



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

I.C.E.A.

COMERCIO EXTERIOR

**“EL IMPACTO DE LA MERCADOTECNIA INTERNACIONAL COMO
UNA ESTRATEGIA DE ÉXITO EN EL COMERCIO EXTERIOR PARA
EMPRESAS MEXICANAS (EL CASO GRUPO MODELO S.A. DE
C.V.)”**

T E S I S C O L E C T I V A

**QUE PARA OBTENER EL TITULO EN:
LICENCIADO EN COMERCIO EXTERIOR**

P R E S E N T A N:

**P.D.L.C.E. ELBA JOSEFINA MARTÍNEZ RAMÍREZ
P.D.L.C.E. MA. DE LOS ANGELES ROMO RAMÍREZ**

A S E S O R:

M.C. EDUARDO MUÑOZ BAUTISTA

PACHUCA, HIDALGO 2006

DEDICATORIAS

A DIOS POR DARME LA OPORTUNIDAD DE DAR UN PASO MAS EN MI VIDA Y PODER REGRESAR UN POQUITO DEL ESFUERZO QUE HAN HECHO MIS PAPAS.

A MI PAPI POR DARME TU EJEMPLO Y BRINDARME TODA TU CONFIANZA NUNCA ME DEJAS SOLA, SIEMPRE ESTAS AHÍ PARA APOYARME INCONDICIONALMENTE POR TUS SACRIFICIOS Y EL AMOR QUE ME DAS GRACIAS POR SER MI PADRE.

A MI MAMI POR DARME SUS CONSEJOS, LUCHAR A MI LADO CADA INSTANTE POR EL AMOR Y PACIENCIA QUE ME TIENES POR QUE TE ADORO Y VALORO CADA COSA QUE ME HACES TE QUIERO.

A MI HERMANITO RODO POR SER MI MEJOR AMIGO, MI CONFIDENTE, POR AGUANTARME TANTO Y CONTAR CON EL EN CADA MOMENTO DIFICIL TE QUIERO MUCHISIMO MI PEQUEÑO BOTIGON.

A MIS ABUELOS JOSEFINA Y SANTANA POR ENSEÑARME EL AMOR MAS PURO Y TODOS SUS VALORES, ESTO ES PARA USTEDES.

A MIS ABUELOS CARLOS Y ELBA POR ENSEÑARME A LUCHAR CADA INSTANTE Y SALIR ADELANTE DIA A DIA, ASI COMO SABER TOMAR DECISIONES IMPORTANTES LOS QUIERO MUCHO.

A MIS TIOS CARLOS, NENA, BETO Y PEPE QUE SIEMPRE ESTAN AL PENDIENTE DE MI LOS QUIERO.

A TI RICARDO POR TODO EL APOYO, ESTAR EN LAS BUENAS Y EN LAS MALAS, POR TU AMOR, COMPRESION, Y CONFIANZA GRACIAS POR APARECER EN MI VIDA ERES UNA BENDICION,

A MIS AMIGOS SONIA, ANGIE, JAVIER, YAZ, MORA, HEBERT, ISA, MARCE, ERICK, BIBI, LUISITO POR SIEMPRE ESTAR CUANDO LOS NECESITO, BRINDARME SU AMISTAD Y DARME TODOS SUS CONSEJOS.

ELBA

DEDICATORIAS

A DIOS, POR HABERME DADO LA OPORTUNIDAD DE HABER CONCLUIDO MIS ESTUDIOS Y SOBRE TODO POR ESTAR CONMIGO EN TODOS LOS INSTANTES DE MI VIDA.

A TI MAMITA, POR APOYARME A LO LARGO DE MI VIDA, NO SOLAMENTE SIENDO MI MAMA SINO TAMBIEN MI AMIGA, GRACIAS POR DARME TU CARIÑO, POR GUIARME, POR APOYARME EN MIS DECISIONES Y POR DARME TODA LA CONFIANZA TE QUIERO MUCHO Y QUE DIOS TE BENDIGA.

A TI PAPITO, POR ESTAR CONMIGO SIEMPRE QUE TE NECESITO, POR APOYARME A LARGO DE TODA MI CARRERA Y MI VIDA, POR DARME TUS CONSEJOS QUE ME HACEN MUCHO BIEN Y PORQUE NUNCA ME DEJAS SOLA, TE QUIERO MUCHO QUE DIOS TE BENDIGA.

A LOS DOS, PRIMERO, PORQUE SON MIS PAPITOS, POR DARME LA VIDA, POR CAMINAR CONMIGO JUNTOS, POR SER MI EJEMPLO A SEGUIR Y PORQUE SON LOS PILARES MAS FUERTES QUE TENGO EN MI VIDA LOS ADORO Y LOS QUIERO MUCHO, "GRACIAS POR SER MIS PAPAS"

A MI ABUELITA, POR ESTAR CONMIGO, POR QUERERME Y POR DARME SUS CONSEJOS, TE QUIERO MUCHO MAMI.

A MIS HERMANOS, POR APOYARME CUANDO LOS NECESITO, POR DARME TODO SU CARIÑO Y POR SER UN EJEMPLO A SEGUIR, LOS QUIERO MUCHO Y SOY FELIZ PORQUE LOS TENGO GRACIAS POR EXISTIR.

A TODOS MIS AMIGOS, POR DARME TODO SU CARIÑO, SU CONFIANZA, POR ESTAR CONMIGO, GRACIAS POR SU AMISTAD, Y EN ESPECIAL A TI OMAR QUE SIEMPRE ME HAS APOYADO, EN LAS BUENAS Y EN LAS MALAS Y PORQUE SIEMPRE QUE TE NECESITO ESTAS AHÍ TQM.

A MI JEFE LUIS ERNESTO, POR APOYARME EN LA ELABORACIÓN DE ESTA TESIS, DÁNDOME PERMISO PARA HACER LOS TRAMITES NECESARIOS GRACIAS POR TODO.

AÑO 2006

ANGIE

INDICE

INTRODUCCIÓN	I
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	
1.- La Mercadotecnia en una perspectiva general	1
2.- La Mercadotecnia Internacional	23
3.- La Mercadotecnia Mexicana	32
4.- Benchmarking	51
5.- Teoría de las Ventajas Absolutas	56
CAPITULO II GRUPO MODELO S.A. de C.V. Y SU PRODUCTO	
1.- Antecedentes de Grupo Modelo S.A. de C.V.	59
2.- Antecedentes del producto	64
3.- Características del producto	75
4.- Expansión y Distribución de Grupo Modelo S.A. de C.V.	82
5.- Estrategias de Mercadotecnia de Grupo Modelo S.A. de C.V.	88
CAPITULO III MERCADOTECNIA INTERNACIONAL DE GRUPO MODELO S.A. de C.V.	
1.- Método de obtención de la información	97
2.- Desarrollo de Grupo Modelo S.A. de C.V.	99
3.- Penetración y Organización en los Mercados Internacionales	100
4.- Evaluación del Ambiente de la Mercadotecnia Internacional de Grupo Modelo S.A. de C.V.	102
5.- Decisión de cómo entrar en los Mercados Internacionales	104
6.- La organización de la Mercadotecnia del Grupo Modelo S.A. de C.V	106
7.- Departamento de Mercadotecnia de Grupo Modelo S.A. de C.V.	109
8.- Estructura Corporativa	114

CAPITULO IV LA MERCADOTECNIA INTERNACIONAL COMO UNA ESTRATEGIA DE ÉXITO EN EL COMERCIO INTERNACIONAL

1.- Introducción	122
2.- Análisis Interno de la Empresa	123
3.- Recopilación de Estrategias de Mercadotecnia de la empresa	134
4.- Aplicación de Estrategias	147
Conclusiones	149
Bibliografía	
Anexos	II

INTRODUCCIÓN

En los últimos veinte años la economía mexicana ha registrado cambios que han conducido a la formación de un nuevo modelo de industrialización. En este proceso destacan la apertura comercial y las reformas económicas orientadas a favorecer la libre interacción de las fuerzas del mercado. México emprendió una apertura rápida y completa de su economía al mundo exterior junto con los procesos de desregularización y privatización. La apertura de la economía está provocando que las empresas extranjeras se interesen por conocer las posibilidades de intervenir en México induciendo a que los empresarios mexicanos cambien sus prácticas administrativas y productivas.

Es posible que la apertura comercial, esté generando oportunidades ante los nuevos mercados de exportación y por tanto, se altere la concentración del mercado, sin embargo la competencia de las importaciones está desplazando a las empresas menos eficientes y esto ocasiona un incremento en la concentración de productos nacionales. En forma similar, la posibilidad de exportar como resultado obliga a las empresas a trabajar con mas eficiencia haciendo que aumente la importancia de las economías de escala frente a las de alcance.

No obstante, el problema principal radica en que la mayoría de las empresas no cuentan con un modelo de mercadotecnia internacional, razón por la cual difícilmente pueden incursionar en los mercados a nivel internacional, por ello es importante contar con un modelo que les permita llevar a cabo una buena estrategia de mercado en el comercio exterior.

El modelo económico mexicano orientado a libre comercio y a las corrientes de comercio mundial enfrenta riesgos que son salvables si se da un manejo responsable por parte del gobierno, en lo que se refiere a las políticas fiscales y monetarias dando prioridad al mercado interno, así como el planteamiento de un verdadero modelo de desarrollo que ayude a los empresarios a desarrollarse en un futuro.

Estos riesgos también se deben de enfrentar por los empresarios con una mejor capacitación en donde las empresas pongan una mayor parte de sus ingresos económicos para que sus empleados sean los más aptos a los puestos, de ésta manera se induce a la educación y a la preparación de los individuos quienes sabrán que en su recompensa obtendrán mejores remuneraciones, si sucediera ésto las empresas producirían bienes de mayor calidad, más baratos y con mayor seguridad de venderlos, de esta manera todos saldrían beneficiados tanto los empresarios como la sociedad entera.

Por ello la Mercadotecnia Internacional con apoyo de las estrategias de mercado constituyen un punto básico y primordial para el desarrollo de las empresas a nivel Internacional, un ejemplo claro es el de la empresa Grupo Modelo, ya que gracias a su buen manejo de mercadotecnia Internacional y al uso adecuado de las estrategias de mercado ha logrado desarrollarse en el mercado internacional.

En esta investigación se fijaron objetivos específicos que formarían parte del desarrollo del mismo, los cuales mencionan a continuación:

- Conocer los aspectos fundamentales de la mercadotecnia internacional , así como sus funciones y aplicaciones para los mercados.
- Identificar el contexto general de la empresa Grupo Modelo.
- Analizar los programas de mercadotecnia internacional de la empresa Grupo Modelo.
- Evaluar el modelo de estrategia de mercadotecnia internacional de la empresa Grupo Modelo.
- Determinar un modelo para la aplicación de la mercadotecnia internacional en las empresas mexicanas.

De la misma forma se plantea una hipótesis cual se definió de la siguiente manera:

- “El identificar la metodología de estrategias de mercadotecnia internacional de Grupo Modelo permitirá determinar un modelo para empresas mexicanas “.

Para la realización de este trabajo, se utilizó la siguiente técnica de investigación como lo mencionan los autores Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio, en su libro metodología de la investigación, el método empleado fue el cualitativo. El cual se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones. Así mismo manifiestan los autores retomados que su propósito consiste en reconstruir la realidad. Para esta investigación se retoma la entrevista de profundidad como técnica de obtención de la información misma que proporcionó el Lic. Alejandro Osorio (Director de Mercadotecnia de Grupo Modelo México D.F.)

Precisamente todos estos argumentos son los que nos han motivado para escribir este trabajo de tesis sobre mercadotecnia como concepto así como mercadotecnia aplicada en el mundo, pero sobre todo en nuestro país.

Se pretende mostrar los antecedentes, los mecanismos y facilidades que tiene México con el empleo de la mercadotecnia nacional e internacional para lograr ser competitivo en su territorio y en el mundo.

El capítulo primero es una perspectiva general, de lo que es el origen del concepto de mercadotecnia. Se tomó en cuenta su evolución histórica y se analizaron los elementos fundamentales que la componen, Así mismo se identificó todo lo que se

desarrolla dentro de las empresas, y del porque es necesaria la aplicación de la mercadotecnia. Se analizó el concepto de mercadotecnia así como la clasificación del mismo, de igual forma se dio a conocer el concepto de mercadotecnia internacional, de igual forma la manera de cómo se realiza una revisión histórica de su evolución, posteriormente se hizo un estudio de todas las funciones operativas y estratégicas de la mercadotecnia y las fuerzas del medio ambiente que influyen.

Un aspecto importante del cual se habla en esta investigación, es el enfoque de la empresa en cuanto a oportunidad del mercado internacional. Se estudió a la mercadotecnia mexicana desde su origen y sus características las cuales hablan de los productos mexicanos y aspectos geográficos sumamente importantes, también se analizan el Benchmarking sus definiciones, categorías, técnicas y factores de riesgo que se tienen que tomar en cuenta para poder incursionar en algún mercado. Por último se toma en cuenta una de las teorías de comercio, La teoría de las ventajas absolutas siendo una de los pilares de la Teoría clásica del comercio internacional y así, hacer posible que las empresas que deseen exportar lo logren.

En el capítulo segundo se habla del nacimiento de la industria cervecera en el mundo y en nuestro país, así como la historia y consolidación de la empresa Grupo Modelo, el prestigio de sus marcas, distribución y estrategias que lleva a cabo para dar a conocer sus diferentes productos en los mercados internacionales.

Es importante conocer la competencia de Grupo Modelo por ello, en este capítulo se hace mención de las diferentes compañías cerveceras que fungen como competencia para la misma, las diferentes plantas productoras y su ubicación ya que son un punto clave para lograr un posicionamiento de mercado estratégico.

En el capítulo tres se habla de la mercadotecnia de Grupo Modelo desde un enfoque Internacional. Para poder llegar a esta información es necesario que se establezca un método, el cual cumpla las expectativas necesarias para desarrollar una investigación exitosa, en este caso se utiliza el método cualitativo, el cual provee de los elementos necesarios para localizar la información. Así mismo se analizan las estructuras para operar en los mercados internacionales y los diferentes ambientes comerciales. Con toda esta información Grupo Modelo, desarrolla su Sistema de Comercio Internacional y la decisión de penetrar en los mercados internacionales.

Finalmente y de acuerdo a la información obtenida en los capítulos anteriores, se llegó a una propuesta plasmada en el capítulo cuatro, la cual tiene como finalidad apoyar a los pequeños y medianos empresarios en el desarrollar sus productos tanto a nivel nacional como internacional, tomando como ejemplo al Corporativo Grupo Modelo, ya que gracias a sus niveles tan altos de estrategias, hoy en día es la cervecera mayor reconocida a nivel mundial.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1 La Mercadotecnia en una perspectiva general

- Antecedentes

En la historia de la economía mundial las primeras actividades fueron de tipo productivo: primeramente extractivas, luego agrícolas y finalmente industriales de transformación. A partir de la segunda mitad de siglo XIX durante la Revolución Industrial de los Estados Unidos de Norte América, debido a una escasez de bienes y servicios, el objetivo era alcanzar una mayor producción, reducir costos y conseguir una buena distribución. Las innovaciones como la normalización e intercambio entre el empresario y el consumidor significó que los productos ya no se elaboraran en forma individual, dando origen a la producción en masa, la línea de montaje y finalmente, que los costos unitarios fueran más bajos. Para lograr sus objetivos, la electricidad, el ferrocarril, la mano de obra especializada y la producción masiva fueron de gran ayuda logrando con ello una fabricación más eficiente de los productos.

La filosofía de esta orientación suponía que el precio representaba la variable más crítica en las decisiones de compra y se consideraba que el secreto del éxito estaba basado en la capacidad productiva, sin embargo, el no preguntar a los consumidores lo que deseaban, impedía a las empresas conocer los cambios fundamentales que se generaban en el mercado. Como consecuencia, surgieron a principios del siglo XX, teóricos de las relaciones humanas, quienes lucharon contra los enfoques mecánicos existentes, dando origen a la orientación de ventas.

Al existir un aumento y perfeccionamiento de la tecnología junto con la aplicación de la administración científica dentro de los negocios, en las primeras décadas del siglo XX, la producción continuó, pero con el objetivo de vender las grandes cantidades de productos. La meta de los empresarios era lograr una red comercial eficiente basada en la comunicación y promoción. Sin embargo la mayoría de los productos eran de baja calidad, provocando que no se diera una repetición de compra-venta.

“La era de las ventas se prolongo por lo menos hasta 1950. Durante todo ese tiempo la venta de productos creció con gran rapidez en todas las esferas de la economía: El problema consistió hacia dónde había de dirigir el esfuerzo de una compañía. Era necesario alguien que coordinara las actividades de investigación, compras, producción, embarque y venta. “A medida que esta situación fue generalizándose, la era de las ventas fue sustituida¹”. “Los problemas con las orientaciones hacia las ventas y la producción hicieron que desde principios de la década de 1960, en algunas compañías como Pillsbury, General Electric, General

¹ E Jerome. Mc Carthy/Perreault William D Marketing 1ª Ed. Editorial Mc Graw Hill/Interamericana de España. Traducción : Ma. Elena Rosas Sánchez, Madrid, 1997. p 36

Foods y General Mills empezaran a implementar el concepto de mercadotecnia. A mediados de la década de 1970, la utilización del concepto se había extendido”². La orientación de ventas, hoy es aplicada a los bienes no buscados.

Obsérvese en el siguiente diagrama, que el concepto antiguo de mercadotecnia parte de los productos ya existentes de la empresa y tiene las funciones de venta y promoción, para alcanzar altas ventas que originen beneficios.

Diagrama (1) Antiguo vs. Nuevo Concepto

Enfoque	Medios	Fin	
Productos	ventas y Promoción	Utilidades por volumen de ventas	Antiguo
Clientes	Mercadotecnia Integral	Utilización por adaptación a las condiciones del medio Ambiente.	Nuevo

Fuente: Adaptación del diagrama que aparece en: “Dirección de Mercadotecnia”, Philip Kotler, Pág. 18.

El concepto nuevo parte de los clientes actuales y en potencia de la empresa, busca beneficios vía adaptación – creadora- a las condiciones del medio ambiente de un programa integral de mercadotecnia que abarca toda la empresa. El principal motivo de la aplicación de la mercadotecnia, en una primera instancia fue el hacer más atractivos los productos, posteriormente esta se incorporó dentro de los servicios, teniendo como objetivo el mejorar las ventas y por lo tanto tener mayores ganancias, ésto no se podría lograr con buscar mejores formas, para hacer llegar el producto a los consumidores y el de contrarrestar los inicios de sobreproducción. Sólo se podía lograr si se implementaban nuevas reglas dentro de las empresas en donde lo que importaba no era buscar consumidores para los productos sino hacer productos para los consumidores, implicando con ello a la mercadotecnia social.

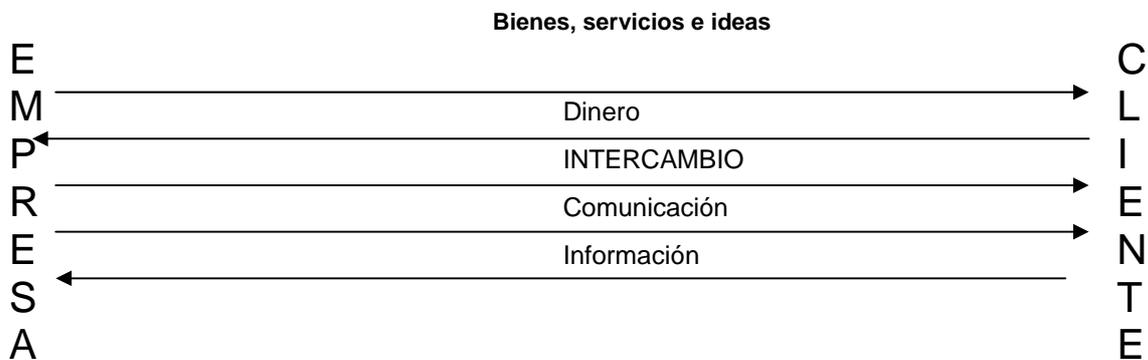
Por lo tanto, esta nueva orientación nace como producto de las nuevas condiciones ambientales en que se desenvuelven las empresas. El concepto de mercadotecnia sostiene que las empresas pueden ganar más si exteriormente se orientan hacia el mercado en lugar de que se orienten interiormente hacia la producción. “En lugar de poner en el mercado lo que para nosotros es más fácil

² M. Carl. Mc Daniel mercadotecnia. 2ª Edición, Ed. Harla S.A. de C.V., México. Traductor: Francisco G. Noriega. P. 14. 1994

producir, tenemos que descubrir más acerca de lo que el cliente esta dispuesto a comprar”³.

“A partir de la década de los setenta, fecha en que está declarado el Comité de Definiciones de la American Marketing Association (AMA, 1960) como el resultado de las actividades empresariales que dirige el flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor o usuario se observa una profunda discusión sobre el contenido y el ámbito de la aplicación de esta disciplina”⁴. Constituyendo uno de los elementos fundamentales de una empresa, en donde ya no solo el departamento de producción y de ventas son los responsables de la estabilidad, sino todos los que forman parte de ésta, realizando sus actividades con la finalidad de satisfacer las necesidades y los deseos mediante el intercambio de empresa cliente. Obsérvese el diagrama (2)

Diagrama (2)



Fuente: principios de marketing Pág. 12

- Mercadotecnia: definición, funciones y categorías

Definición

(American Marketing Association)

“Mercadotecnia es aquella actividad humana dirigida a satisfacer necesidades, carencias y deseos a través de procesos de intercambio.”

*(Philip Kotler)*⁵

“La mercadotecnia es un sistema global de actividades de negocios, proyectados para planear, establecer el precio, promover y distribuir bienes y servicios que satisfacen deseos de clientes actuales y potenciales.”

(William Stanton)

³ Mortinier Charles G., “The Creative Factor in Marketing”, Fifteenth Annual Parlin Memorial Lecture, Philadelphia Chapter, American Association, 13 de Mayo de 1959.

⁴ Talaya Águeda Esteban. Principios de marketing Cap. I Introducción al marketing. p. 5

⁵ Kotler Philip, Mercadotecnia 3ª Ed Cap 1 pag 4

El punto de partida de la mercadotecnia es determinar las necesidades y deseos humanos, sea que éstos sean demandados en mercados individuales u organizacionales.

Tomando como base las definiciones anteriores, la mercadotecnia la entendemos como:

Mercadotecnia significa trabajar con los mercados a efecto de propiciar intercambios cuyo propósito es satisfacer las necesidades y los anhelos de los humanos, por lo tanto podemos decir que es el proceso mediante el cual unas personas o grupos obtienen lo que necesitan o anhelan creando e intercambiando productos y valores con otras personas.

La mercadotecnia no es un concepto, es una forma de pensar que abarca todas las actividades de una organización lucrativa o no. Y cuando se adopta esta, afecta todas las actividades de la organización. Para ello es importante mencionar la Mezcla de Mercadotecnia la cual se refiere a una mezcla distintiva de estrategias de producto, distribución, promoción y precio diseñada para producir intercambios mutuamente satisfactorios con un mercado objetivo.

La distribución se conoce algunas veces como lugar o plaza, lo que nos da las cuatro P's de la mezcla de la mercadotecnia. Producto, Plaza, Precio y Promoción⁶. Las variaciones en la mezcla de mercadotecnia no son accidentales, los administradores de mercadotecnia más talentosos diseñan estrategias para obtener ventajas sobre sus competidores y de esa manera, servir mejor a las necesidades y deseos de un segmento particular del mercado meta, mediante la manipulación de los elementos de la mezcla de mercadotecnia, los administradores del área logran una sintonía fina de la oferta al consumidor y alcanzan el éxito frente a la competencia.

Estrategias del producto, el producto incluye no solo la unidad física sino también su empaque, garantía, servicio posterior a la venta, marca, imagen de la compañía, valor y muchos otros factores, los productos pueden ser objetos tangibles como computadoras, ideas como ofrece un asesor o servicio (atención médica). Los productos también ofrecen valor para el consumidor.

Estrategias de precio éste es el que un comprador da a cambio para obtener un producto. Suele ser el más flexible de los cuatro elementos de la mezcla de mercadotecnia (el elemento que se cambia con mayor rapidez). Los vendedores elevan o bajan los precios con más frecuencia o facilidad que lo que pueden cambiar otras variables de la mezcla de mercadotecnia. El precio representa una importante arma competitiva y resulta fundamental para la organización como un todo, por que el precio multiplicado por el número de unidades vendidas es igual al ingreso total de la empresa.

⁶ Lamb. Hair. Mc Daniel. Marketing 4a Ed. Thomson Editores Cap. 2 Pág. 39

Estrategias de distribución (Plaza), estas se aplican para hacer que los productos se hallen a disposición en el momento y en lugar donde los consumidores los deseen. Parte de esta (P) de plaza es la distribución física, que se refiere a todas las actividades de negocios relacionados con el almacenamiento y transporte de materias primas o productos terminados. La meta de la distribución es tener la certeza de que los productos llegan en condiciones de uso a los lugares designados, cuando se necesitan.

Estrategias de promoción consisten en fomentar intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados meta mediante la información, educación y persuasión y recuerdo de los beneficios de una compañía o producto. Cada elemento de la (P) de promoción se coordina y maneja con los demás para crear una mezcla o combinación promocional.

La mercadotecnia no es entonces sólo vender o producir, sino una serie de procesos que llevan a cabo las organizaciones, a estos procesos se les llama funciones estratégicas y operativas, que conjugadas con otras actividades, se llevan a cabo para un mejor cumplimiento satisfacen las necesidades y exigencias de los clientes. La mercadotecnia puede ser aplicada en un ambiente micro o macro, la elección de éste depende de las características del producto y de la adaptación que se la haga dentro del mercado, es por ello de vital importancia conocer estos procesos y como se aplican dentro de las empresas y de la economía.

Funciones

a) Funciones de la mercadotecnia dentro de las empresas

Existen dos tipos de funciones diferentes y complementarias dentro de las empresas. Estas funciones son las decisiones y las acciones, las que corresponden a dos distintos enfoques de la mercadotecnia: uno la estratégica y otro la operativa.

- Funciones estratégicas.

La mercadotecnia estratégica se apoya en el análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones, tomando las decisiones que se requieran para alcanzar un objetivo o grupo de objetivos. “Desde el punto de vista del marketing estratégico, lo que el comprador busca no es el producto como tal, sino el servicio, o la solución a un problema, que el producto es susceptible de ofrecerle”.⁷

Las funciones de la mercadotecnia estratégica, son las actividades que se realizan para mantener o aumentar las ventajas competitivas, a través de objetivos y estrategias orientadas hacia el mercado, algunos ejemplos de ellas son:

⁷ Cfr. Lambin Jean – Jacques. Marketing Estratégico Tercera Edición. Ed. Mc Graw Hill, España

- 1) Participación en el mercado (Publicidad, promoción de ventas).
- 2) Alianzas con otras empresas (esta práctica se realiza más entre pequeñas y medianas empresas o bien para una causa social que les daría prestigio a cambio).
- 3) Innovaciones (la innovación se refiere a la creación de nuevos productos, envases y promociones).
- 4) Apertura de nuevos mercados (el buscar ampliar el mercado es una de las estrategias más usadas).
- 5) Inversión de capital (Al invertir más capital en la mercadotecnia, se está invirtiendo en la satisfacción de los clientes, entonces se obtiene como recompensa una mayor remuneración y satisfacción).

Para que sea eficaz, una estrategia debe apoyarse, en un conocimiento profundo del mercado y su puesta en acción supone planes coherentes de penetración en él, así como de políticas de distribución, precio y promoción sin las cuales el mejor plan tiene pocas posibilidades de éxito.⁸

Debido a estos cambios tecnológicos, políticos, económicos, socioculturales que han sucedido en la última década la mercadotecnia estratégica se deben tomar varios objetivos como primordiales:

- a) Fundamentar su actividad en opciones estratégicas sólidas y claramente definidas.
- b) Desarrollar sistemas de vigilancia del entorno y de análisis de la competencia.
- c) Reforzar la capacidad de adaptación a los cambios del entorno, y
- d) Prever regularmente la renovación de la cartera de productos – mercados⁹.

Una vez desarrollada el área de las estrategias, se realiza el plan de mercado que no es otra cosa que la realización de “la formulación escrita de una estrategia de marketing y de los detalles relativos al tiempo necesario para ponerla en práctica”, que deberá contener una descripción pormenorizada de lo siguiente:

- 1) qué combinación de marketing se ofrecerá, a quién y durante cuánto tiempo;
- 2) qué recursos de la compañía serán necesarios, y con qué periodicidad;
- 3) cuáles son los resultados que se esperan. El plan deberá incluir además algunas medidas de control, de modo que el que lo realice sepa si algo marcha mal¹⁰.

Es prioridad realizar este plan antes de aplicar las funciones operativas, (ver cuadro 2) con ello tendremos una base sólida de los objetivos y un mejor control. Hay que destacar que han surgido grandes cambios a raíz de las nuevas tecnologías como son el Internet, y una gran mayoría de las empresas han aplicado este nuevo elemento a sus negocios, debido a ello han surgido polémicas en la mercadotecnia tradicional, mientras las empresas que se rigen solo por este

⁸ Ibidem

⁹ Ibidem

¹⁰ Capítulo 2 Papel del Marketing dentro de la Empresa y de las Organizaciones sin animo de lucro Pág. 47

medio no aplican la planeación estratégica escrita, por mencionar a los estudiosos de la materia como Philip Kotler. Si bien el Internet es algo que agiliza las negociaciones, no sustituye los métodos y fundamentos que se aplican en la mercadotecnia tradicional, y que si en algo está siendo afectada la economía es por la ausencia de la planeación estratégica, como se observa en el cuadro siguiente:

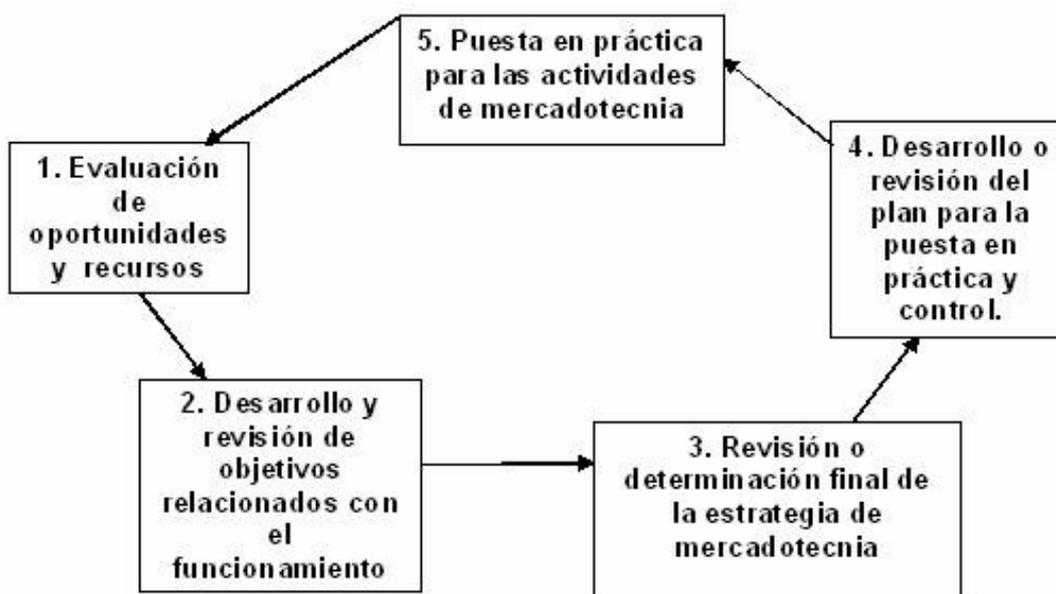


FUENTE: Lambin Jean- Jaques. Marketing Estratégico Pág. 6

El Internet es entonces un avance espectacular para dar velocidad en los negocios, y provocando revueltas en el campo de las finanzas y la planeación estratégica, pero no sustituye a los conceptos de la mercadotecnia tradicional que solo se han visto reforzados por su llegada¹¹. Ninguna empresa puede laborar largo tiempo sin tomar en cuenta el procedimiento de la mercadotecnia estratégica, según Porter en su libro Ventaja Competitiva existen cinco fuerzas que pueden destruir lo logrado si no se está bien cimentado: 1) la amenaza de los recién llegados, 2) el poder de la negociación de los clientes, 3) el peligro de los sustitutos, 4) el poder de negociación de los proveedores, 5) la rivalidad entre los competidores existentes. Las cuales se deben de clasificar según su importancia para elaborar el plan estratégico. Muchas de las empresas nuevas están fracasando al evitar este tipo de investigación y proyección.

¹¹ SMART BUSINESS Para la nueva Economía. Artículo: Sabiduría poco convencional. Febrero 2003, Año 8, Núm. 2 Pág. 32-42

CICLO DE LA PLANEACIÓN DE LA MERCADOTECNIA



FUENTE: W.M. Pride / OC. Ferrel. Marketing decisiones y conceptos básicos. Pág. 36

- Funciones Operativas

Las funciones operativas son enfocadas al diseño y ejecución del Plan de Mercadotecnia, sus actuaciones están limitadas a corto y mediano plazo y acciones que tienen que ser de su acuerdo con el presupuesto de la organización y el apoyo del área administrativa. Su objetivo es satisfacer la demanda que ocasionan las funciones estratégicas. Las funciones operativas se dividen en cuatro aspectos fundamentales del producto:

- 1) Producto: es el elemento más importante en torno al cual se diseñarán el resto de las estrategias, producto es: “ un conjunto de atributos tangibles, incluyendo empaque, color, precio, prestigio del fabricante y del vendedor , que el comprador puede aceptar como algo que ofrece satisfacción a sus deseos o necesidades¹².”

No obstante, el producto por si mismo no tiene ningún valor si no consideramos sus atributos intangibles, externos y ponderamos la fuerza de venta, los planos de la comunicación, así como los canales de distribución.

¹² Stanton William J., Fundamentos de Marketing, Ed. Mc Graw Hill 1981

Los productos se clasifican en:

(Cuadro 3)

CLASIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS	
De acuerdo a su naturaleza	-Tangibles -Intangibles
Su origen	-Agrícolas -Ganaderos -Ictícolas -Extractivos -Industriales
Su destino	- De consumo: Inmediato duradero -Industriales: Bienes de capital Plantay Instalaciones, Maquinarias, Equipos y Herramientas, Insumos, Materias Primas Partes y Piezas y Servicios a la Industria
Su comprador	-Consumidores, Usuarios -Intermediarios, canales de distribución -Organizaciones gubernamentales -Organizaciones no gubernamentales

Fuente: Ledesma Carlos A. , Nuevos Principios de Comercio Internacional para actuar en Escenarios Globalizados, Ed. Macchi, México, D.F. 1997, Pág. 62

2) Fijación de Precios: El precio se define como “la cantidad de dinero que un consumidor ha de desembolsar para disfrutar de un bien o servicio, que le proporciona una utilidad¹³” El precio es uno de los elementos que le dan más competitividad al producto. Los objetivos de los precios son:

- A. Conservar o mejorar la participación en el mercado.
- B. Estabilizar los precios.
- C. Lograr un rendimiento sobre la inversión.
- D. Maximizar las utilidades.
- E. Enfrentar o evitar la competencia.
- F. Promoción de la línea de productos.
- G. Supervivencia

¹³ Salvador Miguel, Et al. Introducción al Marketing, Ed. Mc Graw Hill, 1994

Los factores que influyen para la aplicación del precio son: costo, economías de escala, curva de experiencia, competencia, precios oficiales, subsidios e inflación entre otros.

- 3) Distribución (transporte y mercados): la distribución es el “trasladar el producto desde su origen, la fábrica, hasta el consumidor final y es una de las variables de la mezcla de mercadotecnia. El producto debe de ser accesible al consumidor, estando en el lugar propicio para su venta”¹⁴. La eficiencia de ésta depende de la modernidad del transporte, de las rutas empleadas durante el traslado de los productos, de los reglamentos y de otros factores que podremos analizar en las funciones de la economía.
- 4) Comunicación (publicidad y promoción): entenderemos por comunicación “el comunicar a los individuos, grupos y organizaciones, mediante la información o persuasión, de una oferta que directa o indirectamente satisfaga la relación de intercambio entre oferentes y demandantes”¹⁵. La publicidad juega un papel muy importante dentro de la comunicación ya que constituye una de las principales fuentes de información para el consumidor en la evaluación de marcas, en la actitud de compra y con relación al estilo de vida.

Una vez que se han analizado de manera general y por separado las funciones estratégica y operativa de la mercadotecnia, veremos que éstas a su vez van cumpliendo con diferentes etapas del desarrollo económico de la empresa. Las etapas del desarrollo económico de las funciones estratégicas y operativas dentro de la empresa son:

- La mercadotecnia estratégica identifica las necesidades insatisfechas o mal identificadas y desarrolla nuevos productos adaptados a aquellas.
- La mercadotecnia operativa organiza un plan de acción que crea y desarrolla la demanda para aquellos nuevos productos.
- Esta demanda creciente genera disminución en costos que permiten disminución de precios gracias a las cuales nuevos grupos de compradores entran en el mercado.
- Esta ampliación del mercado suscita nuevas inversiones que generan economías de escala que permiten el desarrollo de productos mejorados o nuevos¹⁶.

Para que estas etapas se cumplan se requiere de una planificación y de un control, éste lo llevan a cabo todos los que laboran dentro del plan escrito. Significa que éstas son llevadas a cabo por: el departamento de mercadotecnia, el de producción, distribución y el de publicidad, y todos los otros departamentos que formen parte de la empresa, trabajando siempre divididos en sus respectivas funciones, pero unidos teniendo como objetivo la satisfacción del cliente por medio del cumplimiento del plan estratégico, es decir el ejercicio de una mercadotecnia integral.

¹⁴ Ídem. Pág. 14

¹⁵ Ídem. Pág. 14

¹⁶ Ídem. Pág. 16

- Funciones de la mercadotecnia en la economía.

La función de la mercadotecnia en la economía en el mercado según Lambin¹⁷ es el organizar el intercambio voluntario y competitivo de manera que asegure un encuentro eficiente entre la oferta y la demanda de productos y servicios y de la comunicación entre productos y compradores. Esta definición se aplica a las actividades con fines comerciales y a las que no tienen fines de lucro, de una manera general. Sus funciones se dividen en:

- o Las organizaciones materiales de intercambio, son los flujos físicos de bienes desde el lugar de producción hasta el lugar de consumo.

Esta organización esta a cargo de la distribución, que tiene como función hacer pasar los bienes de la situación distributiva de producción a la situación distributiva de consumo. Para que esto suceda deben conocerse tres utilidades que van hacer que los bienes fabricados estén disponibles y accesibles para los clientes.

- Las utilidades de estado, que son el conjunto de transformaciones materiales destinadas a poner a los bienes en condiciones de consumo; éstas son las operaciones de fraccionamiento, acondicionamiento, surtido, etc.
- Las utilidades de lugar, o transformaciones espaciales, tales como el transporte, la distribución geográfica, etc., que contribuyen a situar los bienes a disposición de los usuarios en los lugares de utilización, de transformación o de consumo.
- Las utilidades de tiempo, o transformaciones temporales, como el almacenaje, que permite la disponibilidad de los bienes en el momento deseado por el comprador¹⁸.

La distribución era realizada en su mayoría por intermediarios, detallistas, agentes de ventas y distribuidores industriales, ahora la distribución queda a cargo de la producción por medio de la mercadotecnia directa, del consumo o por parte de la distribución.

- o La organización de la comunicación, son los flujos de información que deben de preceder, acompañar y seguir al intercambio, con el fin de asegurar un encuentro eficiente entre la oferta y la demanda.

Para que el intercambio de bienes funcione, los compradores potenciales deben de estar conscientes y alertados de la existencia de los bienes. Las actividades de la comunicación tienen por objetivo producir el conocimiento para los productores, los distribuidores y los compradores.

¹⁷ Lambin Jean- Jacques Marketing Estratégico Pág. 12- 15

¹⁸ El Marketing en la Empresa y en la Economía Pág. 13

1. Antes de que se realice la producción, debe de existir la recolección de información sobre las necesidades y funciones de los compradores, que constituyen una oportunidad atractiva para él. Ésta es la función de los estudios de mercado y es parte de la mercadotecnia estratégica.
2. La iniciativa del comprador potencial, el estudio de las posibilidades ofrecidas por los proveedores y la organización de los anuncios de estímulo de ofertas.
3. Después de la producción, las acciones de comunicación del fabricante orientadas hacia la distribución, su objetivo es obtener la información del producto y la cooperación de los distribuidores en materia de espacio de venta, promoción y precio.
4. El fabricante realiza las actividades de promoción a través de la publicidad, destinada a dar a conocer a los compradores la existencia de los bienes y sus cualidades distintivas.
5. Los distribuidores, toman la iniciativa de promoción y comunicación orientada hacia el consumidor.
6. Después de la utilización o consumo de bienes, las medidas de satisfacción o insatisfacción recogidas por el productor para permitir ajustar su oferta a las reacciones de los compradores.
7. Después de la utilización o consumo de los bienes, surge la última información por las evaluaciones de los productos hechas por los consumidores.

Categorías

La mercadotecnia tiene dos categorías generales: la micro mercadotecnia y la macro mercadotecnia la primera se ocupa de los clientes y de las organizaciones que los atienden. La segunda abarca una perspectiva muy amplia ante el sistema global de producción- distribución.

Existe una diferencia evidente entre ambas definiciones. La primera sería una definición a nivel micro; en general se centra en las actividades de una empresa específica. Y la segunda sería una definición macro; está se centra en el bienestar de una sociedad entera.

Micro mercadotecnia consiste en realizar todas aquellas actividades que tratan de cumplir los fines de una organización. Se prevé para ello las necesidades del cliente y se dirige después un flujo de bienes y servicios del productor al cliente. Es parte de la macro mercadotecnia se centra en organizaciones individuales y tiene como objetivo el satisfacer al cliente, mejorando ante la competencia, se aplica a organizaciones lucrativas y no lucrativas.

En tanto que la macro mercadotecnia es el proceso social que dirige el flujo de bienes y servicios de una economía desde los productores hasta los consumidores, de forma de que se adecue eficazmente la oferta y la demanda, y cumpliendo los objetivos de la sociedad

Se encarga del estudio de sistemas globales de comercialización, en donde el consumidor es quien determina lo que se produce; el dinero y los precios constituyen la base de la producción, y determina el nivel de vida para la sociedad. Es decir, los consumidores afectan todo el proceso partiendo de su elección de los

productos, afectando la producción, e influyen en opiniones políticas y legales en beneficio de su estilo de vida.

Cuadro (4)

ANÁLISIS INTERNO	
MICRO AMBIENTE DE MERCADOTECNIA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organización: <ul style="list-style-type: none"> -Subsistema -Medios humanos -Medios materiales 2. Estructura organizativa: <ul style="list-style-type: none"> -Organigrama -Tareas -Procedimientos
ANÁLISIS EXTERNO	
MICRO AMBIENTE DE MERCADOTECNIA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proveedores 2. Intermediarios 3. Público objetivo y grupos de Interés. 4. Competencia
MACRO AMBIENTE DE MERCADOTECNIA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demográficas 2. Económicas 3. Tecnológicas 4. Socioculturales 5. Políticas y legales 6. Competitivas 7. Ecológicas y naturales

Fuente: Principios de Marketing Cáp. 2 El marketing y su entorno. Pág.33

Para saber que tipo de categoría de mercadotecnia se debe aplicar es necesario conocer el ambiente interno y externo a nuestra empresa o organización en el que se está desarrollando, y que tipo de relaciones se que deben de aplicar con las diferentes fuerzas que influyen en nuestro mercado.

En el cuadro (4) se explican las características que tiene el ambiente de la mercadotecnia a nivel micro y macro.

- Campos de aplicación de la mercadotecnia.

La mercadotecnia encuentra sus fundamentos en cuatro principios que desembocan en una filosofía de acción, aplicable para toda organización que esté al servicio de los clientes. Sus campos de acción pueden ser reagrupados en los siguientes ámbitos.

- a) La mercadotecnia de los bienes y servicios de consumo que se encarga de los intercambios entre una empresa y los individuos o ciudadanos del consumidor.
- b) La mercadotecnia de empresa a empresa, que realiza la venta de materias primas, tecnologías y otros, entre una empresa y otra.
- c) La mercadotecnia social que corresponde a las organizaciones sin ánimo de lucro como museos, universidades, etc. Y a las empresas como responsabilidad social.
- d) La mercadotecnia internacional, que consiste en el intercambio realizado por una empresa y consumidores que se encuentran fuera de su país de origen.

Mercadotecnia aplicada en los bienes y servicios de consumo

La mercadotecnia en los bienes (productos) busca un beneficio económico y ésta es realizada por las empresas u organizaciones lucrativas. Sus relaciones comerciales son entre dos grupos: las empresas por un lado y los consumidores por el otro. La empresa otorga a sus consumidores los bienes requeridos y estos le retribuyen dinero, lealtad, difusión. En esta relación ambos participantes están conscientes del bien mutuo. En este campo de acción la aplicación de la mercadotecnia tiene las siguientes características:

Sus estrategias están dirigidas a la:

1. Rentabilidad del producto,
2. Participación en el mercado,
3. Imagen de la marca.

Sus características son:

- a) El producto tiene un alto contenido tangible, es decir, se puede ver, tocar, sentir. Estos son separables y perecederos, la vida del producto depende de su tipo. (Ver en el apartado de las funciones operativas).
- b) Los precios están establecidos según los términos de demanda, competencia, costos y rentabilidad. Noción directa de intercambio.
- c) La plaza o distribución es de acuerdo a los hábitos de compra de los clientes, la competencia y costo-beneficio.
- d) Y su promoción depende del producto, marca y/o empresa son el centro del mensaje y de la comunicación.
- e) Sus compradores pueden ser: consumidores usuarios, intermediarios, canales de comercialización, organizaciones gubernamentales o no gubernamentales.

Dentro de este primer campo de acción de la mercadotecnia en su aplicación en los servicios esta se ha desarrollado en los últimos años, los especialistas han tratado de buscar una diferenciación más clara entre la mercadotecnia de productos con la de servicios. Aunque algunos especialistas consideran que no existe tal diferencia, porque “Nadie necesita un producto” lo que necesita es satisfacer una necesidad y por esta razón, todo aquel que vende un producto en realidad estaría proporcionando un servicio (el servicio que el producto da al usuario).

La mercadotecnia de servicios es la especialidad que se ocupa de los procesos que buscan la satisfacción de las necesidades de los consumidores, sin que para ello sea fundamental la transferencia de un bien a un cliente, sus características son:

- Intangible: porque la venta no requiere de una transferencia de bienes, el cliente no puede tocar su producto, solamente puede sentir sus resultados o beneficios.
- Inseparable: porque es muy difícil separar el servicio de la persona que lo proporciona.
- Con participación de los clientes: porque la calidad de un servicio esta ligado a la calidad de los clientes que participan en él.
- Perecederos: porque el servicio solo se da en el momento mismo de la fabricación y no se pueden almacenar o guardar.
- Diversos: porque todos los servicios son diversos.

Los principales factores que determinan la calidad de un servicio son: la accesibilidad, la comunicación, la capacidad del personal, la cortesía y la amabilidad, la credibilidad, el respeto de normas y plazos, la capacidad de reacción, la seguridad, la tangibilidad y la comprensión del cliente.

Mercadotecnia aplicada de Empresa a Empresa

Otro campo donde es aplicada la mercadotecnia es en las relaciones de una empresa con otra, antes conocida como mercadotecnia industrial y luego ampliada a otro tipo de instituciones no industriales. “Este campo de la mercadotecnia se encarga de satisfacer las necesidades de entidades institucionales (como las extractivas, las de transformación y la de los servicios, todas con o sin fines de lucro).

Entidades extractivas o primarias: su actividad fundamental es la generación de riqueza mediante la extracción de las riquezas naturales. Sus principales áreas son la minería, pesquería, el petróleo, la agricultura y la ganadería.

Empresas de transformación: estas generan riqueza mediante el aporte de valor a los bienes e insumos que reciben. Son conocidas como empresas industriales manufactureras son las que transforman los bienes con una mayor intervención de

mano de obra, lo cual generalmente implica un trabajo más delicado y acabado de aporte de valor.

Empresas de servicios: estas son las que realizan actividades que no necesariamente proveen a sus clientes de un bien tangible¹⁹.

El tipo de productos o servicios que se requieren en este campo de la mercadotecnia, puede ser productos de transformación, de reventa, para uso interno o para uso de terceros. Las principales características de los consumidores de estos productos son que existen pocos compradores y vendedores, hay una mayor fidelidad de los clientes, existen compradores múltiples y especializados, no influye mucho el precio ni la publicidad, y tienen mayor importancia los servicios, la continuidad, y la fuerza de ventas existe una mayor posibilidad de conflictos de ética.

Aplicación de la mercadotecnia social.

En la década de 1970 se empieza aplicar la mercadotecnia social dentro de las empresas y de las organizaciones. Esta mercadotecnia no tiene fines de lucro y conlleva varias consecuencias sociales. Su objetivo es la modificación de la conducta. Dentro de esta mercadotecnia social podemos encontrar dos puntos de vista:

1. La mercadotecnia para instituciones sin fines de lucro.

La mercadotecnia social tiene varias semejanzas y diferencias con la mercadotecnia comercial, pero se distingue de ésta por que no privilegia la soberanía del consumidor. Y por que no solo mantiene una relación empresa-consumidor pues por lo general interviene por lo menos un tercer factor, (uno de ellos podría ser el gobierno).

La mercadotecnia social utiliza las mismas herramientas de la mercadotecnia lucrativa, la diferencia es el objetivo buscando con cada uno de los aspectos de la mezcla de mercadeo, los objetivos de la mercadotecnia social son los siguientes:

- Producto: este tiene un alto contenido intangible.
- Precio: Esta basado en la capacidad económica de los diferentes públicos. Y se caracteriza por la existencia de precios simbólicos o indirectos.
- Plaza: la distribución es utilizada como estrategia de facilitación, para llegar a grupos que no son atendidos por criterios económicos.
- Promoción: Contiene un alto contenido educativo. No se promocionan marcas particulares²⁰.

Las empresas aplican este tipo de mercadotecnia para alcanzar sus objetivos más eficazmente, aplicar un beneficio social implica un aumento de bienestar a sus clientes y a la sociedad entera. También, ha tenido beneficios para el medio

¹⁹ Cfr. Arellano Rolando. Marketing Enfoque América Latina Ed. Editorial Mc Graw Hill/ Interamericana, México, 1999 Pág. 329- 332

²⁰ Ídem. Pág. 334

ambiente, las empresas se han visto en la necesidad de aplicar tecnología más avanzada, métodos de reciclaje, tratamiento de aguas y nuevos procedimientos de ventas por medio de la comunicación, también se han obtenido beneficios como: la promoción del deporte, el cuidado del agua y de la energía, entre otros. Los beneficios de quien aplica la mercadotecnia no lucrativa o social es el otorgamiento de prestigio a quien lo practica.

Es así como la aplicación de la mercadotecnia dentro de la actividad empresarial es consecuencia de su capacidad para ofrecer al mercado productos y servicios que produzcan una alta satisfacción inmediata al consumidor individual y un grado de bienestar a largo plazo de la sociedad.

Algunas de las organizaciones quienes aplican la mercadotecnia social son: las iglesias, universidades, partidos políticos, asociaciones de caridad, cívicas, hospitales y el gobierno, estas instituciones u organizaciones se han convertido en unidades de comercialización, existe un solo concepto para todas las aplicaciones de la mercadotecnia solo que hay algunas diferencias.

En las empresas lucrativas el cliente paga por el bien o servicio y recibe la mercancía. En las no lucrativas son las empresas las que pagan y en la mercadotecnia social son los donantes o contribuyentes quienes aportan y los beneficios los obtienen quienes obtienen los servicios sociales los cuales son para toda la sociedad y tiene el objetivo de mejorar la calidad de vida. El querer mejorar la calidad de vida de la sociedad implica muchos factores sociales, los cuales deben ser tomadas en cuenta por todas las organizaciones lucrativas o no que deseen utilizar la mercadotecnia, se debe contar con responsabilidad social y ética veamos que implican los aspectos sociales.

Aspectos sociales de la mercadotecnia

- Responsabilidad Social

Aplicar la mercadotecnia conlleva responsabilidades sociales frente al medio ambiente que nos rodea. Cuando se realiza el plan de mercado basado en estrategias y objetivos se deben de tomar en cuenta la satisfacción del cliente, sin que estos perjudiquen a la sociedad. Se debe de ampliar el compromiso de traer efectos positivos y aminorar dentro de lo posible los efectos negativos.

Los efectos negativos son todos los productos que afectan o alteran de cierta manera el medio ambiente, como son los químicos, el abuso de materias primas, la mala calidad, las empresas que no tienen una tecnología que disminuya la contaminación, esto origina problemas que se salen de control, como el aumento de enfermedades.

Es mucha la responsabilidad que se adquiere al querer satisfacer las necesidades y los deseos de la humanidad. Sin embargo no se pueden eliminar todos los efectos negativos tajantemente, pues muchos de ellos ya son indispensables y no tiene un sustituto.

Hay muchos productos que no son necesarios y que se ha comprobado que a largo plazo afectan la salud de los consumidores, algunos ejemplos son los: cigarros, algunos zapatos, bebidas alcohólicas, refrescos y podríamos mencionar muchos más pero la mayoría de los compradores de estos productos estarían

inconformes si se eliminarán, pues en el momento están satisfaciendo sus y deseos. Y al oponerse se estaría en contra de la tecnología y con ello de la innovación y de la mercadotecnia.

Por esas razones es importante que las compañías enfrenten su responsabilidad social poniendo en sus propios anuncios el riesgo que contrae el uso de sus productos. La responsabilidad de los consumidores, es de exigir calidad en lo que compran y de usar con responsabilidad lo que consumen.

Cuando una empresa u organización incrementa el valor de uso, o se preocupa por no dañar el medio ambiente, obtiene efectos positivos dentro de su responsabilidad social. Por otro lado, hay muchas empresas en donde sus objetivos chocan con esta, debido a ello surge una duda, si el objetivo de la mercadotecnia se encarga de satisfacer al cliente y con ello incluye los efectos de largo plazo o solo la satisfacción inmediata.

Debemos de tener un equilibrio en donde se tomen en cuenta los intereses de los consumidores, de las empresas y los de la sociedad, seamos empresarios o consumidores. Dos ideas clave que distinguen a la mercadotecnia responsable de la clásica son: 1) que la mercadotecnia debe de prestar atención a las necesidades e intereses de los compradores; y 2) debe poner mayor énfasis en el bienestar a largo plazo del consumidor y del público. Adoptando esta visión es como se alcanzarán mejor los objetivos de crecimiento y de rentabilidad.

- Ética de la mercadotecnia²¹.

Las empresas u organizaciones que aplique la mercadotecnia debe interesarse en la aplicación de la ética y con ello afrontarán de mejor de mejor manera las responsabilidades sociales, lo cual es importante para que haya concordancia en los valores de la empresa u organización, de esta manera todos se regirían por las mismas reglas y habría un trabajo integrado, siendo la ética de la mercadotecnia la base que los rige.

Cabe destacar que los productos y servicios producidos con ética en su calidad, precio, entrega y servicio, son hoy productos líderes en el mercado. El uso de la ética es el camino para triunfar dentro de una alta competencia, se debe de aprender de los altos empresarios, políticos y de todas las personas que han alcanzado sus metas y más la tienen como marco de referencia.

Asimismo, la ética es como la base de cualquier empresa o grupo de personas, es importante saber que debe ser aplicada en todas las actividades, para poder convivir con el entorno de una manera satisfactoria evitándonos conflictos por diferencias ideológicas.

Por otro lado, la ética es parte de las políticas que se deben de aplicar dentro de un grupo de personas que pretende laborar conjuntamente, basada en reglas y medidas de trabajo que estén bajo un sistema de control, encarga de la normatividad del trabajo mismo ya sea individual o en conjunto. Estas políticas o

²¹ Cfr. Lambin Jean – Jacques. Pág. 54- 57

reglas no deben de ser tomadas como castigos o prohibiciones, sino como una descripción de los beneficios que contrae tener y llevar un orden.

La empresa responsable debe de ir más lejos y expresar públicamente su voluntad de adoptar un comportamiento ética, particularmente en el dominio de la mercadotecnia cuya misión específica es la administración de las relaciones entre una empresa y el mercado. La mercadotecnia comunica con los consumidores y distribuidores, vigila la competencia, organiza la venta y la publicidad, se encuentra muy cerca de la opinión pública y de hecho, esta sometida a una vigilancia particular. Más que otros dirigentes de empresa los responsables de la mercadotecnia son susceptibles de enfrentarse a problemas éticos en su practica profesional. Es importante que la organización como tal enuncie claramente las reglas de conducta que se compromete a respetar.

Una empresa tiene un conjunto de intereses, para adoptar un comportamiento ético, no solamente por sugerencias morales, sino por que no comportándose éticamente, le puede suponer costos personales, organizativos y externos muy elevados.

Además los comportamientos no éticos perjudican el funcionamiento propio del sistema económico y reducen la confianza de los ciudadanos en el papel de la mercadotecnia y en la economía del mercado. El riesgo consiste entonces en ver aparecer medidas burocráticas autoritarias mal adaptadas a la realidad de los mercados.

Existen varios tipos de comportamiento ético “según Reidenbach y Robin hay cinco que están jerarquizados y, en este sentido reflejan una toma de conciencia creciente en la necesidad de mantener un equilibrio entre beneficio y ética.

Fase 1. Los amorales. Es el nivel más bajo. El objetivo consiste en realizar el máximo beneficio a cualquier precio. El interés de los propietarios y de los dirigentes de la empresa son las únicas partes a tener en consideración.

Fase 2. Los legalistas. Lo que es legal es ético. La única obligación de la empresa es respetar la ley al pie de la letra.

Fase 3. Los simpatizantes. Las empresas que forman parte de este grupo reconocen que mantener un buen entendimiento con las comunidades sociales un factor importante y que es de interés directo de la empresa.

Fase 4. Los convertidos. En este grupo se encuentran las empresas que reconocían que quizás fuera necesario hacer compensaciones entre beneficio y ética. En la descripción de la misión de la empresa, se hace referencia a los valores y a las reglas éticas a respetar.

Fase 5. Los convencidos. Se trata de las empresas que han llevado una reflexión muy lejos y que tienen un código ético difundido, conocido y respetados por los miembros de la organización.

Los dos niveles extremos son probablemente los más escasos, la mayor parte de los empresarios se sitúan en los niveles intermedios²².

Ahora que conocemos los aspectos sociales de la mercadotecnia, observaremos que hoy en día una cierta moralización de estas prácticas son el resultado de los poderes compensadores fuertes como: a) el consumerismo y b) la

²² Ídem. Págs. 51-53 y Arellano Rolando. Marketing Enfoque América Latina Págs. 335-337

ecología. Los cuales son consecuencias de no enfrentar correctamente la responsabilidad y la ética.

a) Consumerismo: Es un movimiento que surgió para proteger a los consumidores de las empresas que usan la mercadotecnia para imponer sus exigencias a la demanda. Se basa en que existe un desequilibrio entre los derechos del comprador y del vendedor.

Dentro de este movimiento surgieron dos tipos de asociaciones de consumidores:

- Asociaciones de tipo individual. Estas asociaciones se autofinancian con la venta de publicaciones. Su actividad principal es la de realizar análisis comparativos como es el caso de la revista mexicana *Revista del consumidor*. También proporcionan servicios jurídicos y consejo de consumo de sus asociados.
- Asociación de tipo grupal. Estas reúnen a sindicatos, asociaciones familiares, femeninas y sociedades cooperativas de consumo. Reciben subvenciones gubernamentales y colaboran con las autoridades con la mejora en la legislación, promueven mejores hábitos de consumo, de gasto y de ahorro entre la población.²³

Los objetivos de las organizaciones de los consumidores son reforzarse con el fin de mejorar la calidad de vida de sus integrantes, desarrollar las compras en común como una alternativa para la mejor distribución del ingreso familiar y el abasto comunitario, desarrollar las tecnologías domesticas como un medio para el mejoramiento de la economía familiar, la participación de las organizaciones de los consumidores en la conservación del medio ambiente y el uso adecuado de los recursos naturales.

b) Ecología: Al adaptar la mercadotecnia social se reconoce que la tarea prioritaria de las organizaciones es estudiar las necesidades y deseos de los mercados objetivos, , a los que hay que satisfacer de una manera más eficaz que la competencia, pero también de una forma que mantenga o mejore el bienestar de los consumidores y de la sociedad, con el fin de atraer y crear fidelidad en los clientes.

Los ecologistas niegan el principio de la soberanía del consumidor. Ellos consideran que la mercadotecnia ha olvidado el costo social del consumo y el impacto que tienen sobre el entorno el crecimiento cuantitativo del consumo de bienes y servicios. Demandan que el mercado debe de usar recursos limitados. Dentro de una perspectiva, la definición de mercadotecnia es ampliada a la satisfacción de las necesidades del mercado, sin poner en peligro la posibilidad que las generaciones futuras satisfagan las suyas. La mercadotecnia aplicada a la ecología se emplea para evitar, disminuir y administrar la contaminación ambiental basándose en el eco balance. El eco balance es el análisis del impacto de un producto sobre su entorno, desde su proceso de transformación embalaje y

²³ Ibidem

promoción, distribución, condiciones de uso y eliminación o recuperación después de su uso²⁴.

Aplicación de la Mercadotecnia Internacional

La mercadotecnia se puede realizar en el país de origen de la empresa u organización o fuera del país de origen, cuando este último sucede se la el nombre de Mercadotecnia Internacional.

La importancia de la Mercadotecnia Internacional crece día con día, debido a los acuerdos regionales de integración y de libre comercio. La liberación de las fronteras y la eliminación de los derechos de importación y exportación está llevando una situación en la cual los mercados externos se parecen mucho a una región más del país pero con algunas diferencias culturales.

Para la mercadotecnia Internacional también se aplican las funciones operativas, estratégicas y las de economía solo que en un ámbito internacional implicando cambios. Es posible que se tengan que innovar nuevos productos o quizás adaptarlos a nuevos mercados esto es más difícil que en el mercado doméstico debido a que no conocemos: Los factores geográficos, políticos, jurídicos, fiscales, económicos, culturales y otros factores del nuevo mercado por ello es de vital importancia realizar un plan de estudio estricto antes de escogerlo y que las funciones estratégicas y operativas sean bien aplicadas.

Por otro lado cabe decir que la mercadotecnia internacional, esta surgiendo en lo que se llama mercadotecnia global, la cual es algo sumamente compleja, y que a menudo se confunde con la internacional, sin embargo la mercadotecnia internacional es la que se realiza país por país, o bien la mercadotecnia transnacional que se aplica de región por región, lo que da como resultado una fragmentación de mercados mundiales, en cambio la mercadotecnia global se refiere a las actividades de la mercadotecnia que llevan acabo las compañías que hacen énfasis en: 1) la reducción de ineficiencias que ocasionan costos y la duplicación de esfuerzos entre sus subsidiarias nacionales y regionales, 2) Las oportunidades de transferencia de productos, marcas y entre otras ideas subsidiarias, el surgimiento de clientes globales y, 4) mejores enlaces entre las infraestructuras de mercadotecnia global²⁵ Es decir, la mercadotecnia global es cuando existe un producto que se vende a nivel global, con un bajo costo, de tal manera que elimina cualquier tipo de barrera.

²⁴ Ibidem

²⁵ Kotabe, Helsen, Marketing Global Marketing, Ed. Limusa Wiley, México, 2001, Pag. 65

- Mercado: definición y clasificación

Definición

En forma general podemos decir que MERCADO es cualquier persona o grupo con los que un individuo u organización tenga o pueda tener una relación de intercambio.

En forma particular, tenemos varias definiciones para mercado:

Lugar o área geográfica en que se encuentran y operan los compradores y vendedores, aquí se ofrecen a la venta mercancías o servicios y se transfiere la propiedad de los mismos.

Conjunto de demanda por parte de clientes potenciales de un producto o servicio.

En teoría económica un mercado implica un conjunto de condiciones y fuerzas que determinan los precios.

También implica una demanda para un producto o servicio.

La determinación del precio y la transferencia del título son actividades esenciales para la existencia de un mercado.

De acuerdo a las definiciones anteriores un mercado está constituido por personas con necesidades a satisfacer, estando dispuestas a adquirir o arrendar bienes y servicios que satisfagan esas necesidades mediante una retribución adecuada.

Clasificación de los mercados y sus características

Los tipos de mercados son:

- Mercado actual. Lo constituyen todos los consumidores actuales, es el resultado total de la oferta y la demanda para cierto artículo o grupo de artículos en un momento determinado.
- Mercado autónomo. Se dice que un mercado es autónomo cuando los sujetos que intervienen en él llevan a cabo las transacciones en las condiciones que libremente acuerden entre sí.
- Mercado de capital. Lugar en el que se negocian operaciones de crédito a largo plazo y se buscan los medios de financiación del capital fijo.
- Mercado de competencia. Es la parte del mercado que está en manos de la competencia.
- Mercado de demanda. En este tipo de mercado la acción se centra en el fabricante.
- Mercado de dinero. Es en el que se negocian operaciones de crédito a corto y largo plazo y se buscan los medios de financiación del capital circulante.
- Mercado de la empresa. Es la parte del mercado que la empresa domina.

Las empresas deben de tener identificado geográficamente su mercado y, para ello, en la práctica los mercados se dividen en:

Mercado internacional: es aquel que comercializa bienes y servicios en el extranjero.

Mercado nacional: es aquel que efectúa intercambio de bienes y servicios en todo el territorio nacional.

Mercado regional: es aquel que cubre zonas geográficas determinadas libremente y que no necesariamente coinciden con los límites políticos.

Mercado de intercambio: comercial al mayoreo: es aquel que se desarrolla en áreas en que las empresas trabajan al mayoreo dentro de la ciudad

Mercado metropolitano: cubre un área dentro y alrededor de una ciudad relativamente grande.

Mercado local: puede desarrollarse en una tienda establecida o en modernos centros comerciales dentro de un área metropolitana.

- Mercado exterior. Ámbito en donde se desarrolla la actividad comercial y que corresponde a un país diferente de aquel donde la empresa se encuentra localizada.
- Mercado gubernamental Este mercado está formado por las instituciones del gobierno o del sector público que adquieren los bienes o servicios para llevar a cabo sus principales funciones. Estas funciones son de principalmente de tipo social.
- Mercado imperfecto. Se llama así a aquel en que las propiedades de la mercancía no están objetivas y completamente definidas.

2 La Mercadotecnia Internacional

- La mercadotecnia internacional²⁶: definición, características

Cuando vende en países extranjeros, una empresa se encuentra con sistemas culturales, económicos y legales muy distintos a los de su país de origen. Debe. Pues, entender el nuevo ambiente y adaptarse a él. Más aún, si una compañía desea entrar en el marketing internacional, su nivel de participación puede incluir desde la simple venta de bienes de exportación hasta la inversión en él.

Definición

Es la planeación y conducción de transacciones a través de las fronteras nacionales para satisfacer los objetivos de los individuos y las organizaciones. También se dice que es la aplicación de la Mercadotecnia entre unos mercados nacionales y otros que se encuentran fuera del país de origen; abarca tanto a los consumidores como a las organizaciones privadas o públicas.

Una empresa cuyos productos se venden en dos o más países realiza el marketing Internacional. Los principios básicos del marketing se aplican al de igual forma que el marketing doméstico. Sin importar si una compañía de Ohio vende en Toledo, Taiwán o Alemania, su programa de marketing deberá girar en torno a un buen producto que tiene un precio adecuado, que se promueve bien y que se distribuye a un mercado seleccionado con mucho cuidado.

²⁶Kotler Philip, Mercadotecnia tercera Edición, Ed Phh Prentice may Pág 632.

Marketing Internacional es pues una disciplina para conocer, interpretar, evaluar y tomar decisiones sobre los mercados externos y planificar estrategias de comercialización Internacional.

El porqué del marketing internacional

La especialización internacional y las fuentes de abastecimientos a lo largo de distintos países para eficientar la producción. En los mercados internacionales se analizan distintos aspectos. Uno de ellos es la etapa de desarrollo económico en que se encuentra la nación. Se estudian también factores tales como costumbres de la población, segmentaciones del mercado y el sistema político social del país.

Los mercados Internacionales son vitales para muchas empresas. Algunas grandes corporaciones de Estados Unidos obtienen más de la mitad de las utilidades de impuestos de utilidades de Marketing y producción en el extranjero. Una empresa pasa del mercado doméstico al internacional por varias razones.

- La primera es simplemente es la existencia de los mercados internacionales. Existe una gran demanda de muchos productos de consumo en las naciones subdesarrolladas.
- Segunda, al irse saturando los mercados domésticos, los fabricantes buscan mercados internacionales.
- Tercero, algunos países poseen recursos naturales y humanos muy singulares que les dan una ventaja comparativa, cuando se trata de producir ciertos bienes.
- Cuarta, la expansión internacional es el hecho de contar con una ventaja tecnológica. En un país una industria determinada, frecuentemente alentada por el gobierno y estimulada por los esfuerzos de unas cuantas compañías, adquiere una ventaja tecnológica sobre el resto del mundo.

Los mercados internacionales dan origen a oportunidades muy atractivas, pero la competencia es intensa. El éxito lo obtienen las compañías que obtienen los factores ambientales que influyen en el marketing Internacional y se adaptan a ellos. El objetivo de esta disciplina es conocer, en amplitud y profundidad, los mercados externos para conquistarlos mediante la colocación de productos Mexicanos, en este caso adaptando, a sus necesidades, gustos o necesidades de la demanda. El marketing Internacional también debe de tener en cuenta el régimen y condiciones de importación de los insumos que requiera, en muchos casos, la fabricación de los productos a exportar.

Estructuras organizacionales para operar en los mercados internacionales
Al decidir si se entra en un país extranjero, los directivos han de seleccionar la estructura organizacional idónea. Hay muchos métodos para trabajar en los mercados internacionales que representan una participación cada vez mayor en ellos.

Naturaleza e importancia.

Una empresa cuyos productos se venden en dos o más países realiza el llamado Marketing Internacional. Los principios básicos del marketing se aplican a él en la misma forma que al marketing doméstico²⁷.

Los mercados internacionales son vitales para muchas empresas. Algunas grandes corporaciones obtienen más de la mitad de sus utilidades después de impuestos de sus operaciones de marketing y producción en el extranjero. Al decir si se entra en un país extranjero, los directivos han de seleccionar la estructura organizacional idónea.

Características

Mercadotecnia para los diferentes países (internacional)

En la actualidad, la mayoría de las naciones, con independencia de su grado de desarrollo económico o de sus filosofías políticas, reconoce la importancia del marketing. El crecimiento económico en las naciones en desarrollo depende en gran parte de la capacidad para diseñar sistemas eficaces de marketing para sus materias primas y su producción industrial.

Muchas empresas internacionales están invirtiendo mucho en mejorar sus habilidades de Mercadotecnia. Empresas Europeas como Nestlé, Beecham, Volvo, Olivetti, Unilever, Nisdorf, Toyota y Sony han comprendido y desarrollado mejor la Mercadotecnia que sus propios competidores los estadounidenses.

En las economías socialistas, la Mercadotecnia ha tenido tradicionalmente una mala reputación, a pesar de que algunas dependencias del sector público dirigen las limitadas actividades de investigación de mercados y publicidad. Como caso se pueden mencionar dos políticas revolucionarias:

1. La Perestroika (reestructuración de la economía)
2. El Glasnot (apertura política)

Para las diferencias instituciones

La Mercadotecnia cada vez más capta el interés de organizaciones no lucrativas, como universidades, hospitales, iglesias y grupos de arte entre otros. Estas organizaciones tienen problemas de mercado. Sus administradores luchan para mantenerlas vivas ante el cambio de las actitudes del consumidor y la disminución de recursos financieros. De estas organizaciones muchas se han volcado hacia la Mercadotecnia como una solución a sus problemas

- Importancia de la Mercadotecnia Internacional

La mercadotecnia internacional involucra a los individuos y organizaciones que realizan funciones buscando satisfacer las necesidades humanas y facilitando realizaciones de intercambio a través de los límites nacionales. Tanto las

²⁷ Ídem

organizaciones comerciales como las no comerciales se sirven de la mercadotecnia internacional.

Los conceptos básicos que fundamentan el desarrollo de las estrategias de mercadotecnia son universales. Pero las estrategias de mercadotecnia deben formularse con un buen conocimiento de las variables del entorno de cada país en donde la organización emprende un esfuerzo de mercadotecnia.

- El entorno de la mercadotecnia internacional²⁸.

Las organizaciones que hacen esfuerzos de mercadotecnia en más de un país deben hacer un trabajo completo de observación de las variables del entorno en los mercados meta, internos y extranjeros. Este esfuerzo de observación es relevante para la toma de decisiones acerca de la selección de y la entrada de mercados extranjeros y del desarrollo de estrategias de mercado para ellos

Incluso si una organización restringe sus operaciones a su país nativo, deberá al menos estar consciente de los competidores extranjeros potenciales. Los rivales extranjeros pueden dirigirse a compañías completas o sectores mayores de una industria determinada. Si las empresas de las industrias afectadas no están conscientes de eso, pueden perder porción de mercado muy rápido.

El entorno económico.

Los países subdesarrollados, las naciones del Tercer Mundo, los países menos desarrollados, los países emergentes, las naciones recién industrializadas, los países recién industrializados y las naciones desarrolladas son algunas de tantas designaciones utilizadas para describir la etapa de desarrollo económico de un país. Los niveles actuales y potenciales del desarrollo económico de un país determinan su capacidad para producir y consumir productos. Como diferentes países están en diferentes etapas de desarrollo económico, cada uno debe ser evaluado en términos de su atractivo como mercado potencial.

Se puede hacer comparaciones de los entornos económicos en varios países mediante una medida llamada condición de vida, que mide el bienestar económico y facilita observaciones de los cambios en ésta al pasar el tiempo. El producto nacional bruto y los ingresos personales disponibles suelen usarse para evaluar las condiciones de vida.

El desarrollo económico²⁹ es un proceso a través del cual progresa un país conforme pasa de ser subdesarrollado a desarrollado. A medida que una nación se vuelve más desarrollada económicamente hablando, experimenta una disminución de empleos en agricultura e industrias de manufactura básicas,

²⁸ Cateora R. Philip et al. "International Marketing" pag 26

²⁹ Kotler Philip Mercadotecnia Tercera Edición, Ed. Phh Prentice may pag 637

urbanización creciente, un aumento en el índice de alfabetismo y altos niveles de saturación de productos.

El nivel de desarrollo económico de una nación afecta también a la mezcla de mercadotecnia. Por ejemplo, la distribución tiende a convertirse más en autoservicio y los costos de publicidad agregada, como en el caso de China, tienden a aumentar apreciablemente.

El patrón de distribución de los ingresos de un país es influenciado por su nivel de desarrollo económico y su sistema político. Los países que tienen economías duales tienen distribuciones de ingreso altamente desiguales. Las personas empleadas en el sector industrial gozarán de ingresos mucho mayores que aquéllas empleadas en el sector menos desarrollado. Un país tiene unos cuantos hogares opulentos y muchos pobres tiene una distribución de ingreso bimodal. Es decir, el grupo de ingreso medio, el que compra la mayoría de los productos para el consumidor en países como Estados Unidos, está prácticamente ausente, las cifras del PNB per cápita son indicadores inadecuados de la capacidad de consumo de dichas naciones.

El entorno competitivo

El entorno competitivo de algunos países es muy diferente del de Estados Unidos. En Europa por ejemplo, los monopolios son muy polares. Un *monopolio* es un grupo de empresas de diferentes naciones que convienen en compartir mercados. Por lo tanto, las empresas que en caso contrario competirían entre sí convienen en cambio en limitar la producción, compartir mercados y fijar precios.

En algunos países del extranjero los comerciantes internacionales se hallan compitiendo con empresas del gobierno. Las que se consideran prácticas comerciales aceptables varían también en forma muy marcada entre naciones. El soborno puede ser una práctica aceptada para asegurar ventas en algunos países; en otros países los contendientes pueden enfrascarse abiertamente en actividades de espionaje industrial con objeto de estar al tanto de los esfuerzos de creación de productos de otro.

En un número cada vez mayor de casos, la competencia internacional se enfoca en el *contra comercio*. Las actividades contra comerciales son transacciones en las que las compras se pagan con algún otro elemento que no sea dinero y el crédito es el medio de intercambio. El contra comercio contribuye aproximadamente del 25 al 30 % del comercio total en el mundo. El tipo más elemental de comercio es el trueque simple. El comprador y el vendedor intercambian productos directamente entre sí y no tratan con dinero en efectivo o a crédito.

La contra compra es un tipo de contra comercio más refinado. En una contra compra, el proveedor vende una planta o producto en efectivo pero conviene como condición de la venta realizar otro contrato con ese cliente para comprar una cantidad especificada de productos no relacionados del cliente, en

efectivo, para compensar el costo de lo que incurrió el comprador. La compra recíproca es aun otra forma de contra comercio. Por ejemplo, el proveedor conviene en comprar parte de la producción de la planta.

El entorno tecnológico

El entorno tecnológico tiene impacto también en las condiciones de vida en muchas formas. Una forma importante tiene que ver con la productividad. El costo de elaborar el mismo producto puede variar enormemente entre naciones dependiendo del nivel de tecnología presente. El nivel de desarrollo tecnológico de un país afecta asimismo el atractivo que tiene hacer negocios ahí y el tipo de operaciones que se pueden realizar.

Los comerciantes de países desarrollados a menudo dan por sentadas instalaciones de transporte, comunicaciones y procesamiento de datos modernos, y fuentes de energía adecuadas que quizá no tengan en algunas secciones de países menos desarrollados. Un sistema de transporte deficiente incrementa los costos de producción y distribución física. Las instalaciones de comunicaciones deficientes pueden excluir la publicidad de televisión, radio y en revistas y requieren ventas personales que son más costosas. La ausencia de instalaciones de procesamiento de datos modernos dificulta la planeación, coordinación y control de las operaciones de una subsidiaria extranjera y las integra con las operaciones de la firma matriz. Las fuentes de suministro de energía inadecuadas causan problemas de programación de la producción y manejo del inventario.

El entorno sociocultural y ético³⁰

Las compañías multinacionales deben conocer los entornos culturales de sus mercados extranjeros porque las diferencias culturales afectan el comportamiento del mercado. Pueden existir importantes diferencias entre los mercados internacionales y extranjeros con respecto al lenguaje, la estética, la religión, los valores y actitudes culturales, estructuras sociales, y costumbres y preceptos. Estas diferencias culturales deben tomarse en cuenta en el desarrollo de las estrategias de mercado.

El entorno político legal³¹

Cada nación adopta su propio sistema interno de gobierno, políticas y leyes, y determina cómo hará tratos con otras naciones. Dichas leyes pueden afectar la proporción de la propiedad que pueda tener la compañía multinacional en su subsidiario, los objetivos del subsidiario, políticas de contratación, políticas de adquisición, etc. Los gobiernos que creen en el libre comercio dan la bienvenida a las inversiones extranjeras y a las importaciones. Los que no, restringen las

³⁰ Ídem pag 639

³¹ Ídem Pág 638

importaciones y las inversiones extranjeras, y están en contra de las empresas con base en el extranjero que están haciendo negocios en sus países.

El entorno político legal en un país anfitrión potencial puede afectar la decisión de una compañía multinacional para entrar al país y la manera en que operará el subsidiario. Entonces, antes de comprometerse a entrar a un mercado, la compañía multinacional debe analizar con profundidad el entorno político legal.

Los principales riesgos políticos que enfrentan las compañías multinacionales son la confiscación, la expropiación, la nacionalización y la interiorización. La confiscación significa que el país anfitrión adopta la propiedad de la multinacional en ese país sin indemnizar a la compañía. La expropiación implica el pago parcial de parte del gobierno en una venta forzada de las propiedades de la multinacional. La interiorización es una variedad de esfuerzos hechos por el gobierno del país anfitrión para presionar a que las multinacionales transfieran la propiedad y/o el control de la multinacional a nacionales. México, por ejemplo, requiere la propiedad mayoritaria de subsidiarios extranjeros en México, por mexicanos.

- Estructuras para operar en los mercados internacionales

Una vez que una compañía decide comerciar con otros países, la gerencia debe seleccionar una estructura de organización para operar en esos mercados. Existen cuatro métodos distintos para entrar a un mercado exterior. Cada uno de ellos representa sucesivamente una implicación internacional mayor, que lleva en última instancia hacia una verdadera operación multinacional. La misma empresa puede utilizar más de uno de estos métodos de operación simultáneamente. El método más simple de operar en los mercados extranjeros es *exportar a través de un agente comercial extranjero o de un intermediario*, pues así se requiere muy poca inversión y existe escaso riesgo. También, poco tiempo o esfuerzo se necesitan por parte del exportador-productor. Pero, por otra parte, los exportadores tienen poco o ningún control sobre sus agentes intermediarios.

El contrapeso a algunas de estas deficiencias será que la administración desarrolle la segunda etapa: exportaciones a través de sucursales de ventas de la empresa u otras subsidiarias de ventas ubicadas en los mercados extranjeros. Evitar al agente intermediario importador-exportador, permitirá a cualquier empresa promover sus productos en forma más decisiva, acrecentar sus mercados extranjeros en forma más efectiva y controlar más aun su fuerza de ventas. Desde luego, la empresa todavía estará exportando, con los inconvenientes de la atención. También, la empresa tendrá la tarea de administrar una fuerza de ventas de: todavía dependerá del intermediario comercial extranjero o de las sucursales de venta propias de la empresa que puedan establecerse en los principales mercados extranjeros. En el cuarto método, la empresa construye edificios o adquiere de alguna manera sus propias instalaciones de fabricación en países extranjeros. La estructura puede ser *una empresa conjunta o una subsidiaria extranjera de propiedad única*. Una *empresa conjunta* es una sociedad en la cual una parte del capital de operación es propiedad de una empresa

norteamericana y otra parte pertenece a empresas o individuos del país extranjero. La participación de la propiedad extranjera puede ser cualquier porcentaje, obviamente, cuando la mayor parte del capital de una empresa conjunta pertenece a inversionistas extranjeros, la empresa norteamericana no tiene control completo sobre la producción o la mercadotecnia.

Las tendencias nacionalistas (restricciones de divisas, tarifas o exclusión política de las empresas de propiedad extranjera) pueden restringir cualquier operación que no sea la de empresa conjunta o una en la cual haya un convenio de concesión.

Empresas de fabricación de propiedad única con subsidiarias de mercadotecnia.

En los mercados extranjeros hay con frecuencia, empresas que han evolucionado a una etapa avanzada de negocios internacionales y tienen una subsidiaria extranjera de propiedad única. Esas empresas ejercen máximo control sobre su programa de mercadotecnia y sus operaciones pero tal tipo de estructura, sin embargo, requiere una inversión sustancial de dinero, esfuerzo humano y atención empresarial. Esto nos conduce hacia la etapa final apenas alcanzada por unas cuantas empresas hasta ahora; las verdaderas *empresas mundiales*, en las cuales tanto las operaciones internacionales como las domésticas son integrales.

- El enfoque de la empresa en cuanto a oportunidad del mercado internacional

Las firmas empresariales tienen diferentes perspectivas hacia el mundo en términos de que constituyen una oportunidad en el mercado. Las empresas pueden ser catalogadas por su orientación en el mundo:

1. Etnocéntrica (orientación al país nativo),
2. Poli céntrica (orientación al país anfitrión),
3. Regiocéntrica (orientación a la región) y
4. Geocéntrica (orientación al mundo).

Dos tipos de orientación etnocéntrica son únicos y predominantemente internos. Las empresas únicamente nacionales limitan sus operaciones a sus mercados internos. Estas empresas tienen la creencia de que el mercado internacional implica demasiados trámites burocráticos y por eso no realizan ningún esfuerzo para investigar oportunidades en el extranjero. Las empresas predominantemente internas buscan mercados en el extranjero para absorber la producción que no pueden vender en casa. Hacen poco o ningún esfuerzo para adaptar sus productos y otros elementos de la mezcla de mercadotecnia para adecuarse a sus gustos extranjeros.

Las empresas con una orientación poli céntrica pueden iniciar operaciones de producción y mercadotecnia en el extranjero. La creencia fundamental es que los sistemas sociales, los patrones de compra y los sistemas legales varían tanto entre las naciones, que es mejor que la gente de cada país maneje las operaciones de la empresa en el mismo lugar de residencia. Las mezclas de mercadotecnia en los países nativos y anfitriones varían en menor o mayor escala.

La orientación geocéntrica es una extensión de la orientación regiocéntrica. Las empresas salen de los límites nacionales y miran a todo el mundo como una gran fuente de oportunidades de mercado. Pero por las diferencias significativas culturales, sociales, económicas, políticas y legales que existen entre las naciones, esta orientación puede ser más útil en áreas de funcionamiento como las de producción y finanzas que en algunas actividades de mercadotecnia, pues esta está más limitada a la cultura.

Excepto por las empresas solo internas, una empresa puede tener varios grados de complicación con la mercadotecnia internacional. Por un extremo está la empresa cuyos productos traspasan los límites internacionales sin ningún esfuerzo de su parte; mientras que en el otro están las grandes empresas multinacionales que tienen operaciones de producción y mercadotecnia que se han extendido por todo el mundo. A continuación se tratarán las exportaciones y operaciones internacionales como dos métodos muy diferentes para conducir la mercadotecnia internacional.

Exportación

La exportación³² es una técnica de bajo riesgo para entrar a los mercados extranjeros. Las empresas exportan productos por varias razones. Aquellas cuyos productos se encuentran en la etapa de madurez de su ciclo de vida pueden desarrollarse en los mercados internacionales. Algunas empresas ven menos riesgoso y más lucrativo diversificarse exportando sus productos actuales en vez de desarrollar nuevos productos para el consumo interno. Las empresas cuyos productos tienen patrones de demanda temporal pueden desear cambiar de producción dándole entrada en mercados extranjeros donde el producto está en temporada. Otra razón para exportar es tener menos competencia en los mercados extranjeros.

*Exportación indirecta*³³

Una empresa que exporta algunos productos, pero que trata estas ventas extranjeras como ventas internas se está introduciendo en la *exportación indirecta*. Las ventas se hacen a través de la organización interna de ventas de la empresa porque no cuentan con un departamento de exportación especializada. Un camino

³² Mercado H. Salvador. Comercio Internacional: Importación-Exportación Ed Limusa Noriega España; México 1994 pp 398

³³ Ídem

para introducirse en la exportación indirecta es a través de una compañía comercializadora. Esta es una empresa de propiedad privada que compra vende productos en diferentes países, ya sea con su propio nombre o como agente para sus clientes de compra-venta.

Las compañías comercializadoras ofrecen diversos servicios a sus clientes (importación, exportación, prestación de servicios sobre sus productos, almacenamiento y transportación, y la supervisión de la distribución de productos a través de intermediarios). Además de las compañías comercializadoras e control privado, existen compañías comercializadoras estatales en todas las economías controladas por el Estado, porque el comercio extranjero es un monopolio estatal.

Exportación semidirecta.

En esta, el exportador por lo general inicia el contacto a través de agentes y comerciantes intermediarios u otros fabricantes. Algunos ejemplos de esto son la contratación de un gerente de exportación mixta e incursionar en una exportación ferroviaria.

Un gerente de exportación mixta es un agente interno de manejo intermedio que actúa como un departamento de exportación para varios fabricantes no competidores. Los gerentes de exportación mixta contactan con clientes extranjeros y negocian ventas para sus clientes fabricantes por una comisión que varía entre un 10 y 20 por ciento dependiendo del servicio realizado. Son parecidos a los agentes de ventas de mercadotecnia interna.

Exportación directa.

Esta exportación requiere establecer un departamento de exportaciones para vender directamente a empresas extranjeras. El exportador contacta a compradores extranjeros y lleva a cabo investigaciones de mercado, distribución física y documentación de exportación por sí mismo. El contacto directo con compradores extranjeros da al exportador mayor control sobre la comercialización de sus productos, pero requiere que se involucre el entorno de países extranjeros. Puede ayudar a que una empresa pueda diversificarse dentro de otros mercados de exportación o penetrar más en operaciones multinacionales.

3 La Mercadotecnia Mexicana

- El origen de la mercadotecnia mexicana

México estuvo habitado antes de la llegada de los españoles, por diferentes pueblos, tales como los Chichimeca, Zapotecas, Mixtecos, Huastecos Totonacas Olmecas Toltecas, Mayas Teotihuacanos y Aztecas, fueron estos últimos los que poblaron el antiplano central y constituyeron una de las culturas más resplandecientes del periodo prehispánico. También Fray Toribio de Benevente

mejor conocido como Motolinia, habla del tianguis: El lugar donde venden y compran le llaman Tiantiztli que en nuestra lengua diremos mercado, para la cual tenían hermosas y grandes plazas, en ella señalaban a cada oficio su asiento y lugar y cada mercadería tenía su sitio, los pueblos grandes que acá llaman cabecera de provincia tenía entre sí repartido por barrios las mercaderías que habían de vender y así si los de un barrio vendían pan cocido otro barrio vendía chilli, los otros vendían sal, otros fruta. Estos comerciantes hacían el pago de impuestos el cual era previamente descontado de sus mercancías, por otra parte estaban eximidos de trabajos materiales y del servicio personal. El mercado o pochtlan más importante era el de Tlatelolco en su obra historia general de las cosas de la nueva España. Los principales mercaderes que se llamaban Tealtinime o Tecoanime llevaban esclavos para vender, hombres, mujeres, y muchachos y vendían los para su sacrificio posterior. Los mercaderes mexicanos hicieron también el comercio marítimo en muchas barquillas, así en el seno mexicano como en los mares del sur había muchos comercios llevados a cabo por agua en la laguna de México, como lo era el pescado, algunas semillas frutas, flores.

Tres etapas generales deben distinguirse en la evolución mercantil de nuestro país en dicha época colonial, la primera que fue de 1521 a 1810 (de la conquista hasta el momento en que el monopolio comercial de España en México queda destruido casi totalmente). Se caracterizó este período por la explotación de metales, principalmente plata, la que se exportaba a Europa, pero los beneficios más importantes no fueron para España sino para Inglaterra, Holanda, Francia, Italia, Alemania. La segunda que abarca de 1810 a 1880 (en que se inicia el imperialismo económico moderno). Durante estos periodos beneficios del comercio mexicano, fueron para Inglaterra la tercera que abarca de 1880 a la fecha durante esta etapa los beneficios del comercio y riquezas de México han sido principalmente para Estados Unidos. A partir de la conquista de México se fundieron costumbres y creencias de los españoles, lo que acabo con una serie de ritos y fiestas de los pueblos mexicanos, la manera de hacer el comercio por los indígenas fue sustituida en vez de los tianguis, se construyeron edificios especialmente destinados para fungir como mercados.

En esta época se inicia la costumbre de la población de acudir al centro de la ciudad para satisfacer sus necesidades de compra, por ello se concentraron en ese sitio las casas comerciales de prestigio, o aunque en la actualidad se han creado, en otros puntos de la ciudad, plazas comerciales que ofrecen otras opciones de compra, pero se sigue utilizando el tianguis como forma de comercio.

México inicia una búsqueda de mercados de ser más competitivo, esto lo orillo a entrar al modelo de liberalismo en donde para lograr subsistir, era necesario fortalecer sus relaciones con otras naciones por medio de acuerdos de integración comercial, preferencias arancelarias y otros tipos de acuerdos en donde el factor fundamental es pasar de una política económica nacional a una política económica internacional, este proceso se inicia ya mas en forma durante el Gobierno de Miguel de la Madrid, cambiando la estrategia de aumentar la

demanda interna para compensar el debilitamiento de la producción, a un proceso que pretendía un sector exportador capaz de generar los recursos necesarios para el desarrollo³⁴. Se trataba pues. De utilizar a este sector como motor de la economía nacional

Ello implica transformar la planta productiva, elevar el nivel general de eficiencia de la economía, atraer capitales extranjeros y eliminar cualquier participación estatal en el proceso económico, dejando a las fuerzas del mercado a actuar libremente. Miguel de la Madrid es el primer presidente que pone mayor énfasis en el comercio internacional y con ello a la mejor comercialización de los productos. Presento un programa de reordenación económica (PIRE) que, en esencia, fue la explicación de la Carta de Intención pactada por el Fondo Monetario Internacional en noviembre de 1982. Este es el comienzo de la adopción de un nuevo modelo económico de corte neoliberal, que profundiza durante los sexenios de Carlos Salinas de Gortari y Ernesto Zedillo Ponce de León.

A través de este programa se intentaba resolver: la ineficiencia del aparato productivo para competir con el extranjero, reflejada en el proceso de importaciones y poca capacidad exportadora; la estructura ineficiente de precios relativos, producto de una política errónea de subsidios y el desmedido proteccionismo al sector industrial.

El elemento central en la instrumentación del proyecto económico de la administración según señala Ortiz Wadymar, fue la apertura al exterior, ya que este es el concepto de la política económica mas apoyado por el Fondo Monetario Internacional (FMI) hacia el gobierno mexicano, y figura como la tesis oficial dentro de la política de cambios estructurales.

Para cumplir con el esquema del FMI debían de abandonarse de inmediato las tesis proteccionistas y avocarse a las de libre mercado. Ya desde entonces se tenía considerada la necesidad de crear las condiciones suficientes para que la economía mexicana fuera más competitiva en el exterior y pudiera enfrentar la competencia de las importaciones y, paulatinamente lograr consolidar empresas eficientes, aunque esto significara la desaparición de aquella que no pudieran seguirlo. De esta manera se sentaron las bases para el nuevo modelo económico.

La política comercial³⁵ cambió radicalmente al eliminarse los permisos previos de importación, rebajarse los aranceles y suprimirse los precios de referencia para las importaciones; a la par de este cambio en la gestión del comercio internacional, se inició una amplia apertura para la inversión extranjera y un proceso desregulatorio*.

³⁴ Moreno Brid Juan Carlos. México: crecimiento económico y restricciones de la balanza de pagos. Comercio Exterior, junio de 1998

³⁵ Castaigns Juan y J. Kochen, Op.cit, pag 43

También se reactivó el proceso de negociación del gobierno de México con los organismos financieros internacionales, relativos a la reestructuración de la deuda eterna y privada. Se diseñó un nuevo plan de ajuste, que seguía los lineamientos del FMI: reprivatización y menor intervención del Estado; Facilita la inversión nacional y el saneamiento de empresas privadas; para lograr mayores ingresos de las exportaciones no petroleras; fortalece las finanzas públicas; defiende los salarios reales; mayor apertura comercial, aunada a una libertad cambiaria; y una política fiscal tendiente a reducir los desequilibrios.

En resumen, se pusieron en funcionamiento algunos planes de apertura al exterior, entre los que se encontraban:

- 1) PRONAFICE- Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior (agosto 1984) Planteó la eliminación de subsidios a la exportación, mas no a las importaciones; la sustitución de permisos previos por aranceles; la cancelación de los CEDIS (Certificados de Devolución de Impuestos) a las exportaciones.
- 2) PROFIEX- Programa de Fomento Integral de las Exportaciones Mexicanas (abril 1985) Similar al anterior, y planteó organizar la oferta exportable, diversificar mercados, fomentar la producción a través de apoyos financieros, y dar información mediante los organismos enfocados al sector exportador: IMCE, BANCOMEXT, FOMEX Y SECOFI.
- 3) Adhesión al GATT (Sistema Generalizado de Tarifas y Aranceles, o Acuerdo General de Aranceles y Comercio, en agosto de 1986) El ingreso de México a este organismo internacional confirmaba la apertura de nuestra economía al exterior en el orden comercial y se vinculaba con los compromisos contraídos con el FMI, implicando con ella la libertad cambiaria y una menor reglamentación a la inversión extranjera.

Un primer acercamiento a los resultados del proceso de integración a los flujos del comercio mundial muestra el creciente contenido de importación de las exportaciones sectoriales.

Así; una gran parte de la competitividad alcanzada por los productos mexicanos en el exterior se ha basado en el método de insumos exportados.

La liberalización comercial de México ha tenido lugar en un entorno de crecimiento restringido, alto endeudamiento externo, globalización de los mercados reales y financieros e incluso de recuperación económica. A lo largo de estos años se han fortalecido las políticas de liberalización con el fin de abatir el crecimiento de los precios y abrir a la competencia a la industria nacional e internacional competitiva. A sí mismo se han emprendido otras políticas, como la privatización de las empresas estatales y las negociaciones para ingresar al GATT posteriormente a la OMC y a los diferentes bloques económicos a los que pertenecemos.

La disparidad tecnológica y productiva de los diversos segmentos de la industria manufacturera mexicana frente a la competencia foránea determina el actual patrón del comercio internacional.

Tras la eliminación de las barreras comerciales, el principal objetivo de las empresas manufactureras establecidas en México, lo mismo transnacionales que grandes o pequeñas del país, es alcanzar la competitividad suficiente para defender el mercado interno y participar en los externos. Ante las limitaciones de la estructura productiva interna, una de las principales vías para obtenerla ha sido la sustitución de insumos nacionales por importados de mayor o similar calidad y menor precio, los cuales se sumarán al caudal de insumos que no se han podido producir internamente.

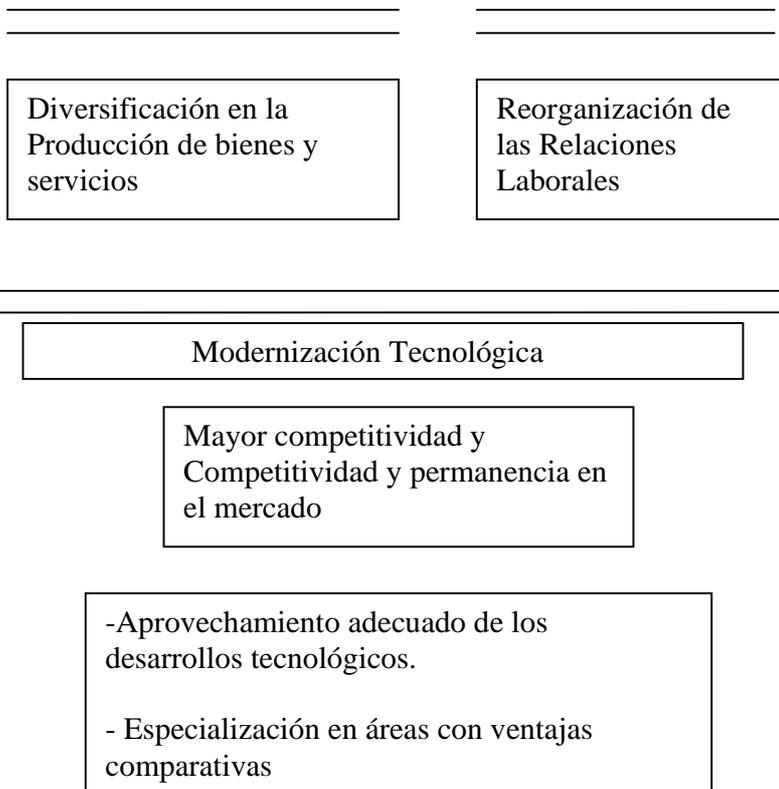
La preparación integral de México tiene un verdadero inicio cuando la competencia se tornó difícil, pues hasta 1990, para la mayoría de los países de América Latina las empresas más exitosas eran aquellas que tenían un mejor manejo de las relaciones con el poder político, situación que aprovechaban para prohibir o dificultar las importaciones de productor competidores. De esta manera la empresa actuaba sin competencia, imponiendo sus precios y su calidad puesto que los consumidores no tenían opción. Durante algunas épocas, las empresas no necesitaban, tener buenos gerentes de finanzas para administrar el dinero en las épocas de inflación e hiperinflación que se vinieron. Para cientos de empresas el éxito estuvo en un manejo adecuado de la liquidez monetaria, lo que generaba ganancias financieras importantes. Podía decirse entonces que hasta los años ochenta la clave del éxito de las empresas era un gerente general bien relacionado con el poder político y un gerente financiero que supiera jugar con el fenómeno inflacionario³⁶.

México entonces enfrenta las nuevas políticas formando parte de acuerdos comerciales con diferentes regiones del planeta. Antes de que existieran estos acuerdos, la necesidad de métodos eficientes, agresivos y nacionales, frente a productos de exportación ya existía. Sin embargo en aquel tiempo ante la invasión de productos extranjeros, el gobierno recomendaba una preparación integral, tal recomendación se quedaba en la frase ser más competitivo para lograr una posición más fuerte en el mercado, frente al mercado interno nacional y además intentar exportar a otros países.

³⁶ Arellano Rolando. Marketing Enfoque América Latina. Ed. Editorial Mc Graw Hill / Interamericana México 85

Hoy se pretende cumplir con las exigencias que la economía nacional impone, para lograrlo es conveniente seguir los siguientes puntos:

- Buscar mayor competitividad
- Eliminar el sesgo antiexportador
- Reversión industrial



Fuente: Integraciones Económicas impartida en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM. Por el profesor Pablo Pacheco Miset.

La apertura de los mercados al comercio internacional y la desaparición de la inflación obligan a las empresas a competir mediante la calidad de sus productos, los precios, la distribución y la racionalización de su publicidad,

tratando de satisfacer las necesidades de los consumidores mejor de los que harían los nuevos competidores. Se comienzan realmente a hacer investigación de mercados a generar grandes cambios dentro de las empresas.

Surge entonces la implementación de la mercadotecnia mexicana, caracterizada por la gran diversidad demográfica, racial y cultural, siendo este uno de los factores más importantes a los que las empresas deben poner mayor énfasis, recordando que los factores geográficos, económicos y políticos son también importantes para la toma de decisiones dentro del mercado.

Según Sam Stern Profesor de la Universidad de Oregon “México está cambiando hacia una dirección más favorable en lo que respecta a la situación política, cultural, empresarial, social y económica; la voluntad de la gente para relacionarse con actividades creativas estará mucho más presente, reduciendo el desagrado y facilitando que las personas ofrezcan buenas ideas confiando en el ambiente que los rodea³⁷.” Sin duda las políticas de liberalización han sido útiles para controlar el crecimiento de los precios, incrementar las importaciones de bienes productivos e inducir un cambio estructural en la composición de las exportaciones, aunque también han ocasionado agudos desequilibrios comerciales³⁸. El cambio es un hecho, pero es algo que apenas está iniciando en donde ya están inmersos en donde se debe subsistir y buscar nuevas alternativas.

El siguiente apartado pretende mostrar las características del mercado mexicano tomando en cuenta lo que se refiere a los factores sociales, el producto, la marca, el embalaje, la distribución y la publicidad, conocer cuales son los factores que debemos tener presentes para poder satisfacer de la mejor manera el mercado y de la misma manera conocer el mercado internacional; conocer los programas de apoyo a las exportaciones que nuestro gobierno, así como algunos de los organismos o instituciones que también apoyan a las empresas para que se hagan más competitivas y por último ver la actuación de las empresas mexicanas en el ámbito internacional hasta este momento.

- Características de la mercadotecnia mexicana

Características del Mercado y de los productos mexicanos

- Características del mercado

México como tal no tiene una mercadotecnia definida aún, ya que es un elemento que se conoce y aplica desde muchos años atrás en el mundo, pero que no tenía gran importancia para la mayoría de las empresas mexicanas. Es hasta la década de los noventa cuando surge la necesidad de sobrevivir a la globalización

³⁷ Manual Estratégico de Marketing “direct” Revista Bimestral de Mercadotecnia Directa – Año 1 número 5 2004 p.p 17

³⁸ Comercio Exterior. TLC inversión extranjera en México. Edgar Ortiz. Octubre de 1993. Vol. 9 no 9 Pág. 970

de la economía y no solo eso, las empresas deben de buscar nuevas formas para que sus productos sean competitivos frente a los extranjeros, para ello ha sido necesario que los empresarios cuenten con calidad, que sus embalajes sea mejores, que la distribución de sus productos sea más eficiente y pueda ser cubierta en su totalidad y a tiempo, que sus marcas sigan teniendo prestigio y que sus precios sean mas competitivos.

Hoy en día las grandes empresas nacionales, están bien situadas en cuanto al nivel competitivo porque tienen buen asesoramiento, aplican estrategias de mercadotecnia, sus productos cumplen con las normas de calidad y desarrollan tecnología interna, mientras que las empresas medianas empiezan a contratar asesoramiento y a implementar la mercadotecnia y la calidad en sus productos. Por su parte, las pequeñas y micro empresas tienen que ser apoyadas con programas modernizados por parte de las diferentes instituciones gubernamentales.

La mercadotecnia mexicana está avanzando, aunque a veces confundida dentro de una realidad distorsionada para la mayoría de los individuos, pues aún podemos ver que la publicidad no se refiere a su mayoría al consumidor mexicano, ni siquiera al latinoamericano. Normalmente se define un consumidor, con un nivel económico, social, familiar y cultural muy diferente. Es hora de que los empresarios se cuestionen si verdaderamente la publicidad y toda la mercadotecnia le está hablando a un mexicano real, tal y como la publicidad americana le habla al americano o la inglesa al inglés. El consumidor mexicano no es el mismo desde hace 30, 40 ó 50 años, por lo que se tiene que identificar un nuevo consumidor al mexicano globalizado.

Debido a estos y otros problemas México al igual que todos los países han tenido dificultades para lograr ser competitivo, no solo por el capital o la calidad, se ha enfrentado a problemas sociales y culturales un ejemplo de ello es el malinchismo, esta es una palabra muy usada y sin equivalencia en el lenguaje castellano es la muestra de una especie de complejo de inferioridad cultural que tal vez se podría explicar parte del subdesarrollo económico de nuestro país. “Con malinchismo los mexicanos expresan la orientación de aquel que prefiere lo extranjero a lo nacional. Malinchismo es el que compra cosas importadas simplemente porque son importadas³⁹”

Esta liberalización no debe parecer un disfraz de internacionalización y modernismo para México. La mejor mercadotecnia debe de ser nuestra, y para lograrlo, es necesario comprender que lo extranjero no siempre es mejor que lo nacional. Se debe de ver que lo bueno de afuera debe servir únicamente como referencia para ser adaptado y mejorado aquí. No debe confundirse apertura internacional y globalización, con malinchismo. Es muy fácil criticar nuestro producto, pero es difícil luchar por mejorarlos, una de las cosas que debemos conocer son los aspectos más importantes de nuestro mercado. Para un mercado

³⁹ Íbidem. Arellano Rolando. Marketing Enfoque América Latina Pág. 87

como el nuestro el aspecto demográfico, es fundamental que deban considerar los empresarios.

Las características que habría que estudiar bien, dentro de este rubro son:

- Población
- Edad y
- Estructura de las familias

La población: Entre la población mexicana no existe homogeneidad, pues hay una gran división entre la población rural y la población urbana. Predomina la población urbana sobre la rural, en su mayoría la primera se encuentra dentro de las ciudades a alrededor de estas, originando una fuerte concentración de población en pocas ciudades, por lo tanto el desarrollo y el crecimiento económico del país solo se dan en unas cuantas zonas, como los Estados de México, Monterrey, Guadalajara y el Distrito Federal. Este factor se debe de conocer bien para saber que estrategias de mercadotecnia se deben de aplicar. Las oportunidades de trabajo y desarrollo personal se encuentran las grandes ciudades. Éstas y otras razones de índole económica y social contribuyen a categorizar a la población de México como urbano-concentrada. Provocando que las principales decisiones de distribución, contribución, producción y publicidad se realicen en solo algunas áreas geográficas, ocasionando el abaratamiento de los costos.

La Edad: Se calcula que más de un tercio de la población tiene menos de 15 años, hay por lo tanto pocos adultos productivos con relación a la población total. En México la mayoría de los que trabajan lo hacen para sí y para mantener el 41% de la población restante que consta de los niños y las personas mayores de 65 años. Mucha de la población joven no realiza aún una actividad remunerada, pero esta constituye una fuerza de trabajo futura.

La Familia: Es una variable que afecta, el consumo de productos por los individuos. Las diferencias en la estructura familiar y las diferencias en el papel económico que juega la mujer, son dos factores a estudiar al mercado mexicano. La diferencia entre los consumidores se da con relación al papel que juega la familia tanto cultural como comercialmente, por ejemplo en México se pierde el ciclo de vida familiar tradicional, sobre todo en las clases menos favorecidas, ya que no existe una etapa en el hogar en donde no existan niños. El hogar siempre esta lleno, tanto porque todavía hay hijos pequeños, como cuando, los hijos se casan y, al menos uno de ellos, se queda en el hogar paternal con su pareja y sus hijos.

Esta estructura esta cambiando en los últimos años, de esta manera acelerada. Gracias a los esfuerzos realizados por el gobierno, organismos diversos, la tasa de natalidad en las clases más bajas esta disminuyendo con rapidez.

El papel económico de la mujer en México también ha cambiado, hoy en día la mayoría trabaja, este factor debe de ser tomado, en cuenta por los

empresarios pues posiblemente, el mercado mexicano este requiriendo de otros productos que sean los básicos, sino, productos novedosos que hagan las tareas de la vida cotidiana más fáciles y más rápidas.

A lo anterior debemos de agregar que al consumidor mexicano lo rige la conveniencia y la convicción, el consumidor de conveniencia se encuentra ubicado dentro de todas las clases sociales ya que este se caracteriza por comprar todo aquello que necesita o a lo que está acostumbrado a comprar rutinariamente. Estos factores deben de tomarse en cuenta a cada momento, ser analizados constantemente, ya que están cambiando debido a la nueva economía mexicana enfocada al mercado internacional, y con ello se está requiriendo de la creación de productos nuevos.

- Características de los Productos Mexicanos

El producto mexicano al igual que en otros países es considerado el centro de las estrategias de la mercadotecnia de mercadotecnia ya que todas las otras variables giran alrededor de él. Desde el punto de vista del consumidor, el producto es la razón de su compra aunque a veces las otras variables tienen mayor relevancia.

Es importante revisar que tipos de productos existen, para saber cuáles está produciendo México y que ventajas y desventajas ocasiona esto para su mercado y su competitividad. Los productos mexicanos se caracterizan por ser materias primas y productos de consumo doméstico o industriales pero la mayoría son semiacabados.

En cuanto a los productos de uso doméstico o industrial México produce prendas de vestir y alimentos, pero es muy limitado en la producción de otros productos más complicados como sería la maquinaria y las herramientas, computadoras, automóviles y muchos otros productos que requieren de mayor tecnología, con la que no se cuenta y por lo tanto la mayoría de estos productos son importados ya sea completos o parte de estos.

México es uno de los países más estrictos en cuanto a la entrada de productos extranjeros al país si tomáramos en cuenta las leyes, sin embargo, existe demasiada corrupción o la llamada “mordida” o la cooperación de funcionarios de manera ilegal colaborando con el contrabando, narcotráfico y otros problemas a nivel nacional como la piratería, la adulteración, afectando y evitando que estas leyes se cumplan. Los productos mexicanos como alimentos, medicamentos, o de limpieza son supervisados por la Secretaría de Salud la cual tiene a su cargo el control sanitario del proceso y en su caso el uso y mantenimiento de productos, para ello, emite normas técnicas a las que debe sujetarse el fabricante, con el fin de que elabore productos en condiciones higiénicas, sin adulteración, contaminación ó alteración. Sin embargo estas normas también son afectadas por la corrupción.

En México, existen buenos productos, lo que hace falta es un mejor control legal en la práctica y un mayor reconocimiento de la capacidad de los mexicanos por los mismos mexicanos, para que la posibilidad de comprar y de elegir entre lo nuestro y lo extranjero.

El producto tiene varios componentes no sólo es el contenido, incorporados a este van la marca, el envase y a veces otros elementos de suma importancia para la aplicación de la mercadotecnia.

Empaque, Envase y Embalaje en México. Estos elementos son fundamentales ya que es lo primero que ve el consumidor, es importante, En México estos elementos son observados como una medida de protección por la mayoría de las empresas. Es por ello que se considera importante que se ponga mayor énfasis en la aplicación de un mejor envase y embalaje, la mayoría es el mismo de hace 10 años o más, los consumidores al ver que lucen más atractivos algunos productos importados, no se toman la molestia de hacer una comparación del contenido.

Además de la apariencia, en el empaque, envase o embalaje es donde están todos los datos de la empresa y del producto, en este aspecto México cuenta con algunas normas que se deben cumplir, sobre todo si son productos que puedan afectar de cierta manera la salud de los individuos.

De acuerdo a las leyes mexicanas los productos empacados o envasados deben llevar etiqueta con los siguientes datos:

- 1) Denominación distintiva o marca del producto, denominación genérica y específica.
- 2) Nombre y domicilio comercial del titular de la autorización y a la dirección del lugar donde se elabora o envasa el producto.
- 3) El número de autorización del producto con la redacción requerida y el número de registro.
- 4) Cuando se trate de productos de importación debe contener el gentilicio del país de origen precedido de la palabra "producto".
- 5) La declaración de todos los ingredientes en orden de predominio cuantitativo.
- 6) La cantidad en el envase conforme a los términos del registro.
- 7) El número de clave, lote, fecha de elaboración y caducidad dependiendo del producto.
- 8) El nombre y domicilio comercial del fabricante y del importador en la contra etiqueta.
- 9) Las instrucciones precisas para la reutilización, inutilización o destrucción de envases vacíos en los casos en que estos contengan sustancias peligrosas para la salud.
- 10) Todo producto nacional debe de contener la leyenda "Hecho en México".

Tratándose de bebidas alcohólicas y del tabaco aparte de los datos mencionados anteriormente, la etiqueta debe contener la leyenda "el abuso en el consumo de este producto es nocivo para la salud" ó "este producto puede ser

nocivo para la salud". En el caso de plaguicidas y fertilizantes, la etiqueta del envase debe contener la leyenda sobre los peligros que implica su manejo, su forma de uso, sus antídotos en caso de intoxicación y el manejo del envase que los contenga o haya contenido. Estos ejemplos son necesarios en cuanto a la ética empresarial siendo un factor muy importante en la mercadotecnia, en donde las empresas están advirtiendo, dando la posibilidad de elección en consumir o no sus productos, en donde el consumidor asume su propia responsabilidad.

Lo anterior debe escribirse en español en la parte de la etiqueta que normalmente se presenta al consumidor en el momento de la venta. Cuando el producto es de importación, debe llevar una contra etiqueta con los datos mencionados en el idioma español.

Si se cumple con estas normas se le agrega calidad al producto y el consumidor da una mayor seguridad al consumidor. Algo muy importante de las leyes mexicanas es que está prohibido, emplear en el producto, envase, empaque, envoltura, etiqueta, o propaganda expresiones tales como producto de exportación, calidad de exportación o cualquier otra que se entienda que existe una calidad para el mercado interno y otra para el externo.

Hoy en día se presta atención al material del cual esta hecho el empaque, envase o embalaje, dependiendo de este podemos hablar de alta calidad o de una mayor ventaja competitiva, un ejemplo sería un envase que ayude a la ecología del país que esta recibiendo este producto. En México al igual que en diversos países de América Latina este factor aún no es muy aplicado ya que existe muy poco residuo de embalaje que se pierde en el ambiente, el reciclaje de materiales es una actividad fuerte que se hace por razones económicas que por ecológicas de alguna manera esto es bueno pues ayuda a la ecología finalmente.

Es evidente que el tamaño y la funcionalidad de un embalaje dependen mucho de hábitos de compra de los consumidores y no solo del tamaño de la unidad de consumo. Por ejemplo en México las familias de la clase baja acostumbran comprar cada día los productos en función de sus necesidades. Esto implica que las cantidades compradas diariamente sean muy pequeñas, lo cual encarece el costo relativo de los embalajes. Una consecuencia de que los recursos no le alcancen es que se pierde la importancia del empaque para muchos y prefieran consumir la mercancía a granel no importando si esto disminuye su calidad.

Esta situación es un reto para los empresarios ya que tendrían que fabricar envases más pequeños, o bien innovar nuevas formas de empaque o embalaje que abarate los costos de los mismos, un ejemplo podrían ser los paquetes individuales de galletas que solo traen papel celofán, o bien tratar de sacar el aceite o los productos que se puedan en cojines de plástico como los usado en shampoo para el cabello.

Características de la Marca en México. En México la marca de productos y servicios está legalizada debidamente por la Ley de Invenciones y Marcas, publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 10 de Febrero de 1976, la cual esta la Secretaría de Economía.

Existen dos clasificaciones de una marca:

1. Marca de Producto: Es un signo que distingue un producto de otro de su misma clase o especie.
2. Marca de Servicio: Es un signo que distingue un servicio de otro de su misma clase o especie.

Una marca está constituida por:

1. Las denominaciones y signos visibles suficientemente distintivos y cualquier otro medio susceptible de identificar los productos o servicios a que se apliquen o traten de aplicarse, frente a los de su misma especie o clase.
2. Los nombres comerciales y las razones o denominaciones sociales, cuando sean descriptivas de los productos o servicios a que se apliquen o traten de aplicarse o de los giros que exploten.

El derecho de uso de una marca se obtiene mediante su registro ante la Dirección General de Invenciones, Marcas y Desarrollo Tecnológico dependiente de la Secretaría de Economía.

El fin principal del registro de una marca es que el productor tenga un derecho exclusivo para usarla en sus productos o servicios, así como evitar que otros productores obtengan beneficios de ellos y también para evitar confusiones al consumidor.

Todo producto nacional protegido por una marca registrada en México, deberá llevar ostensiblemente la leyenda "Marca Registrada", su abreviatura "Mar. Reg." ó "M. R.". Si se omite la leyenda anterior no se afecta la validez de la marca. Pero si subsisten acciones civiles o penales en contra del fabricante. Toda marca de origen extranjero que se va a destinar a productos fabricados en el territorio nacional debe usarse vinculada a otra registrada en México.

Como se puede observar la marca es un factor importante no sólo en materia legal si no también para el consumidor ya que en México existen buenas marcas de artículos domésticos e industriales, como ropa, electrodomésticos y otros artículos, pero también existe la falsificación e imitación por esa razón es importante que un producto mexicano cubra con todos los estándares de calidad. La importancia de los Precios en México: En 1982 se implemento una política de precios, la cual se considera un instrumento importante que se debe reorientar para darle congruencia con los requerimientos económicos y sociales del país con el fin de proteger el poder adquisitivo de la población.

En México la mayoría de los empresarios aplican la política de sobre valoración del precio: la cual consiste en asignar un alto precio al producto en su etapa de introducción, seguido comúnmente de una intensa promoción. Conforme el producto avanza a las demás etapas de su ciclo de vida, la organización reduce el precio con el fin de llegar a segmentos cada vez mayores del mercado.

Los empresarios que aplican esta política, si su producto era bueno debido al precio recuperan rápidamente el costo de la producción, sin embargo a veces no ocurre así por este motivo hay que tratar de producir con calidad e innovación para garantizar la venta de nuestro producto. Este tipo de política trae a la competencia extranjera pues si otra empresa ve que un producto similar al suyo está caro sabe que puede ser competitivo esto es riesgoso para la empresa mexicana, pues podría empezar a tener la necesidad de abaratar su producto antes de lo esperado.

Ciudad y los aspectos que la gente quisiera ver en esa cultura. Cuando la gente ve una publicidad muy creativa y le simpatiza es por que se refleja ese deseo de libertad que la gente trae. El problema empieza cuando la publicidad no refleja las características del mercado al que se está dirigiendo. La cultura influye en la publicidad en todo: La publicidad es cultura y es sobre la cultura de la gente.

Se ha dicho en innumerables ocasiones que la publicidad explota estereotipos como sexualidad, dinero, poder, belleza. Al respecto, las marcas, cuando logran un carisma, tienen relación con una persona; las personas ven a las marcas como otros seres vivientes y entonces el ser humano tiene mil formas de relacionarse con las cosas, entre estas existe un concepto: amistad, hay marcas que significan admiración. Entonces nos relacionamos con las marcas.

La publicidad es un mercado muy agresivo, en el cual se debe competir más que por el precio y por la calidad de servicios o productos. Las necesidades de los clientes van aumentando y variando dramáticamente y muchos de ellos esperan hoy asesoría en el área general de la comunicación y mercadotecnia y no solo en la publicidad. En México hay muy poca legislación en materia de actividad publicitaria, pues fundamentalmente se refiere a ciertas categorías de productos como alcoholes, cigarrillos, medicinas. Afortunadamente México es un país que está avanzando mucho en esta materia; en cuanto a civismo ciudadano y corporativo.

Nuestro país cuenta con una institución importante como el CONAR (Consejo Nacional de Autorregulación Publicitaria), y a través de este organismo se cuenta con la posibilidad de evitar una intervención por parte del gobierno en esa actividad, claro que se necesita una aprobación previa y en un momento dado la autoridad puede intervenir, pero a través del CONAR las autoridades toman decisiones a partir de lo que este opine.

La publicidad tiene que adaptarse a cada una de las categorías de productos que se manejan. Por ejemplo las marcas se constituyen a través de la mercadotecnia en lo que respecta al mundo de los anunciantes. Además de

diversas variables que tienen que ver con política de precio, de como se distribuyen, de que promociones hacen, como es la comunicación y publicidad; por otro lado las marcas se construyen con tiempo y mecanismos de comunicación tales como las ideas, que hacen que la gente se sienta cerca de ellas, que les pertenecen y se encariñen. Es así como vemos la importancia de la publicidad que se maneje en los medios de comunicación, pues depende de esta la corta o larga vida de un producto.

El Internet es una herramienta de publicidad que esta funcionando mucho en le mercado mexicano como, la televisión, la radio y demás. Hoy en día hay muchos empresarios que solo se están enfocando a este nuevo medio ya sea por su capacidad de capacitación de mercado o porque es más económico que los otros sin embargo no debemos olvidar que el mercado mexicano aún es muy Limitado en cuanto al número de computadoras y en el número de personas que tienen acceso a ellas. Se considera que actualmente las ideas de publicidad pueden estar en todos los medios y la importancia es aplicar dichas ideas en todos, el secreto esta en donde se encuentra a la gente y los consumidores, y que los empresarios entiendan que no solo están viendo televisión, sino que se encuentran en otras actividades, por ello lo importante es encontrar ideas que sean acordes al mercado y estar en todos los medios posibles.

Durante el primer "Congreso Extra de Internet", organizado por Bussiness Forum México, y por la Asociación Mexicana de la Industria Publicitaria y Comercial en Internet (AMIPCI), se habló de la nueva forma de hacer mercadotecnia utilizando como herramienta el Internet y mostrando las nuevas tendencias como los mercados meta, deteniéndolos como conglomerados de actividades relacionadas cognitivamente.

Para ello, las empresas deberán prepararse, utilizar normas, desarrollar mercadotecnia para ampliar sus nichos de mercados y tendrán que utilizar las herramientas necesarias que les permitan su transformación y crecimiento.

México es como un gigante que está dormido, tiene muchas potencialidades, pero mientras duerme, lo están amarrando y cuando se quiera despertar no se va a poder mover, por lo que debe despertar en una manera rápida e inteligente.

Se trata de dinamizar el sector público, al sector privado y a las personas físicas para que tomen conciencia. Ya no solo se trata de exportar, sino de competir en el mercado interno, pues las empresas extranjeras están llegando al país y están cerrando las empresas nacionales. Debemos entonces incluir y pensar en el nuevo mexicano globalizado para la publicidad y no quedarse en el pasado.

- Mercadotecnia como fuente de desarrollo para México

Según Peter Drucker⁴⁰, en uno de sus artículos señala que "el aspecto esencial de una economía subdesarrollada y el factor que la mantiene en esa situación es la falta de habilidad para organizar los esfuerzos y energías económicas que combinen los recursos, necesidades y capacidades, convirtiendo así un sistema con crecimiento creativo, orgánico y autogenerador.

Más aún, señala que en los países subdesarrollados la comercialización es parte de la economía menos desarrollada. Como resultado estos países están estancados pues usan de manera poco efectiva lo poco que tienen. La comercialización adecuada podría ayudarlos a cambiar efectivamente el entorno económico del sistema actual sin cambiar necesariamente los métodos de producción, en contraste con lo que opinan muchos: que es necesario primero aumentar la capacidad de producción para luego comercializar.

La mercadotecnia puede convertir la demanda latente en demanda efectiva, aunque no puede por si misma crear poder de compra. Puede canalizar la capacidad de compra existente y crear por lo tanto las condiciones necesarias para un mayor nivel de actividad económica y puede ofrecer nuevas oportunidades para el sector empresarial.

Nuestro gobierno debe considerar que la comercialización tiene una influencia formativa que estimula el desarrollo económico, como se ha observado en unas políticas recientes adaptadas en países latinoamericanos exitosos en los mercados internacionales. Para ello se necesita desarrollar una estrategia integral de acción en este aspecto.

Gubernamentalmente debe de existir apoyo al comercio comprendiendo entre los aspectos: a) la fijación de objetivos periódicos para el desarrollo del sector de la distribución, b) la formulación de los planes de desarrollo de dicho sector, c) la asignación de responsabilidades específicas para la ejecución de los planes a los organismos gubernamentales pertinentes, d) la fijación de los cambios de comportamiento deseados mediante incentivos y desincentivo específicos a los organismos públicos y privados, e) la estimulación en entrenamiento en conceptos, técnicas y herramientas de mercadotecnia en el país, y f) la exigencia de estándares de calidad y de preparación de planes y políticas a los organismos que operan en el sistema de comercialización de la economía.

En otras palabras, es evidente que el desarrollo de los países necesita ir a la par con el crecimiento de los sistemas de comercialización. Por ello, con el fin de acelerar este proceso, los gobiernos deben tomar medidas de apoyo al sector de la comercialización, y no conformarse con únicamente reglamentarlo y controlarlo, como sucede en el país.

Capacidad de respuesta de las empresas y oportunidades en el mercado internacional para los productos mexicanos.

⁴⁰ Ídem Pág.

Hasta hace poco la división natural de las empresas, permitía diferenciarlas mediante la exclusión que se hacía de las medianas y pequeñas empresas; De esta manera a las empresas se les marginaba por su tamaño.

Sin embargo los requerimientos de especialización de la nueva etapa industrial, están obligando a las empresas al desarrollo de dos procesos simultáneos: por una parte, a la especialización que induce a los grandes negocios a dividirse, otorgándole plena autonomía a cada una de sus microempresas; en sentido inverso las medianas y pequeñas empresas por necesidad están conformando grupos empresariales. En ambos casos, la especialización es la fuente e impulso de los cambios tecnológicos que toman como instrumento a la informática y a la microempresa como forma de organización ideal de participación.

La fuerte competencia que se observa en los mercados del exterior como resultado de la globalización de procesos y de la internacionalización de las economías requiere de productos con mayor competitividad, en este contexto es necesario que las instituciones especializadas en apoyar a las empresas diseñen instrumentos y programas de apoyo integrales que consideren la promoción, financiamiento, identificación de oportunidades para canalizar la inversión extranjera, así como la concentración de alianzas estratégicas , identificación y desarrollo de oferta potencial y no aprovechada, el otorgamiento de garantías y la participación con capital de riesgo.

Para difundir entre las empresas, sobre todo las medianas y pequeñas, el conocimiento de la diversidad de negocios en el mundo, se conjuntan criterios de selectividad que concretan las acciones de promoción integral de productos y servicios financieros y no financieros. Un elemento fundamental es la concentración de proyectos de exportación, mecanismo que permite un efectivo impacto de los esfuerzos de las Instituciones encargadas.

Para poder analizar las oportunidades que tienen nuestros productos tendríamos que realizar una identificación selectiva de nuestros mercados: La entrada en vigor del TLC nos ha unido en la economía de Estados Unidos y Canadá en forma definitiva. Este hecho fue resultado de la importancia que tiene nuestro país, los vínculos económicos, políticos y sociales que se desarrollan con Estados Unidos y de las tendencias de integración entre ambos mercados, liberadas por las empresas de ambos países, es decir; por los flujos privados comerciales de las últimas décadas, junto con la tendencia de la configuración de mercados regionales y globales.

México ha buscado una diversificación de mercados, manteniendo tratado con otros países de América Latina incluso Europa y Asia, pero Latinoamérica, es el mercado más accesible para los productos mexicanos, según estudios de Bancomext⁴¹. Guatemala, Costa Rica, Colombia, Venezuela, Bolivia Chile, así como el resto de los países de América Latina son los mercados naturales para muchas pequeñas y medianas empresas mexicanas en virtud de que: (Negocios

⁴¹ Negocios Internacionales Bancomext. Latinoamérica el mercado mas accesible Año 6 Núm. 63 Junio de 1997 Pág 7.

Internacionales Bancomext Latinoamérica el año más accesible Año 7 Núm, 63 Junio de 1999)

Los hábitos de consumo en general son muy similares a los mexicanos. El producto requiere de menos adaptaciones.

Las escalas de consumo se adaptan generalmente al tamaño de nuestras fábricas (no son pedidos tan grandes como EUA y Asia).

El nivel de competencia es menor. Un producto que es competitivo en México tendrá buenas oportunidades en estos mercados.

Tenemos tratados de libre comercio y acuerdos con ciertos países que nos dan ventajas arancelarias. México es el líder en exportaciones en América Latina; exporta más del doble que Brasil y cerca de cuatro veces que Argentina.

Las grandes empresas controladas por mexicanos: Grupo Modelo, Bimbo, Vitro, Maseca, Elektra, Cemex, etc., están atacando Centro y Sudamérica como ninguna otra región del mundo. Es el área donde se puede crecer muy rápidamente en el corto plazo, con un esfuerzo mucho menor que el que requieren otras regiones del mundo. Muchas empresas mexicanas se han convertido en multinacionales haciendo negocio en otros países.

Estrategias de las grandes empresas mexicanas ante la globalización

En el nuevo orden económico surgido de la reforma estructural mexicana, según Celso Garrido⁴² destaca un pequeño pero muy poderoso grupo de grandes empresas industriales privadas nacionales (en adelante GEI) que se han estructurado, que ocupan posiciones líderes y poseen una dinámica expansiva sostenida en escalas nacionales e internacionales.

La satisfactoria reestructuración de las GEI fue resultado básicamente de la interacción de tres ordenes de factores: a) los cambios en las condiciones de competencia inducidos por las estrategias de reforma económica y los apoyos del gobierno a las GEI para que logran su reestructuración; b) las transformaciones de los patrones de especialización manufacturera y del comercio del país, y c) las estrategias de reestructuración y crecimiento de las propias GEI. En la economía internacional, a causa de la mundialización, los grandes oligopolios transnacionales son los actores que determinan la competencia al integrar en una lógica global los procesos productivos, comerciales y financieros que se realizan en las economías nacionales y en la internacional.

⁴² Fuente: Garrido Celso. Estrategias empresariales ante el cambio estructural en México. Comercio Exterior. Vol. 47. Num. 8 Agosto de 1997. Pag. 662.

La competencia mundial

Las GEI desarrollaron ciclos de inversión en plantas y equipos que les permitieron aumentar, con respecto a los competidores externos, su eficiencia y productividad en sus líneas de productos principales, así como lograr estándares de calidad más próximos e equivalentes a los internacionales. Esto se dio junto con procesos de reespecialización productiva de los conglomerados de los que esas GEI forman parte, la que incluyó la venta de empresas no prioritarias para los corporativos, aunque sin abandonar las estrategias de diversificación determinadas por la combinación de ciclos de negocios. En la actualidad de estos negocios.

Como podemos ver las estrategias de las GEI han consistido en la operación de nuevas combinaciones de competencia y cooperación entre la defensa de sus mercados en el país y la conquista de posiciones en los del exterior; todo ello con junto con nuevas articulaciones en sus relaciones con el Estado y con las empresas trasnacionales.

La línea estratégica de las GEI con respecto al mercado interno fue incrementar las barreras a la entrada que les brindaba su liderazgo tradicional para neutralizar relativamente el efecto de la apertura comercial y las amenazas creadas por la apertura a la inversión extranjera directa debido al TLCAN. Para ello, combinaron el uso de su poder sobre los segmentos de mercado interno en que operaban y sus relaciones políticas. Así mismo establecieron alianzas estratégicas con algunas grandes empresas extranjeras que tenían la intención de entrar a competir en el país, particularmente en los sectores de bienes de consumo generalizado, como cerveza, refresco y carnes frías. Estas alianzas no solo tuvieron un carácter defensivo, pues aunque establecían acuerdos para distribuir en el país los productos de competidores extranjeros, por lo general se combinaron con acuerdos para que estos distribuyeran los de la empresa mexicana en sus propios mercados o la habilitara n para hacerlo directamente.

Los intentos por modernizar sus perspectivas empresariales respecto a la calidad total y a la orientación de la gestión hacia el consumidor, es uno de los elementos fundamentales que han desarrollado las empresas por medio de la reorganización y capacitación, así como cambios en la valoración social de las actitudes ante lo nuevo.

Otro factor importante para defender el mercado interno ha sido el acuerdo de las GEI y de gobierno de que solo las empresas privadas nacionales son las que pueden participar en la privatización de las grandes empresas públicas. Esto permitió que las empresas mexicanas ingresaran a negocios muy rentables, aumentando sus relaciones y su tamaño.

Por último, las negociaciones del TLCAN les permitió por medio de la (COECE) presionar y prorrogar el mayor tiempo posible las barreras al capital extranjero, al tiempo que procuraban ganar posiciones en los otros mercados nacionales.

Mecanismo de promoción a las exportaciones

Con motivo de que cada día es más creciente la participación de México en la economía y en el comercio internacional, se ha venido instrumentando una serie importante de normas jurídicas enfocadas a la regulación y fomento de esas actividades, normas que han permitido la viabilidad de los programas establecidos.

La política económica planteada por diferentes gobiernos en los últimos años en México ha sido alcanzar una producción industrial que permita el desarrollo de la planta nacional de exportación. El gobierno mexicano funge como rector y ordenador de la política del desarrollo del sector exportador. El ejecutivo federal se encarga de instituir, coordinar y concretar la participación de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal y de los gobiernos de los Estados, en las actividades de impulso al comercio exterior, además de armonizar acciones en materia con el sector privado.

En este primer capítulo observamos los puntos básicos de la mercadotecnia tomando en cuenta sus diferentes niveles desde una perspectiva global e internacional hasta la utilización de la misma en México. Estos puntos nos sirvieron para hacer más fácil la comprensión del tema y así mismo darnos la pauta para el desarrollo de los siguientes capítulos proporcionando herramientas necesarias para el estudio de la empresa.

4 Benchmarking

- Introducción

El Benchmarking⁴³ es un concepto que empezó a utilizarse hace unos 20 años. En muchos casos más de forma teórica que práctica. Pero no ha sido hasta entrado en la década de los 90 que las principales empresas a nivel mundial comienzan a interesarse por este tema. La competencia cada vez mayor a la que se ven sometidas muchas compañías las ha obligado a buscar recursos y técnicas novedosas con las que poder competir. Una de estas técnicas es el Benchmarking. Al principio, en la década de los 80 la idea del Benchmarking era comparar a las empresas norteamericanas con las japonesas. En la actualidad el Benchmarking consiste en comparar a tu empresa, con la mejor del mundo. Seguramente habrán oído hablar de Benchmarking pero no del Benchmarking. En definitiva es el mismo concepto, pero utilizamos Benchmarking para hacer hincapié en la función comercial o marketing.

⁴³ www.antología.com/benchmarking

- Definiciones posibles

Existen numerosas definiciones respecto a este concepto. Sin embargo, de forma genérica, la mayoría de los autores coinciden, con algunos matices en los principios fundamentales. Así, algunas posibles definiciones podrían ser:

“Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores reconocidos como líderes en su sector”

- Otras posibles definiciones:

Entendemos Benchmarking al proceso de comparar y medir las operaciones de una organización o sus procesos internos / externos contra los de un reconocido líder de mercado, tanto interior como exterior al mercado de referencia. Al proceso continuo de medir y comparar una organización con las organizaciones líderes en cualquier lugar del mundo para obtener información que les ayude a ejecutar acciones para mejorar su desempeño se denomina, Benchmarking o estudios de desempeño comparativo. Como lo señala Miguel Ángel Aguirre (Director de la Escuela de Negocios y Administración de Empresas de la Universidad de Zaragoza en España) Quien utilizó este término en su obra “La Dirección Revolucionaria).

Así tenemos que en la práctica una organización que aplica Benchmarking, en realidad lo que hace es buscar organizaciones sean o no competidores y analizar procesos de mejora. Se trata de aprender basándonos en la experiencia de los demás. No es precisamente un análisis comparativo de un producto de la competencia frente al nuestro. El Benchmarking va mucho más allá comparando los procesos de fabricación, lanzamiento, estrategia, organización, calidad etc...

También debe entenderse como un proceso continuo de comparación y no meramente como un hecho puntual. En realidad, en muchas ocasiones, necesitamos de un patrón de medida para poder juzgar y evaluar la corrección de nuestros procedimientos. Precisamos, en definitiva, de un standard o punto de referencia.

Benchmarking es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente “Viendo todo lo anterior se podría pensar que sólo se centra en COPIAR lo que los otros hacen bien. Evidentemente no siempre es así o al menos, no debería serlo. Una empresa que lo aplique correctamente, debería identificar qué es lo que hacen bien otras empresas e intentar mejorar sus procedimientos. Pero en la práctica, no todas las teorías se llevan a buen puerto.

En la actualidad las empresas no disponen de tiempo para implantar sistemas de mejora gradual en las áreas o departamentos en los que la empresa se encuentra más desfavorecida o atrasada. El Benchmarking puede ayudarnos a

decirnos exactamente dónde nos encontramos respecto a los mejores. Sin embargo, los mejores no siempre tienen que ser nuestros competidores.

El Benchmarking no consiste sólo en compararnos con nuestros competidores sino con los mejores, sean o no competencia.

El Benchmarking se suele hacer entre organizaciones que así lo acuerdan.

El Benchmarking se centra en procesos y prácticas y no solo en productos.

- Categorías de Benchmarking⁴⁴

Benchmarking Interno.

Entendemos por Benchmarking interno a las operaciones de comparación que podemos efectuar dentro de una misma empresa, filiales o delegaciones. Esto, en general, es aplicable a grandes compañías, donde lo que se busca es ver qué procesos dentro de la misma compañía son más eficientes y eficaces. Podemos así establecer patrones de comparación con departamentos o secciones tomándolos como standard para iniciar procesos de mejora continua.

Uno de los riesgos del enfoque interno es que no sean conscientes de la comparación de que sus métodos son menos eficientes que los del mejor. Un enfoque predominantemente interno impide tener una visión global del exterior.

Benchmarking Externo.

Se subdivide en dos categorías. El Benchmarking competitivo y el BM genérico.

Benchmarking Competitivo.

Este suele ser el más conocido por las empresas. En general consiste en efectuar pruebas de comparabilidad así como investigaciones que nos permitan conocer todas las ventajas y desventajas de nuestros competidores más directos. La matriz DAFO puede ser una buena herramienta.

Esta matriz se utiliza para conocer las:

- Debilidades
- Amenazas
- Fuerzas
- Oportunidades

Tanto de nuestra competencia como de nuestra propia empresa.

⁴⁴ Ídem

Benchmarking Genérico.

Existen funciones y procesos que pueden ser idénticos en empresas de sectores y actividades diferentes. Así departamentos de contabilidad, facturación, control de stocks, logística etc., de otras empresas pueden mostrar similitudes con nuestra compañía, así que también puede parecer lógica la comparación de las mejores prácticas de estas empresas y la adecuación a nuevos sistemas o procesos de mejora.

Podremos observar, por lo tanto, cómo han funcionado nuevas tecnologías o métodos de trabajo en otras organizaciones sin necesidad de aplicar el método Ensayo-Error. Es decir, perfeccionar un sistema por nuestra cuenta a base, en muchos casos de cometer errores. Además de ser un método lento, suele ser costoso.

Benchmarking Funcional.

En este caso no nos detenemos solo con compararnos con los competidores directos de nuestros productos. En muchos casos se puede utilizar información compartida entre empresas de diferentes sectores. Se dice la razón fundamental del Benchmarking reside en que no tiene sentido estar investigando un proceso o sistema determinado si resulta que ese proceso ya existe.

- Técnicas y Metodologías⁴⁵

Algunos pasos a considerar pueden ser los siguientes:

- Definir qué queremos analizar
- Determinar qué clientes utilizaremos para la información de Benchmarking
- Identificación de los factores críticos (éxito/fracaso)
- Determinación del proceso de Benchmarking
- Crear los equipos de trabajo necesarios
- Qué equipos utilizaremos
- Grupos funcionales de trabajo
- Equipos ínter funcionales
- Quiénes serán las personas implicadas
- Especialistas internos
- Especialistas externos
- Colaboradores
- Determinar las funciones y tareas de los equipos, así como sus responsabilidades
- Formación de empleados en el caso de que sea necesario
- Programación de actividades
- Elegir las empresas a las que vamos a estudiar
- Redes de Benchmarking
- Determinar qué empresas tienen las mejores prácticas en la industria

⁴⁵ Ídem

- Formar acuerdos con los socios de benchmarking
- Desarrollar sistemas de recogida de información
- Identificar fuentes de información y documentación
- Recopilar y organizar la información
- Análisis de la información
- Resumen de datos
- Establecer diferencias entre ambas organizaciones
- Identificar todas las ideas de mejora
- Aplicación
- Desarrollo del plan estratégico para igualar y superar al mejor
- Puesta en práctica y revisión del sistema.

Uno de los puntos clave de toda esta metodología consiste en la formación de acuerdos con los socios de Benchmarking. Consiste en identificar qué persona o personas de la empresa elegida pueden servirnos para establecer los primeros contactos de colaboración. Por supuesto, el mejor sistema de BM es el que cuenta con socios o empresas que colaboran en el intercambio de información y datos de forma conjunta y de mútuo acuerdo. Deberemos establecer límites en cuanto a qué información podemos o no divulgar.

- Factores de riesgo

- No elegir de forma adecuada al mejor
- Documentación e información excesiva
- Poco apoyo por parte de la dirección
- Entender el BM como un proceso puntual y no como un proceso sin fin
- Recursos inadecuados
- Falta de voluntad o compromiso entre los socios de Benchmarking
- Objetivos demasiado amplios o mal enfocados
- Personal inadecuado o poco formando
- Miedo al cambio o a la innovación
- Falta de voluntad o compromiso por parte de los socios
- Calendarios poco efectivos
- Falta de sistemas de control de Benchmarking
- Objetivos de BM demasiado amplios

El Benchmarking es:

- Un proceso de mejora continúa
- Se relaciona con procesos y prácticas y no solo con productos
- Compara tu proceso o práctica con el mejor de la clase
- El objetivo es obtener mejoras de desempeño de forma rápida
- Se realiza entre organizaciones que así lo acuerdan
- Los socios suelen ser de empresas de sectores diferentes
- Debe verse como un proceso sin fin
- La meta es llegar a ser el mejor, no simplemente mejorar
- Benchmarking no consiste solo en copiar
- Debe contar con el compromiso de dirección
- Debe existir voluntad de cambio.

“Al proceso continuo de medir y comparar una organización con las organizaciones líderes en cualquier lugar del mundo para obtener información que les ayude a ejecutar acciones para mejorar su desempeño se denomina, Benchmarking o estudios de desempeño comparativo”

“Benchmarking es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente

5 Teoría del Comercio Internacional (Teoría de las ventajas absolutas)

El comercio internacional influye de una manera impresionante en la actividad económica del país, por ello mismo cuenta con diferentes teorías las cuales, muestran las principales ideas respecto de las causas y los efectos de intercambio comercial internacional.

En este caso de acuerdo al tema que se esta tratando y que es respecto a las estrategias de mercadotecnia internacional, se eligió una de las siguientes teorías que se mencionan mas adelante.

Se mencionan las diferentes teorías que existen y de ahí se tomo en cuenta la Teoría de las ventajas absolutas, pues es la que se toma en cuenta para llevar a cabo el proceso de negociación de Grupo Modelo.

En la teoría del comercio internacional pueden distinguirse dos grandes corrientes:

- Las teorías que postulan que el intercambio internacional es benéfico y que promueve el crecimiento económico de los países, y por tanto están a favor de la “libertad de comercio”.
- Las teorías que apoyan al “proteccionismo” como instrumento del crecimiento económico de los países. Por lo menos se distinguen tres grandes líneas:
 - Teorías que apoyan al proteccionismo como estrategia del enriquecimiento de un país.
 - Teorías que cuestionan los beneficios del libre comercio para los países no desarrollados y proponen al proteccionismo como estrategia para facilitar su proceso de desarrollo.
 - Teorías que apoyan al proteccionismo como instrumento de defensa, mientras se consigue la competitividad.

La figura 1 muestra las diferentes teorías sobre el comercio internacional.

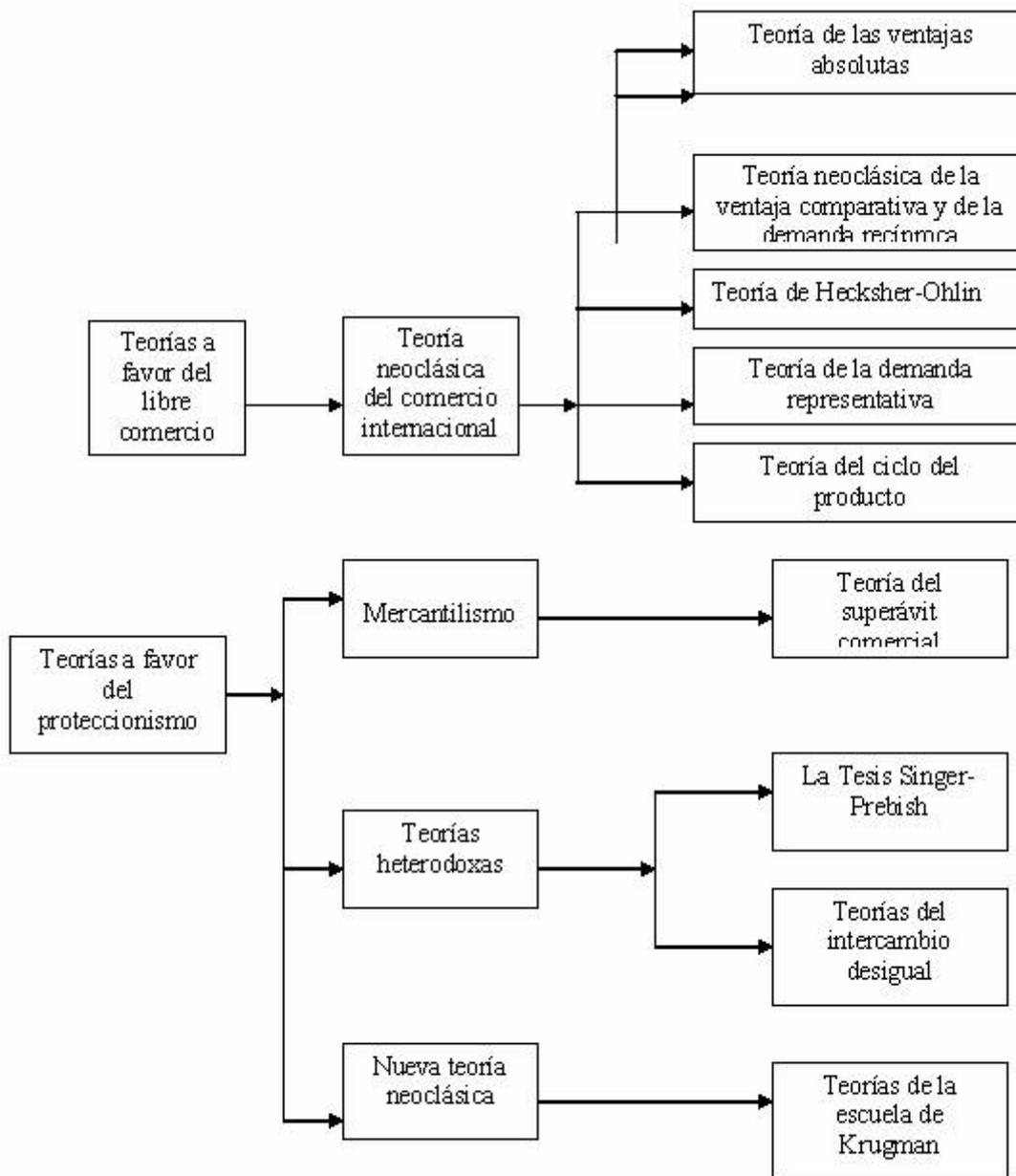


Figura 1

Como se mostró en la figura anterior se observa que la Teoría de las ventajas absolutas se encuentra en las Teorías a favor del libre comercio y por consiguiente en la teoría clásica del comercio internacional. A continuación se define a la Teoría de las ventajas absolutas.

Teorías de las ventajas absolutas

Elaborada por Adam Smith (1723-1790), es una de las pilares de la Teoría clásica del comercio internacional. Su fundamento es el que al ampliar la dimensión de los mercados, aumenta la posibilidad de producir más y con ello se favorece el grado de especialización que, a su vez, incrementa la productividad del trabajo. Adam Smith escribe:

Quando un país extranjero nos puede ofrecer una mercancía más barata de lo que nos cuesta a nosotros, será mejor comprarla que producirla dando por ella parte del producto de nuestra propia actividad económica, empleada en aquellos sectores en que saquemos ventaja al extranjero.

Esta teoría está en contra del proteccionismo comercial porque impide los beneficios de la especialización, y por tanto es la precursora del liberalismo comercial.

Por estas razones la Teoría de las ventajas absolutas es la que se encuentra inmersa en este proyecto ya que la empresa Grupo Modelo trata siempre de buscar la calidad pero sobre todo busca un beneficio para el país, optimizando recursos.

Así mismo si existe un mercado mas amplio se tiene la posibilidad de producir mas, se crea mas trabajo y se tiene un grado mayor de especialización y calidad, esto genera beneficios para el país.

CAPITULO II

GRUPO MODELO S.A. de C.V. Y SU PRODUCTO

CAPITULO II GRUPO MODELO Y SU PRODUCTO

1. Antecedentes de Grupo Modelo

Construcción



En 1910, año en que México celebraba el centenario de su vida independiente y daría inicio una revolución en contra del régimen que lo había gobernado por más de tres décadas, el país contaba con poco más de 15 millones de habitantes. La comunidad hispana, agrupada internamente según sus pueblos y regiones de procedencia, se había ganado un lugar en la vida social y económica de México.

Cervecería Modelo, S.A. era parte activa de aquel mundo de asociaciones mercantiles y enlaces familiares que venía labrando, desde el último tercio del siglo XIX, la comunidad de los españoles radicados en México. Establecida formalmente el 8 de marzo de 1922 e inaugurada tres años después Cervecería Modelo nació como el grupo cervecero más joven de México y cuya zona de influencia sería inicialmente la Ciudad de México y sus alrededores. La primera marca producida en sus instalaciones fue Modelo y un mes después se introdujo Corona.

Cervecería Modelo, S.A., fabricaba sus cervezas con el mejor lúpulo escogido de Bohemia y Saaz, y la malta era de las mejores casas cosecheras de Alemania y los Estados Unidos⁴⁶.

Pablo Díez Fernández, quien apareciera en los libros de cuentas de Cervecería Modelo desde sus inicios (1922), sería sin duda el principal protagonista en la historia de esta empresa.

Nacido en Vegaquemada, León (España), en 1884, inició su trayectoria mexicana al igual que muchos de sus coterráneos, desde los puestos más modestos y a partir de una pequeña hacienda. En 1913 fue uno de los accionistas que constituyeron Leviatán, S.A., la primera fábrica de levadura comprimida que se fundó en México. A finales de 1926, fungió como primer vocal dentro del Consejo de Administración de Cervecería Modelo, la cual encabezaban Braulio Iriarte como presidente y Francisco Cilveti.

Ese mismo año (1926), la fábrica inició la producción de Corona en su presentación de "cuartos" de botella y desistió del proyecto de envasar esta

⁴⁶ Nace una empresa. México D.F. Varios Annual Report 1995 al 2000 Bancomext México

cerveza en botella oscura para favorecer la conservación de sus aceites esenciales del lúpulo, ya que al público le agradaba más su envase transparente.

En aquel tiempo, siendo presidente de la República el general Plutarco Elías Calles, se reformaron diversos artículos del Reglamento de Bebidas Alcohólicas en el Distrito Federal del 26 de mayo de 1919, donde el artículo primero reformado determinó que se considerarían como bebidas alcohólicas aquellas que contuvieran más del cinco por ciento de alcohol.

En 1930, Pablo Diez se convirtió en el Director General de Cervecería Modelo, dirigiendo las ampliaciones que se inauguraron en marzo del siguiente año, y convirtiendo a la fábrica en la más moderna y con mayor capacidad de la República. Así mismo, la cerveza Negra Modelo salió al mercado envasada en "medias" y "cuartos" de botella.

Durante el difícil período entre 1931 a 1933, cuando la industria cervecera sufrió los efectos de la recesión económica y una desfavorable política fiscal, Cervecería Modelo pasó por reacomodos en su cuerpo directivo que obligaron la desaparición y sucesión de su primer presidente, Braulio Iriarte. Pablo Diez demostró entonces sus habilidades como negociador y administrador, sin las cuales, Cervecería Modelo no se hubiera salvado de la bancarrota que se anunciaba en su horizonte.

Al fallecer Braulio Iriarte en 1932, sus herederos, entre ellos su hijo mayor Fernando, vendieron su participación dentro de la Cervecería a Pablo Diez y Martín Oyamburu.

Ambos (Diez y Oyamburu), compartieron la administración de la cervecería un par de años hasta que, por mutuo acuerdo, establecieron un plazo para acreditar ante notario los recursos mediante los cuales uno de los dos accionistas, el primero que lo hiciera, quedaría como único propietario.

Oyamburu, confiado en su superioridad económica, le dio largas al asunto, mientras que Pablo Diez pidió un préstamo al Banco Nacional de México, con el cual legalizó la propuesta de compra y quedó como único dueño de Cervecería Modelo, siendo accionista mayoritario a partir de 1936 y líder indiscutible de la fábrica hasta el año de su muerte, 36 años después.

En 1935, año en que Cervecería Modelo cumplió su décimo aniversario, se lanzó al mercado la Moravia, una cerveza superclara envasada en botella oscura, la cual fue descrita como el "producto máximo" de Modelo y era anunciada como "oro de ley". Con todos estos acontecimientos, Cervecería Modelo comenzó a instituirse como la mejor cervecería de la República Mexicana

Consolidación

La historia de Cervecería Modelo, S.A., no es únicamente el recuento de sus cifras mayores, sus principales efemérides o sus grandes decisiones. A ella también pertenecen todas aquellas memorias de quienes compartieron, desde sus inicios o alguno de sus períodos, el trayecto que la convertiría en la empresa líder de la industria cervecera mexicana.

Hasta principios de los años 70, el mundo industrial de Cervecería Modelo giraba en torno a un solo sitio: la fábrica. Ya fuera con el domicilio que la hacía parte del boulevard Miguel de Cervantes Saavedra o la localizaba en la 3ª calle de Lago Alberto, en la colonia Anáhuac, Modelo se había convertido en parte reconocible del paisaje de la capital mexicana.

No obstante, el edificio que fue por años adorno de su papelería y estampa de sus empaques, sufrió pequeñas y grandes transformaciones como consecuencia del trabajo constante, el crecimiento de la clientela y los avances de las tecnologías vinculadas con la producción de la cerveza.

En 1928, Modelo era una empresa con un capital de seis millones de pesos, capaz de producir 130 mil litros de cerveza en una jornada de ocho horas; sus ventas anuales contabilizaban 800 mil cajas o alrededor de ocho millones de botellas de sus dos marcas: Modelo y Corona; y su planta, movida por una fuerza de 904 caballos de fuerza, contaba con una nómina de 255 empleados y trabajadores.

A pesar de ello, estas cifras colocaban en desventaja a la más moderna cervecería de México, frente a las otras fábricas establecidas desde finales del siglo XIX en las ciudades de Monterrey, Nuevo León y Orizaba, en Veracruz: la Cuauhtémoc (con 10 millones de pesos de capital, producción de 24 millones de litros anuales, dos mil 500 hp y mil 152 empleados) y la Moctezuma (seis millones de pesos de capital, producción de 23 millones de litros, mil 608 hp y 509 personas en su planta laboral).

Durante la primera mitad de la siguiente década (1930-1935), Modelo entró a un período crítico en el que se combinaron sus ajustes internos, una cartera no escasa en deudas, además de una política fiscal desfavorable y una recesión económica que afectaron a todas las compañías de ese ramo. En 1932 y 1933, fueron los peores años en la industria cervecera mexicana en el siglo XX. La producción descendió a 42.5 y 53 millones de litros respectivamente, después de haber alcanzado 72 millones en 1930, año en que salió a la venta la Negra Modelo embotellada.

Modelo sorteó esta mala racha aplicando una administración austera y con el apoyo de sus trabajadores que, en tiempos de "vacas flacas", prefirieron una reducción en su salario a un recorte en la planta laboral.

En 1935, ya estabilizada en sus haberes y deberes, la Compañía tuvo los recursos para adquirir las marcas y los bienes de Cervecería Toluca y México. A partir de ese momento, Victoria, la marca con mayor tradición y antigüedad en la historia cervecera del país, se convirtió en su caballito de batalla en la disputa por el mercado popular. Así mismo, durante 1937, las visitas guiadas a la planta eran ya una vieja tradición que formó parte de la vida cotidiana de la Cervecería Modelo inicio de sus operaciones.

Con utilidades que en 1938 alcanzaron los 679 mil 767.79 pesos y en 1939 los 539 mil 975.28, ésta inició su despegue definitivo al entrar los años 40. Aprovechando las circunstancias creadas por la entrada de los Estados Unidos a la Segunda Guerra Mundial, y mientras otras compañías vendían su producción de cerveza al ejército norteamericano, quien les hizo una oferta de compra, Pablo Diez, junto a Félix Aramburuzabala, crecieron en el mercado nacional, fortaleciendo sus redes de distribución y mejorando sus instalaciones.

A mediados de 1940, Corona Extra se ofreció a sus clientes con una novedosa etiqueta de cristal que, a diferencia de la de papel, no se ensuciaba, ni se despegaba o se perdía. Una flotilla de camiones repartidores recorría las calles, carreteras y veredas de toda la República, llevando consigo el lema publicitario que desde 1943 habría de declarar, con plena convicción, que la Corona es la cerveza más fina y, su compañera la Negra Modelo, la de mayor distinción.

En 1949, inauguró el Jardín Cerveza Corona, un centro social pensado para recibir a grandes concurrencias y congregar a la comunidad hispano-mexicana que en esos años sumaba 30 millones. Éste fue escenario de romerías, bailes, espectáculos de variedades, programas televisivos y festejos, que con motivo de los aniversarios de la empresa se celebrarían a lo largo de la siguiente década. En 1958, el Festival de la Primavera de la Cruz Roja Mexicana, fue el último acontecimiento que se llevó a cabo en sus instalaciones.

En 1950, cuando la empresa cumplió sus 25 años, el monto de sus recursos estuvo cerca de duplicarse al llegar a los 70 millones de pesos, después de que en 1948 había decidido aplicar sus utilidades en aumento de un capital que pasó de 24 a 36 millones.

Posteriormente, la creciente demanda de sus marcas hizo inevitable e incluso urgente, renovar la fábrica que en 1951 fue capaz de elaborar entre 23 millones 700 mil 936 cartones y 318 mil 52 barriles, un total de 157 millones 29 mil 397 litros de cerveza, con un valor de 66 millones 993 mil 519.33 pesos, según las cuentas realizadas por el gerente en ese entonces, Juan Sánchez Navarro. Pablo Diez, director general y dueño de Modelo, convocó a una junta extraordinaria de accionistas el 2 de abril de 1952, donde expuso la conveniencia de financiar la cervecería mediante una emisión de obligaciones hipotecarias por la cantidad de 25 millones de pesos.

De esa manera, entre 1952 y 1960, Modelo construyó su nuevo rostro a un ritmo que no interrumpió o perjudicó sus labores de producción y venta, lo que permitió que en 1956, se convirtiera en la empresa líder de la industria cervecera, contabilizando el 31.6 por ciento de las ventas nacionales contra el 29.9 de la Cuauhtémoc, el 24.3 de la Moctezuma y el 14.2 del resto de las cervecerías.

En febrero de 1954, la Confederación de Trabajadores de México calificó como la más grande victoria proletaria de los últimos años, el reparto de utilidades mediante el que Modelo recompensó el esfuerzo anual de sus trabajadores, dando de ese modo cumplimiento a un deber constitucional.

Cinco meses después, en un terreno comprado por la empresa en las inmediaciones de la fábrica, don Pablo Diez colocó la primera piedra de lo que sería la futura Escuela Modelo, un establecimiento destinado a cubrir las necesidades de educación básica de los hijos de los obreros y las familias de la zona. Así mismo, el 11 de diciembre de 1955 coronó a la Virgen de Guadalupe como Reina del Trabajo, representando al sector empresarial y siendo acompañado de un líder obrero.

Con su organización ramificada por todo el territorio nacional, agresiva en las ventas, precavida en su administración y más pragmática que teórica en sus jefaturas de departamento, fue protagonista de los reacomodos empresariales y la carrera tecnológica que en los 60 transformaron la estructura de la industria cervecera mexicana.

La mayoría de las 19 fábricas que en 1963 conformaban la industria cervecera, tuvieron cambios en sus procesos de elaboración, espacios arquitectónicos, equipos de trabajo, socios y razones sociales, lo cual encauzó a Modelo como una cervecería multiplicada por sus empresas filiales e integrada a las que le proveían de distintas materias y servicios: cebada, malta, cartón, vidrio, refacciones, maquinaria especializada y las plastitapas con las que se sustituirían las antiguas corcholatas.

La fábrica que se anunciaba como la "Cervecería de la Capital" en los años 20, dio lugar en la actualidad a Grupo Modelo, un conglomerado de más de 150 empresas, entre cartoneras, vidrieras, malteras, metal-mecánica, de transporte, servicios e inmobiliarias, que formaron un eje de siete plantas cerveceras.

En sus 75 años de vida, Modelo multiplicó su capacidad de producción casi 400 veces, al pasar de 10 millones de litros en 1925 a 46 millones de hectolitros en 2002. Las 250 personas que laboraban en la fábrica cuando fue fundada, no hubieran podido imaginar que aquella naciente aventura industrial llegaría a emplear a casi 44 mil personas al final del siglo XX (20 mil cuatro trabajando en las áreas de operación y servicios, y 24 mil 36 en distribución y ventas).

2. Antecedentes del producto

Hace más de seis mil años en los márgenes de los ríos Tigris y Eufrates, los sumerios elaboraban y consumían cerveza. La historia dice que los babilonios heredaron de los sumerios el arte del cultivo de la tierra y la elaboración de la cerveza. Uno de los decretos más conocidos de la época, emitido por el Rey Hammurabi, dispuso normas sobre la fabricación de esta bebida, en las cuales se incluían el precio del producto y la concentración adecuada estableciéndose sanciones aplicables a quienes la adulteraran. La elaboración tenía carácter religioso y era realizada por sacerdotisas.

Los griegos identificaron la cerveza con los egipcios, ya que la palabra "zythum" usada por éstos, significaba vino de cebada. Un siglo antes de Jesucristo, Diodor Sículo escribió: Se hace en Egipto, con cebada, una bebida llamada zythum y que por lo agradable de su color y su gusto cede muy poco al vino.

En sus comienzos, los egipcios obtenían la cerveza fermentando el trigo, pero más tarde éste fue sustituido por otros cereales más idóneos, especialmente la cebada.

La bebida se mezclaba con frutos, preferiblemente dátiles, se endulzaba con miel y se perfumaba con canela⁴⁷.

Los fabricantes egipcios de cerveza eran exceptuados de prestar el servicio militar, y tanto los soldados como las autoridades recibían cerveza como parte de su paga.

También existen pruebas de que los chinos producían una clase de cerveza llamada "Kiu" hace más de cuatro mil años, la cual se fabricaba basándose en cebada, trigo, espelta, mijo y arroz.

Después de estas investigaciones surgieron diferentes compañías cerveceras en el mundo las cuales dieron un giro al consumo de la cerveza algunas compañías cerveceras que son reconocidas a nivel mundial son las siguientes:

Como el pan, la cerveza tiene un pasado prestigioso. En un momento trascendental de la vida humana, verdadero inicio de la historia y merced al desarrollo de la agricultura, las tribus nómadas se convirtieron en sedentarios. Y al arraigarse en un sitio, en una región, cada tribu se integró en una incipiente organización social dedicada a la obtención de diversas gramíneas.

La cebada, el trigo, el mijo, el centeno, la avena, el maíz, son los granos dorados que permitieron el establecimiento y la propagación de la especie humana, que fomentaron el arraigo del hombre a la tierra y lo dotaron de riqueza para crear el comercio, fincando las bases de toda organización política y social que aspiraba a la permanencia.

⁴⁷ www.globalmex.com.mx

El origen de las bebidas nutritivas resultado de la fermentación de granos es tan remoto como el cultivo de los cereales. Documentos antiguos muestran que el cultivo de la cebada, del trigo y del arroz en Oriente y África, así como el cultivo de maíz en América, se remontan a una época anterior a las históricas.

Estudios antropológicos realizados durante este siglo, han culminado con el hallazgo de diversos granos en vasijas localizadas en Mesopotamia y también en tumbas egipcias, granos que seguramente fueron depositados allí hace muchos millares de años.

Lo más importante de estos hallazgos es que se han descubierto conjuntamente, tanto en Mesopotamia como en Egipto, inscripciones y figuras sumamente antiguas, que parecen remontarse hacia el año 6,000 antes de Cristo, las que prueban que desde el período neolítico, los habitantes de esos países sabían preparar, partiendo de infusiones de cebada o trigo, bebidas muy apreciadas. El origen de las bebidas nutritivas fermentadas basándose en granos (precursores de la cerveza) es por lo tanto, tan antiguo como el del cultivo de los cereales. Y de acuerdo con los descubrimientos, parece ser que la primera región de la tierra en que se elaboró la cerveza, fue Mesopotamia.

En Egipto, se sabe tanto por testimonios locales como por referencias de los historiadores griegos, que la bebida nacional por excelencia era la cerveza, de cuyo consumo el fisco recibía un importe.

Corroborando el hecho de la existencia de la cerveza en Egipto, la mención en el Libro de la Muerte que se remonta a cinco mil años de antigüedad. Además está un escrito elaborado durante la Cuarta Dinastía (encontrado en 1935 por una expedición de arqueólogos de la Universidad de Pennsylvania), en donde se denomina "Hega" a la bebida hecha de malta.

Así mismo, documentos escritos en papiros de la época de Sti I, aluden a una persona que había estado tomando cerveza (esto, con una antigüedad de 1,300 años A.C.)

En 1920, durante las excavaciones efectuadas por el Museo Metropolitano de Arte de Nueva York, en la tumba de Mekt-Re en Tebas, fue desenterrado un objeto que específicamente pudo ser la maqueta de una cervecería. Esta maqueta, de la época de la undécima Dinastía (2,000 A.C.), se expone en el Museo Metropolitano de Arte de Nueva York.

Por crónicas aisladas se sabe que en todos los dominios reales diseminados por el territorio de Egipto se encontraban expendios de cerveza, pero el centro más grande de fabricación estaba en la ciudad de Pelusa, en el delta del Nilo, cerca del actual Port Said. Siendo ya de uso común en Mesopotamia y Egipto, la cerveza llegó un día a los países aledaños al Mar Egeo y a Grecia. Setecientos años antes de Cristo, el griego Archilochos habla de la bebida que preparaban los frigios y los tracios, con cebadas y especias (que sustituían al

lúpulo, hasta entonces desconocido). Herodoto atribuye la invención de la cerveza a Iris, y dice que los egipcios bebían un líquido fermentado hecho de cebada que llamaban "Zyθος"

De la península helénica y el collar de islas que la rodea, los romanos copiaron la costumbre de beber cerveza, gusto que propagaron hacia las Galias. Al final del siglo I de nuestra era, bajo el imperio de Domiciano, después de haber arrancado las viñas para dedicar las tierras al cultivo de cereales, el "vino de la cebada" (que no contenía lúpulo y que denominaban "cervoise") llegó a ser la bebida usual de los galos y como consecuencia la de los bárbaros germanos invasores de las Galias, y poco a poco, también se convirtió en la bebida predilecta de los pueblos del Norte de Europa.

En el norte de Europa, la cerveza cobró singular arraigo: los Países Bajos, Alemania, Inglaterra y Escandinavia la adoptaron como "su" bebida. Y, como progresivamente fueron depurándose los procedimientos para su elaboración, hasta generalizarse el agregado de lúpulo para aromatizarla en el siglo XIII, el resultado fue que prácticamente todas las demás bebidas fueron eliminadas. Sin embargo, la elaboración comercial tuvo poca importancia en el continente europeo hasta antes del siglo XVI. Y hacia el año de 1258, los cerveceros de París crearon una organización cuyo reglamento fue publicado diez años más tarde en "El Libro de los Oficios" por el preboste Etienne Boileau. Este reglamento fue redactado primordialmente con el propósito de asegurar a los consumidores materias primas "buenas y leales", lo cual no es sino el primer antecedente de la preocupación por la calidad del producto.

Con la culminación del Renacimiento viene aparejada la época de los grandes descubrimientos geográficos y, en las largas travesías marítimas de entonces, la cerveza representa un importante papel.

Dado lo prolongado de los viajes, el agua se contaminaba y era sustituida por la cerveza que se conservaba durante períodos más largos. Y así, el vino de cebada llegó a América: con Colón a Centro y Sudamérica; con los holandeses e ingleses a Norteamérica.

Los historiadores comentan en sus escritos que uno de los factores que contribuyeron al establecimiento de los peregrinos del "Mayflower" en Nueva Inglaterra, fue precisamente la escasez de cerveza. Su destino era la colonia de Virginia. Sin embargo, en el cuaderno de bitácora se anotó: "No tenemos tiempo para mayores búsquedas ya que se han escaseado nuestras provisiones y especialmente la cerveza. Hacia 1623 se estableció por parte de la Compañía Holandesa de las Indias Orientales, la primera cervecería en el bajo Manhattan, hoy Nueva York. Durante la época colonial norteamericana, la cerveza jugó un importante papel, siendo como en Europa, la bebida más popular.

El primer Congreso elaboró en 1789 las leyes dirigidas a crear los ingresos federales. Se establecieron impuestos sobre varios productos importados entre los cuales estaban: ale, porter, sidra, cerveza y ron. Esto para proteger la producción agrícola nacional y para sustituir el consumo de whisky y de ron, por el de cerveza.

La industria cervecera comenzó a florecer en los Estados Unidos al amparo de esta inteligente política federal. Y a medida que las tabernas y hosterías adquirieron un mayor desarrollo, tuvieron que ampliar sus instalaciones cerveceras, ya que el volumen de la fabricación doméstica resultaba insuficiente para abastecer la demanda. Y así, poco a poco, en Pennsylvania, Nueva Jersey, Delaware, Maryland, Virginia, Carolina y Georgia, se crearon nuevas empresas cerveceras.

La primera cervecería canadiense fue construida en Quebec, en 1668. Jean Talon, superintendente de la provincia de Nueva Francia (Quebec), recibió el permiso de la corona francesa para construir una cervecería, misma que fue convertida en cárcel en 1672.

John Molson inició en Montreal, Quebec, en 1786 una empresa de fabricación de cerveza que ha permanecido en funcionamiento continuo hasta la fecha. En 1955 una segunda cervecería fue construida en Toronto en las orillas del lago, anunciando el comienzo de la organización cervecera Molson, que hoy se extiende a través del Canadá, con plantas en casi todo el país. Y a la par que se desarrollaba la industria en Norteamérica, también fue tomando auge en Centro y Sudamérica. Hacia 1900 Costa Rica contaba con cuatro plantas importantes, al igual que Guatemala. Honduras y Nicaragua dos plantas, Panamá tres cervecerías y El Salvador, una Chile, Colombia, Argentina y Brasil, tenían todos en 1900 bien establecidos negocios cerveceros. En el México prehistórico existían algunas bebidas que dentro de lo rutinario de su preparación tenían cierta semejanza con la cerveza conocida en Asia y Europa.

Fuertemente, difundida en el México prehistórico, el tesgüino o izquite era de un claro y bonito color ámbar, más denso que ligero y que se bate con un molinillo antes de beberse para que levante gran espuma, aseveración que se dio en las crónicas de la época.

El tesgüino, una bebida para comunicarse con los dioses antes del sacrificio. En el encuentro de Cortés y Moctezuma no podía faltar la cerveza de maíz, elaborada por los indígenas mexicanos. Descubrimientos técnicos permitieron enriquecer la elaboración de la cerveza.

Centros Productores de Cerveza en México

La primera concesión real ofrecida por la Corona Española para establecer una cervecería en territorio nacional, le fue otorgada a don Alonso de Herrera en permiso fechado el 12 de diciembre de 1543. Este primer centro productor estaba localizado en la población de Amecameca, Estado de México, próximo al denominado Paso de Cortés. Con una caldera como equipo y limitado en el abastecimiento de cebada y trigo, testificó don Alonso de Herrera en 1544 que su brasería (del francés brasserie, cervecería), tenía un alto costo de producción, por lo cual la vendía a ocho reales la arroba.

Sin embargo, la acogida que los españoles e indígenas le dieron en sustitución de las bebidas fermentadas locales, harían que el visionario Herrera proyectara la ampliación de la pequeña fábrica y planteara incrementar las cosechas de cebada y trigo.

A pesar de lo promisorio del arranque, se gravó un fuerte impuesto a la bebida, lo que aunado a las disposiciones reales de cerrar las fronteras y limitar las actividades económicas en las colonias para proteger los mercados ya establecidos en Europa, privó al Continente Americano en las zonas de dominio español, del establecimiento de más centros de producción cervecera.

Esto provocó el incremento de las importaciones de cerveza española y europea. Transcurrido el Virreinato, nuevas perspectivas sociales y económicas propiciaron el auge de la producción de cerveza en el México Independiente. Desde este momento y hasta 1890, la producción de cerveza se fue generando con un promisorio futuro. El 95% de la cerveza que se consume en el mundo es del tipo Lager. Hasta principios del siglo pasado sólo se hacía cerveza tipo Ale. Fue en Alemania donde se empezó a elaborar la cerveza tipo Lager.

Antes de 1842, todas las cervezas eran oscuras o ámbar, fue en ese año en que la cervecería que ahora es la "Pilsener Urquell", en la actual República Checa se elaboró por primera vez una cerveza dorada y transparente. La tendencia mundial de la preferencia de los consumidores en las últimas décadas, ha sido hacia cervezas más ligeras y menos amargas.

Las marcas han ido siguiendo a los consumidores y ajustándose a sus preferencias. Las marcas más vendidas son Tecate, Carta Blanca y Superior. El mayor consumidor de cerveza es Estados Unidos. En el año 2003, China llegó a ser el primer productor de cerveza en el mundo.

Principales Tipos de Cerveza⁴⁸:

Cerveza Lager

Características: Son de fermentación baja lo que significa que la levadura se asienta en el fondo del tanque al terminar su fermentación. Representa más del 90% de la producción mundial. Se produce usando levadura *Sacharomyces Uvarum* y temperaturas entre 6 y 10°C para inoculación y 12 y 16°C como máximo durante la fermentación. Pilsener: esta es una cerveza clara con un extracto original entre 11° a 13° plato.

Münich: es una cerveza oscura con un extracto original de 12° plato (16° - 18° plato en el caso de la Bock).

⁴⁸ Documentos técnicos cervecería gmodelo

Dortmund: es una cerveza clara como Pilsener pero con menos sabor amargo y más suave. Su extracto original varía entre 12° - 14° plato. Viena: es una cerveza semiobscura.

Cerveza Ale

Características: Son de fermentación alta y se distinguen por que la levadura al finalizar su fermentación asciende a la superficie del tanque. Antes de 1840 era el proceso normal. Se produce usando levadura *Sacharomyces cerevisiae* y temperaturas de 15°C para inoculación y hasta 25°C como máximo durante la fermentación.

Stout: Es una cerveza muy oscura (+40°L). El extracto original es de 12° plato y algunas veces es tan alto como 20° plato. Presentan una espuma muy cremosa.

Porter: es una cerveza stout más ligera. Es de color claro y un extracto original entre 7.5°- 12° plato. Existen varios tipos de Ale: Pale Ale, Mild Ale, Bitter Ale,

Brown Ale, Barley Wine. Lambic: es originaria de Bélgica. Su sabor es ácido y se obtiene por fermentación espontánea. Trappist: producida en monasterios de Bélgica con un sabor específico. Su extracto original varía entre 13° a 19° plato.

Cerveza Light

Características: La palabra "Light" se usa para aquellas cervezas producidas bajo condiciones especiales que dan una reducción en la cantidad de carbohidratos y por consecuencia en el número de calorías. Esta reducción es de aproximadamente un tercio del valor de las cervezas normales.

Cerveza Dry

El concepto Dry está más orientado hacia la mercadotecnia que a la tecnología. Tuvo su origen en Japón, y se caracteriza por tener un extracto real ligeramente más bajo que el de la cerveza normal.

Cerveza Ice

Se produce mediante una tecnología que congela la cerveza en su etapa de reposo para obtener una mayor separación de proteínas. Normalmente son de más alto contenido de alcohol que la cerveza regular.

Cerveza Sin Alcohol

Tiene diferentes contenidos de alcohol según la legislación vigente del país que se trate. Varía de 0.1 a 1.0% vol. de alcohol. Por ejemplo en Estados Unidos y Canadá 0.5%, en Holanda 0.1%. Se obtiene por un proceso de eliminación del alcohol de una cerveza normal, o bien mediante un proceso de fermentación controlada.

Cerveza Shandy

Es una mezcla de cerveza preferentemente tipo Light con un concentrado cítrico o de fruta y agua carbonatada.

La cerveza es una bebida alimenticia muy útil y adecuada para la dieta diaria de una persona, contiene proteínas, vitaminas y minerales .Se recomienda tomar una cerveza diariamente una hora antes de la comida de mediodía, o acompañando los alimentos.

La cerveza contenida en una botella media, cuya capacidad es de 325ml tiene el mismo valor nutritivo de 58g. de carne de res, ó 3 y media piezas de tortilla, ó 90g. de frijol cocido, según tablas de la Comisión Nacional de Alimentación.

La cerveza es también fuente de vitaminas, particularmente de las que integran el complejo B, como la Riboflavina y la Niacina, indispensables en los tejidos corporales para producir energía necesaria para nuestras actividades diarias. La cerveza es una bebida elaborada higiénicamente y además es una de las bebidas más sanas para el organismo.

Por su gran contenido de vitaminas y azúcares estimula el apetito, ayuda a la buena digestión de los alimentos, además calma la sed, ya que ésta restituye el agua y restablece el equilibrio salino, así como también tiene una función muy importante y especial a nivel renal (ayuda a eliminar cálculos y limpia el riñón).

Además, tomarla con moderación disminuye la tensión y la depresión, mejora la capacidad de resolver problemas y la memoria a corto plazo. Otro efecto positivo de tomar cerveza con moderación es el aumentar el colesterol bueno o HDL, que se ha asociado a tener menor riesgo de enfermedades del corazón.

El consumo moderado de cerveza aumenta los niveles de una enzima fundamental presente en la corriente sanguínea que desbloquea los coágulos de sangre. Estudio realizado por el Journal of American Medicine en Houston, Texas en mayo de 1993. Las personas que toman una cerveza diariamente tienen el 40% menos de probabilidad de sufrir un ataque al corazón o una embolia cerebral que los abstemios. Estudio publicado por el British Medical Journal en septiembre de 1993.

Otras compañías cerveceras:

Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma

Perfil

Más de 110 años de trabajo; de evolución y crecimiento constantes; de innovación y modernización; de apoyo a la comunidad y al país, han hecho de Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma una empresa clave en el desarrollo industrial de México.

Pionera en la industria cervecera nacional, la empresa no solamente es motivo de orgullo por la calidad de sus productos, reconocidos internacionalmente,

sino porque es sustento directo para miles de familias en todo el país y generadora de aproximadamente 90 mil empleos indirectos⁴⁹.

Promotora de una cultura de trabajo que destaca el respeto a la persona, su crecimiento profesional y humano, así como la integración familiar y social, Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma ha cosechado los frutos de una filosofía que da al hombre el lugar más importante en el escenario productivo. Hoy, ante el reto de la creciente globalización de los mercados, Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma enfila hacia el futuro confiado en el valor de su gente, la calidad de sus productos y su experiencia centenaria. Orgullosos herederos de una tradición, que es dinámica, porque encierra la búsqueda de la mejora continúa en nuestro trabajo, del liderazgo tecnológico, de la calidad como forma de vida.

Es una empresa con historia, con arraigo en las comunidades en las que están presentes y con metas bien definidas. Coherentes con sus valores, cuidan el medio ambiente, promueven el desarrollo y el bienestar de sus trabajadores, de sus familias y de México.

Datos relevantes

- Cervecería Cuauhtémoc fue fundada en 1890 en Monterrey, Nuevo León, y es la piedra angular de FEMSA.
- En 1985 se fusiona con la Cervecería Moctezuma, por lo que cambia su razón social a Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, S.A. de C.V.
- A Diciembre de 2004 tuvo ventas por 24,970 millones de pesos.
- FEMSA Cerveza trabaja para ser una organización de mercadotecnia de clase mundial que genere valor a través del desarrollo de un sistema integral de negocios enfocado al consumidor.
- El mercado potencial de cerveza en México es de 63 millones de consumidores y crece a un ritmo de 1 millón de personas al año.
- FEMSA Cerveza atiende aproximadamente a 270 mil detallistas en México.
- Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma cuenta con tres de las cinco marcas líderes en la industria nacional.
- Personal: 19,748.

Plantas productoras

Monterrey

Construida a un año de la fundación de Cervecería Cuauhtémoc, esta planta no sólo es la más antigua de la empresa, sino de todo México. En esta planta se producen Carta Blanca, Tecate, Bohemia, Indio, Kloster, Sol, Tecate Light, XX Ambar, XX Lager, Noche Buena y Chihuahua. Una de las innovaciones tecnológicas más importantes es el diseño e instalación de una moderna planta de tratamiento y recuperación de agua, lo que permite un ahorro considerable del vital líquido.

⁴⁹ Manual histórico de cervecería Cuahtemoc Moctezuma

Toluca

Inaugurada en 1969, esta moderna cervecería está distribuida en una superficie de 34 hectáreas, en terrenos que fueron de la hacienda de el Carmen, que data del siglo XVIII y cuyo casco ha sido remozado y acondicionado para realizar eventos sociales de todo tipo. Produce Carta Blanca, Tecate, Tecate Light, Superior, Bohemia, Indio, Sol, Clara de Barril, Oscura de Barril y XX Lager.

Orizaba

Esta planta cervecera es la segunda más antigua de México. Fundada en 1894, bajo la razón social Guillermo Hasse y Compañía, adoptó en 1896 el nombre de Cervecería Moctezuma, En 1985 se integra al sistema Cuauhtémoc Moctezuma. Produce las marcas Superior, XX Lager, Sol, XX Ambar y Noche Buena.

Guadalajara

Esta planta fue inaugurada en febrero de 1970. La mayor parte de su producción es de nuestra cerveza Superior, pero también se elabora Tecate, XX Lager, Sol, Carta Blanca, XX Ambar e Indio.

Tecate

La cervecería Tecate fue fundada en 1943, en la ciudad de igual nombre ubicada en Baja California. En 1954 fue adquirida por Cervecería Cuauhtémoc, que continuó y fortaleció la proyección de Tecate que ya se elaboraba en esa cervecería norteña hasta hacerla, hoy en día, una de las cervezas favoritas de México y del extranjero. Su producción está dedicada a las marcas Tecate y Carta Blanca. Ha instalado una sofisticada planta de tratamiento y recuperación de agua que hace más eficiente la operación de la planta.

Navojoa

Con la mira en el futuro, el 6 de diciembre de 1991 iniciaron estas instalaciones para ser las primeras de una serie donde los procesos productivos se optimizaran para satisfacer la demanda cada vez más grande de los productos de Cervecería Cuauhtémoc, no sólo en el territorio nacional, sino en el extranjero. Su diseño compacto permite una mayor eficiencia en cada uno de los pasos de elaboración, sobre todo en lo que toca a envasado, que se ha cuidado de manera especial al instalar los equipos más modernos del mercado.

Marcas

Cerveza Carta Blanca

Cerveza Indio

Cerveza Sol

Cerveza Tecate

Cerveza Tecate Light

Cerveza Superior

Capacidad total Dic. 2004 (M. Hectolitros):

Instalada 32.4 % Utilizada 73.8 % de Mezcla Dic. 2004: Retornable 67, No retornable 8.1, Lata 23.1, barriles 1.8

Exportaciones

- ❖ A diciembre de 2004, las exportaciones de cerveza ascendieron a 1.982 millones de hectolitros y representaron el 8.1% del volumen total de ventas de Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma.
- ❖ Aproximadamente el 92% de las exportaciones de CCM son vendidos a Estados Unidos y Canadá.
- ❖ CCM cuenta con el portafolio de marcas y presentaciones más amplio entre las cervezas de importación en Estados Unidos.
- ❖ Desde 1995 el crecimiento de las marcas de CCM en Estados Unidos ha ascendido a 17% en promedio, mientras que el mercado total de cervezas importadas ha crecido a ritmos de entre 5 y 6% en promedio.
- ❖ De entre las 400 marcas de cervezas importadas que se comercializan en los Estados Unidos, Tecate en su presentación de lata es la de mayor venta y la única cerveza mexicana en presentación de lata de 16 onzas⁵⁰.

- *La cerveza en México*

La Conquista

Dos décadas después de la caída de la antigua Tenochtitlán, se fundó en la Nueva España la primera fábrica de cerveza del continente americano. El 6 de julio de 1542, en la ciudad de Najera, el emperador Carlos V suscribió una Cédula que concedía a Alonso de Herrera el permiso para su establecimiento cervecero, con la condición de que la Corona recibiera un tercio de las ganancias y el fabricante asumiera el traslado de Flandes o de las partes donde se hallaran los maestros calderos, aparejos y otras menudencias que convinieran para el servicio. Poco después, el 15 de mayo de 1544, Alonso de Herrera informó a Carlos V sobre el gran éxito obtenido por su empresa, el cual fue confirmado por la orden a los oficiales reales el 5 de septiembre de 1550, a quienes se les exigió pagar a Germán de Castilla la tercera parte de la cerveza que se hiciera en esta ciudad, la cual pertenecía a su majestad.

Sin embargo, muy poco se sabe sobre la suerte que corrió la cerveza en la Nueva España, pues según conjeturas, el abuso en su consumo fue sancionado por las autoridades, además de que en aquella época existían varias bebidas de origen anterior a la Conquista parecidas a la cerveza, como el zendecho (pulque de maíz), aguardientes, vinos de caña, chinguirito, pozoles, ponches, tepaches y vinos de mezquite, entre otros, los cuales por su gran usanza, bien pudieron opacar su rápido desarrollo. Cabe mencionar que la chicha, la zambumbia y el tesgüino, fueron otras bebidas muy populares durante la época virreinal.

⁵⁰ Documentos técnicos cervecería Cuauhtemoc Moctezuma

La colonia

Es difícil calcular la cantidad de cervecerías artesanales que se instalaron en el territorio mexicano durante este período. No obstante, el consumo de la cerveza fue de cierta consideración, pues el barón de Humboldt afirmó que en 1802 entraron por la aduana del puerto de Veracruz 71 mil 806 botellas importadas



Los caminos de hierro

El establecimiento de la red ferroviaria en México, marcó el inicio de la historia moderna de la industria cervecera en los años 80 del siglo XIX. La importación de maquinaria y malta de los Estados Unidos, la instalación de fábricas de hielo indispensables para la industria, y sobre todo, el crecimiento de un mercado capaz de soportar los costos de factorías más tecnificadas, fueron algunos de los rasgos más característicos de esta época. Además, los ferrocarriles obligaron a los industriales mexicanos a competir con las cervezas norteamericanas que podían llegar masivamente a los mercados del interior del país.

La apertura entre 1884 y 1885 de la línea ferroviaria que recorría la ruta entre El Paso, Texas y la Ciudad de México, fue un acontecimiento decisivo en el crecimiento de las empresas dedicadas a producir cerveza. El industrial cervecero de este período fue Santiago Graf, quien en 1875 adquirió la Cervecería Toluca y México, fundada diez años antes por el suizo Agustín Marendaz. Graf inició la producción de una cerveza de mayor calidad tipo *ale*, aunque todavía empleando la técnica de alta fermentación. Pocos años después instaló maquinaria moderna para fabricar hielo, y en 1882 importó equipos alemanes que le permitieron elaborar la primera cerveza lager mexicana: la Toluca *lager*.

En la última década del siglo XIX, proliferaron a nivel nacional modernas cervecerías con grandes inversiones de capital. Las cifras de importación de 1889 a 1890 fueron de tres millones de litros de cerveza de marcas extranjeras, mientras que en 1910 sólo se compraron en el exterior 500 mil. Este período fue considerado el primer auge de la cerveza mexicana.

En 1891, Isaac Garza, José A. Muguerra, Francisco Sada y el cervecero Joseph M Schnaider, originario de Saint Louis, Missouri, fundaron la Cervecería Cuauhtémoc, en Monterrey, Nuevo León. A ésta se agregaron en 1894 cuatro pequeñas cervecerías en Orizaba, Veracruz: la Santa Elena, La Mexicana, La

Azteca y La Inglesa; en 1896 la Cervecería de Sonora; y en 1900 la Cervecería del Pacífico.

La bonanza porfiriana

En medio de este período, el desarrollo cervecero alcanzó al sudeste y noreste de la República. El 7 de abril de 1899, en la ciudad de Mérida, José María Ponce y Cía. Fundó la Gran Cervecería Yucateca, la cual al principio produjo las cervezas Cruz Roja, Estrella, Conejo y Mestiza. Al año siguiente, esta empresa se convirtió en la Cervecería Yucateca, una fábrica de alcance regional que ganó fama mediante las marcas Carta Clara y León.

Mientras tanto, el 14 de marzo de 1900, Cervecería del Pacífico se inscribió ante notario Público en Mazatlán, Sinaloa, y un año después inauguró su planta lanzando al mercado la marca Pacífico Pilsner. Al comenzar el siglo XX, había no menos de 29 registros de cervecerías en México. La revista norteamericana, *The Western Brewer*, indicaba que durante 1903 operaban 19 fábricas en la República Mexicana, las cuales estaban equipadas con maquinaria moderna de cervecería, refrigeración y embotellado, y producían cerveza un poco más clara que la norteamericana, ya que empleaban en su elaboración entre un 15 y 30 por ciento de arroz⁵¹.

La mayoría de la cerveza se vendía embotellada, y casi toda la malta era importada desde Alemania y los Estados Unidos con excepción de dos cervecerías, La Toluca y La Perla, quienes fabricaban su propia malta. Miguel Alessio Robles afirmó que para 1918 había 36 fábricas de cerveza en México. Éste era el panorama cervecero hacia 1922, cuando un grupo de empresarios españoles creó la sociedad fundadora de la Cervecería Modelo.

Para 1925, el capital invertido en toda la industria era de aproximadamente 20 millones de pesos, la producción nacional era de alrededor de los 50 mil litros y la rama ocupaba cerca de dos mil 500 personas.

3. Características del producto

La cerveza es una bebida natural y con bajo contenido en calorías (aprox. 42 Kcal. Por 100 ml), no contiene grasas ni azúcares y sí una cantidad importante de hidratos de carbono, vitaminas y proteínas, por lo que su "consumo con moderación" es benéfico para la salud humana y claramente recomendable para cualquier dieta equilibrada⁵².

Es un producto de moderada graduación alcohólica entre 4 y 7° C, aunque existen cervezas "especiales" con una mayor graduación. De hecho, la cerveza es la bebida de menor graduación en comparación con el resto de bebidas alcohólicas.

⁵¹ Breve Historia de la cerveza en México. México D.F., Cervecería Modelo, S. A. de C. V.

⁵² Manual de Cervecería Modelo, S.A. de C.V. Inducción a la Empresa Págs 21 y 22

Bebida	Grado Alcohólico
Sidra	2 - 6°
Cerveza	4 - 5°
Vino	8 - 13°
Licores	35 - 45°
Whisky, coñac, etc.	50 - 60°
Anís, etc	45 - 70°

La cerveza y sus ingredientes destacan los componentes positivos de la cerveza para la salud:

- **Lúpulo:** La cerveza es la única bebida que contiene lúpulo, un sedante suave y un amargo estimulante del apetito.
- **Malta:** Le proporciona a la cerveza los carbohidratos, minerales, elementos trazas, y los ácidos orgánicos y vitaminas importantes para la vida.
- **Agua:** Es el mayor y más importante componente de la cerveza, con unos 92 g/100 g. El poder refrescante de la cerveza se debe, tanto a su alto contenido de agua, como por los minerales que contiene.
- **Contenido de calorías:** Cada 100 g. de cerveza contiene 43,4 Kcal., menos que un vaso de jugo de manzana, leche o un refresco. Además, la cerveza funciona como diurético y estimula el apetito.
- **Compuestos proteicos:** La cerveza es realmente pobre en contenido proteico. Sin embargo contiene todos los aminoácidos esenciales y muchos no esenciales, lo que hace que sea un suplemento valioso para una dieta de bajo contenido proteico.
- **Minerales y elementos trazas:** La cerveza contiene más de 30 minerales entre elementos trazas, la mayoría de éstos se originan en la cebada malteada. Un litro de cerveza satisface casi la mitad de las necesidades diarias de magnesio de un adulto, y un 40% y 20% respectivamente de las necesidades diarias de fósforo y potasio.
- Al ser rica en potasio y baja en sodio, es diurética.
- Al ser baja en calcio y rica en magnesio, tiene valores preventivos contra todo tipo de enfermedades del corazón y contra la formación de cálculos y piedras en las vías urinarias.
- **Vitaminas:** La cerveza contiene todas las vitaminas importantes del grupo B, además de las vitaminas A, D y E. Por ejemplo, con un litro de cerveza se cubre el 35% de la necesidad diaria de Vitamina B6, el 20% de la de B2 y el 65% de la de niacina. Un litro de cerveza contiene cerca de 210 mg de vitaminas y de compuestos similares.
- **Gas carbónico:** La cerveza contiene aproximadamente 0,5 g de CO₂ por 100 g. de cerveza, lo que le proporciona una característica refrescante. Además, el gas carbónico favorece la circulación sanguínea de la membrana mucosa bucal, promueve la salivación, estimula la formación de

ácido en el estómago y acelera el vaciado de estómago, todo ello favorable para una buena digestión.

- Poli fenoles: El contenido, del orden de 150-153 mg / l, es relativamente alto. Los poli fenoles son efectivos contra las enfermedades circulatorias y el cáncer.

Comparación aporte calórico entre distintos alimentos en 325 ml.

	Energía	Grasa	Colesterol
	Kcal/Kg	g/Kg	g/Kg
Arroz	1,140.75	2.01	0.00
Otras bebidas alcohólicas	789.75	0.00	0.00
Atún y bonito	786.50	50.37	0.14
Café	594.75	41.60	0.00
Huevos	542.75	36.40	1.89
Sardina	438.75	16.83	0.16
Plátanos	263.25	0.58	0.00
Vino tinto	253.50	0.00	0.00
Champaña	227.50	0.00	0.00
Jugo / néctar de uva	221.00	0.00	0.00
Yogurt	214.50	10.40	0.03
Leche entera	186.87	10.40	0.02
Melones	175.50	0.00	0.00
Peras	146.25	0.94	0.00
Cerveza	146.25	0.00	0.00
Naranjas	143.00	0.65	0.65

Fuente: Manual de Cervecería Modelo S.A de C.V

Marcas

CORONA



Líder en el mercado doméstico **Corona Extra** es la cerveza mexicana de mayor venta en el mundo y la 4ª marca de mayor distribución mundial desde 2001.

Su origen se remonta al año 1925, cuando esta cerveza de tipo pilsener comenzó a producirse en las instalaciones de cervecería modelo ubicada en la Ciudad de México en la República Mexicana.

No sólo en el mercado doméstico tiene gran popularidad, Corona Extra ha cosechado grandes éxitos en el extranjero, especialmente en el mercado estadounidense, donde a principios de los 80 comenzó a gozar una amplia aceptación por parte de los consumidores. Posteriormente, la marca se introdujo en Canadá, Europa, América Central y del Sur, el Caribe e incluso, en algunos países de África. Actualmente, Corona Extra se exporta a más de 150 países en los cinco continentes.

Corona Extra ha sido la marca importada con el mayor crecimiento en la historia del mercado cervecero estadounidense y, desde 1997 ha ocupado el primer lugar en ventas entre las cervezas importadas en este país, donde ha superado a más de 450 competidores.

El éxito global de Corona Extra no ha pasado inadvertido, ya que en 1998, la prestigiosa publicación 'Impact' le otorgó por cuarto año consecutivo el premio "Hot Brand" en la categoría de cervezas importadas en los Estados Unidos

CORONA LIGHT



La primera cerveza de tipo Light lager que produjo Grupo Modelo, Corona Light surgió con la intención de satisfacer el nicho de mercado de cervezas ligeras. De venta exclusiva en los Estados Unidos y Canadá países donde se introdujo a mediados de los 80, Corona Light ha obtenido resultados muy positivos, ubicándose en primer lugar en ventas entre las cervezas ligeras mexicanas y entre las primeras de su categoría. Actualmente es la segunda marca Light importada en los Estados Unidos y se ubica en la onceava posición dentro de todas las cervezas importadas en el mercado estadounidense. En 2002, la publicación

'Impact' le otorgó por segundo año consecutivo el premio "Hot Brand" en la categoría de cervezas ligeras importadas en los Estados Unidos.

A pesar de ser una marca dirigida principalmente para el mercado norteamericano y canadiense, Corona Light, al igual que todas las cervezas de Grupo Modelo, es producida y embotellada en México, pero su obtención se lleva a cabo en las instalaciones de Cervecería Modelo del Noroeste.

Elaborada con los mismos ingredientes de primera calidad, Corona Light contiene aproximadamente un 30% menos de calorías que Corona Extra, pero con el mismo sabor refrescante.

MODELO ESPECIAL



Posicionándose como la segunda marca de Grupo Modelo y entre las 10 cervezas importadas más vendidas en los Estados Unidos en 2002, Modelo Especial es una cerveza tipo pilsener, la cual se distribuye desde 1966, tanto en botella retornable como en lata. Gracias a la gran aceptación entre los consumidores, su demanda ha ido en ascenso, ocupando el primer lugar en ventas dentro de la categoría de cervezas en lata en México. Siendo una de las cinco cervezas que exporta Grupo Modelo, Modelo Especial ha obtenido buenos resultados en el mercado internacional, destacando en varios países latinoamericanos, donde los consumidores la han colocado como una de las cervezas importadas con mayor crecimiento.

Al igual que Corona Extra, Corona Light y Negra Modelo, Modelo Especial fue premiada en 2002 por la prestigiosa publicación 'Impact', con el premio "Hot Brand" en la categoría de cervezas importadas en los Estados Unidos.

MODELO LIGHT



Cambiando de imagen en 2002 para hacerla más juvenil y atractiva, Modelo Light es una cerveza ligera de tipo Light lager, cuya presentación en lata y distribución, se llevan a cabo en el mercado nacional desde 1994. Es la marca más joven del Grupo y cuenta con una gran aceptación entre los jóvenes de México.

Debido a su proceso de elaboración, Modelo Light contiene aproximadamente 30% menos calorías que una Modelo Especial y tiene propiedades similares que el resto de las marcas.

VICTORIA



La cerveza con mayor tradición de Grupo Modelo, Victoria es una cerveza de tipo *Vienna*, cuyo origen se remonta a 1865, año en que se fundó la Compañía Toluca y México, en la ciudad de Toluca, estado de México. En 1935, esta compañía fue adquirida por Cervecería Modelo, quien también obtuvo la patente de todas sus marcas, entre las que destacó Victoria. La antigüedad y tradición de la cerveza Victoria están ligadas a la historia de México, ya que ha pasado por diferentes épocas, destacando en especial la Revolución, de la que aún se conservan litografías zapatistas en donde se aprecian logotipos de Victoria.

Única por su sabor fuerte y amargo que cautiva de inmediato al consumidor más exigente, cerveza Victoria conserva su etiqueta original que simboliza al rey de la cerveza (Gambrinus) sosteniendo su copa cervecera. Con casi 140 años de excelencia, cerveza Victoria es una de las más antiguas que se producen en México. Victoria se vende en los estados del centro y sudeste de la República Mexicana, donde el paladar del consumidor ha demostrado su preferencia durante todos estos años.

NEGRA MODELO



Mejor conocida como la crema de la cerveza, Negra Modelo se introdujo en el mercado nacional con su presentación de barril en 1926.

Esta cerveza Super Premium se distribuye a nivel nacional, donde ocupa el primer lugar en ventas entre las cervezas oscuras, además de ser una de las cinco marcas de exportación de Grupo Modelo. Con gran aceptación en el mercado internacional, Negra Modelo de tipo Munich, comenzó su exportación a los Estados Unidos a principios de los 80, lográndose extender con gran éxito, tanto en Europa y Australia como en América Central y del Sur. En 1998, Negra Modelo recibió el premio "Hot Brand", otorgado por la publicación 'Impact' en la categoría de cervezas importadas en los Estados Unidos.

PACIFICO



Desde principios de siglo, cerveza Pacífico se consume de manera regional, al norte de México, en la costa del océano Pacífico. De tipo pilsener, su producción se lleva a cabo principalmente en las instalaciones de Cervecería Pacífico en Mazatlán, Sinaloa. Su exportación hacia la costa oeste de los Estados Unidos, inició formalmente en 1985 con muy buenos resultados. En el año 2000 se lanzó al mercado mexicano la presentación en bote de aluminio conteniendo 340 ml.

ESTRELLA



Una marca regional que se distribuye en todo el estado de Jalisco, en México. La cerveza Estrella data de finales del siglo XIX, cuando era producida por Cervecería Estrella, empresa adquirida en 1954 por Grupo Modelo. Estrella es una cerveza de tipo pilsener, la cual es producida actualmente por Cervecería Modelo de Guadalajara, en Jalisco, México.

LEON



Una de las marcas más antiguas de Grupo Modelo, cerveza León fue lanzada al mercado a principios del siglo pasado. Presente principalmente en el sudeste de México, León es una cerveza de tipo *Munich*, oscura y con gran aroma y cuerpo.

Su nueva imagen fue introducida al mercado en noviembre de 1999. Actualmente es producida en Cía. Cervecería del Trópico. Aunque el mercado principal de esta marca es el sureste mexicano, también se puede encontrar en algunos otros lugares en la República Mexicana especialmente en los restaurantes de comida Yucateca.

MONTEJO



Una marca regional encontrada principalmente en el sudeste de México, cerveza Montejo se introdujo al mercado en 1960, con motivo del sesenta aniversario de Cervecería Yucateca. De tipo pilsener, fue nombrada Montejo en memoria del fundador de la ciudad de Mérida, Yucatán, Don Francisco de Montejo.

Comercializada en dos presentaciones, cerveza Montejo lanzó al mercado su nueva imagen en noviembre de 1999. Al igual que la cerveza León, se produce en Cía. Cervecera del Trópico.

4. Expansión y Distribución de Grupo Modelo

Expansión de Grupo Modelo

Cervecería Modelo expandió su infraestructura por medio de dos vías: la adquisición de empresas previamente establecidas y la construcción de plantas propias. Las instalaciones adquiridas han sido:

- Cervecería del Pacífico, en Mazatlán, Sinaloa, y Cervecería La Estrella, en Guadalajara, Jalisco (ambas adquiridas en 1954).
- Cervecería Modelo del Noroeste, en Ciudad Obregón, Sonora, creada en 1961 a partir de la asociación mayoritaria de Modelo con la empresa Inversiones y Fomento del Noroeste, S.A.
- Cervecería Modelo de Torreón, Coahuila, resultado de la liquidación de la Compañía -Cervecera de la Laguna.
- Cervecería Yucateca, adquirida en 1979.

La primera de las plantas construidas por Modelo con ingeniería propia fue la Cervecería Modelo de Guadalajara, en 1964, seguida de la Compañía Cervecera del Trópico, localizada en Tuxtepec, Oaxaca, en 1979, la cual inició operaciones hasta 1984, y Compañía Cervecera de Zacatecas, cuyas obras comenzaron en 1991 y su primera etapa entró en funcionamiento en 1997 (la cuarta estará lista en 2003).

Al mismo tiempo que crecía su infraestructura, Cervecería Modelo fue fortaleciéndose de una serie de empresas de servicios, como la Nueva Fábrica Nacional de Vidrio (1968), Cebadas y Maltas (1979), e Inamex de Cerveza y Malta (1981).

A principios de los años 60, cuando la fabricación de cerveza se expandió más allá de la planta de Lago Alberto, su administrador, don Antonino Fernández, entendió el papel fundamental que tendría la estandarización de sus procesos técnicos y actuó en consecuencia. Entre 1948 y 1958, el consumo nacional de

cerveza se duplicó al pasar de 336 a 709 millones de litros. Para 1962, la producción había alcanzado 841 millones de litros, y al año siguiente México ya ocupaba el onceavo lugar entre los países fabricantes. La bebida se había establecido claramente como el líquido del progreso.

La favorable situación económica, producto del llamado 'Milagro Mexicano', hizo prever que la bonanza de los años 50 no sólo se sostendría en los 60, sino que era previsible un crecimiento más espectacular. Dicha perspectiva se apoyó en que el consumo de los primeros años de la década alrededor de 22 litros anuales por habitante, era aún muy bajo en comparación con el de otros países. Iniciaba el primer gran ciclo de expansión de Cervecería Modelo.

La contienda por el negocio fue tan intensa, que los fabricantes llegaron a dar un cartón regalado a las misceláneas, bares y cantinas por cada uno que les compraran, lo que ocasionó que los precios de las cervezas de consumo masivo bajaran hasta equipararse con los refrescos.

No obstante, las estrategias, promociones, ventas, campañas publicitarias o novedades como las botellas retornables y las tapas quita-pon o abre fácil, no fueron las razones que determinaron las preferencias del público consumidor. El profundo cambio en la técnica de producción cervecera, fue la apuesta que colocó a Grupo Modelo en el lugar que hoy ocupa.

A mediados de los 60, don Antonino Fernández incorporó a varios ingenieros a sus laboratorios de producción, con el propósito de aprovechar las cerveceras adquiridas, así como abrir nuevas fábricas en puntos estratégicos del país y lograr que la elaboración de los productos Grupo Modelo aumentara sin desmeritar su prestigio y calidad.

En 1964, justo antes de que iniciaran las operaciones de la planta de Guadalajara, don Antonino contrató a Walter Hunt, un experto cervecero norteamericano del Instituto Siebel de Chicago, para que se hiciera cargo de la producción en esta planta y con ello demostrar que se podía hacer cerveza de excelente calidad sin necesidad de contar con los viejos maestros cerveceros quienes con sus sistemas tradicionales no podían garantizar la misma calidad del producto en distintas regiones del país.

Fue tanto el éxito de Hunt en Guadalajara, que don Antonino lo nombró Director Técnico de Modelo y lo llevó a trabajar a la planta de Tacuba, en la Ciudad de México.

Con Hunt comenzó la era científica de la elaboración de cerveza y quedaron atrás los métodos artesanales; mejoró los procesos de elaboración de Corona Extra, Victoria y Negra Modelo; y su trabajo fue ampliamente publicitado en 1965, cuando salió al mercado la Corona Nueva, envasada en botellas ámbar y transparente.

Así mismo, ideó la fórmula de la Modelo Especial, una cerveza morena clara, elaborada con malta Chevalier de dos hileras, con alto contenido de extractos y fermentada con el método Krausen utilizado originalmente por los productores de champaña para que el producto genere su propio gas de manera natural. La nueva marca salió al mercado el 25 de marzo de 1966 y fue la primera cerveza con envase de lata producida por la compañía Modelo. Una nota en el periódico Excelsior publicó ese día que, en el momento de oprimir don Pablo Diez el botón de arranque de la máquina que producía mil latas por minuto de Modelo Especial, México se ubicó dentro de la industria cervecera mundial, ya que el equipo con el que se elaboraba dicha cerveza, sólo la compañía Modelo lo tenía.

En junio de 1967, Cervecería Modelo presentó al mercado una nueva cerveza: Corona de Barril Embotellada. Ésta fue nombrada como La cerveza con ángel, ya que no necesitaba llevar a cabo un proceso de pasteurización, sino que en su lugar empleaba un sistema de micro filtración.

Esta tecnología llamada *millipore* tuvo su origen en los filtros de membrana que empezaron a desarrollar científicos alemanes a mediados del siglo XIX, pero cuyas primeras aplicaciones en la industria fueron implementadas por la Millipore Corporation, fundada en Bedford, Massachusetts, en 1954, de ahí el nombre de este sistema.

Al regreso de Walter Hunt a los Estados Unidos, quien no pudo adaptarse a la vida en México, don Antonino dejó en manos de los ingenieros mexicanos el control de los procesos cerveceros y nombró a Mario Zenteno como encargado de la producción. El legado de Hunt fue inmenso, pues con su tutoría se formaron muchos de los ingenieros que se hicieron cargo del desarrollo técnico de Grupo Modelo.

A fines de los años 60, Cervecería Modelo tenía instaladas seis ollas que realizaban un cocimiento cada 45 minutos, 16 líneas de embotellado y una planta de tres mil 500 personas, entre empleados y trabajadores. Su capacidad anual de producción era de cinco millones de barriles de cerveza y, además de ser la cervecería más grande de América Latina, obtuvo para sus marcas el 38% de las ventas en el mercado nacional.

Distribución y ventas de Grupo Modelo

Cuando se inauguró la Cervecería Modelo, México era un país más que rural y disperso, un pueblo desigual que tardaría mucho en volverse cervecero, pues si bien la cerveza es hoy una de las bebidas que caracterizan a nuestra nación, no siempre fue de esta manera.

Durante las primeras décadas del siglo XX, las compañías cerveceras no sólo competían entre sí por un mercado nacional que dependía, en gran medida, de los alcances de la red ferroviaria, sino que debían enfrentar la milenaria afición al pulque y su bajo costo, sobre todo en los estados del centro.

Aunque la primera cervecería establecida en nuestro territorio data de los tiempos de la conquista española, el gusto por los fermentos de la cebada se generalizó e hizo patria hasta los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial, cuando México inició su despegue industrial.

Para atender a sus clientes y favorecedores de la capital de la República, que fue por razones geográficas su primera área de influencia, la fábrica de Tacuba organizó un primer grupo de repartidores, quienes se dividían el trabajo por rutas, integrados por el equipo básico de un camión, chofer y uno o dos ayudantes.

Las áreas de trabajo eran estratégicamente limitadas y sus encargados no podían transgredir las fronteras señaladas por la empresa. Muestra de ello son las cláusulas del contrato que la Cervecería Modelo celebró en 1926 con J.R. Tamargo, quien era un agente que tenía la exclusividad para la venta de cerveza embotellada en la zona comprendida desde los límites del paseo de la Reforma, incluso hasta el Caballito, calzada Tacubaya, calzada de la Piedad y Bucareli.

La compañía facilitaba al contratista un automóvil, gasolina y el mantenimiento para su unidad de transporte, mientras que los sueldos del chofer y ayudantes corrían por cuenta del propio agente repartidor. Cabe mencionar que en esa época (1926), una caja de 60 medias botellas se vendía a 13 pesos la cerveza Modelo y a 14 la Corona, oro nacional metálico, sin incluir el envase y puesta en la fábrica de la Cervecería.

Dependiendo de la zona, el repartidor se comprometía a vender un cierto número de cajas al mes entre 150 y 200, liquidando el importe inmediatamente y retornando los envases utilizados a la brevedad posible.

Al momento de firmar el contrato, la Cervecería abría una cuenta corriente de envases a favor del repartidor normalmente de 100 cajas a un precio de 750 pesos. El vendedor recibía una comisión de 35 centavos por cada caja vendida y liquidada, y por concepto de gastos de propaganda la compañía le abonaba 45 pesos semanales. En el Reglamento del Trabajo de 1929, se precisaban en 38 artículos las funciones del repartidor y la manera en que debía ser su comportamiento.

Cada repartidor tenía la responsabilidad de entregar su camión personalmente en la fábrica, y no podían subir en él a personas o individuos ajenos al servicio. A temprana hora salían a realizar su ruta y al mediodía debían reportarse por teléfono a la planta para recibir indicaciones y enterarse de los nuevos pedidos.

En el interior de la República, Cervecería Modelo firmaba a través de sus agentes viajeros, contratos de compra-venta con los propietarios de tiendas de abarrotes, hoteles, restaurantes y mayoristas, quienes recogían la cerveza en la estación de tren más cercana. Un documento de fines de los años veinte, revela el valor estratégico que el ferrocarril tenía para el movimiento de las mercancías producidas en la planta de Tacuba.

Posterior a la Segunda Guerra Mundial, el mundo ya no fue el mismo, pues el tiempo que para unos países fue trágico y para otros significó la oportunidad para crecer, Cervecería Modelo afianzó sus marcas y se hizo presente en la mayor parte de la República Mexicana.

El sistema de distribución y ventas de Cervecería Modelo, se fortaleció debido a dos factores:

-La modernización que experimentó el país al comenzar los años 50, caracterizada por la apertura de la carretera Panamericana que recorría el país de punta a punta.

-La institución de Nemesio Diez Riega en 1949 como Director de Ventas de Cervecería Modelo, quien supo leer el giro de los tiempos y estableció una red de distribución que era amplia desde el punto de vista geográfico y encajaba sólidamente al tejido social del país.

La venta de cerveza no sólo se enfocó en llegar al punto más alejado del país, sino que se involucró en los gustos y preferencias populares, el trato diario con las personas, y el interés por conocer los problemas y necesidades de la comunidad. Sus actividades promocionales incluyeron la organización de fiestas y bailes, la participación activa en ferias y carnavales, y el patrocinio de las giras de la Caravana Corona que, por más de dos décadas, hizo viajar a las más grandes estrellas del espectáculo por todo el país.

Don Nemesio creó una mística y un estilo que inculcó a sus colaboradores y discípulos: "No se vende desde el escritorio. Hay que salir a la calle, ranchar, ganar la delantera a la competencia siendo agresivos, tenaces e infatigables". Con pocas palabras y mucha acción, números contundentes, puntualidad en el trabajo, una gran exigencia personal y amor a la camiseta, se llamaba al vendedor a superarse día con día, ganando puntos y superando a la competencia.

En 1951, Modelo produjo 152 millones 252 mil 735 litros de cerveza, distribuidos en cerca de 24 millones de cartones, además de cuatro millones 776 mil 662 litros para 318 mil 52 barriles, con un valor de producción de 66 millones 993 mil 519 pesos con 33 centavos, moneda nacional.

En los años 1955 a 1958, las cervezas Victoria y Corona ocuparon el primero y segundo lugares en las ventas nacionales totales, según datos de la Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza. La empresa contaba en 1956 con 110 repartidores de botella, cuatro repartidores de barril, 12 repartidores suplentes, tres jefes de zona y un visitador de agencias en el Distrito Federal.

Algo que revolucionó las ventas de Modelo, fue la idea de la distribución directa con participación en sociedad del funcionario a cargo. En esta segunda etapa, la especialización de las concesiones fue una pieza clave. Es decir, separar la cerveza del abarrote para volverla un negocio exclusivo, dio pie a la constitución

de las distribuidoras directas, a veces con el concesionario mismo y sus descendientes, o en ocasiones con personas enviadas desde el centro, un agente viajero, un supervisor o un gerente al que se trasladaba de una plaza a otra.

La tercera etapa en la historia de las ventas de Modelo, coincidió con la entrada de Valentín Díez Morodo a la Gerencia Comercial de la compañía a mediados de los años 60, quien en el ámbito nacional modernizó y tecnificó el modelo desarrollado por su padre en la década anterior y, anticipándose al furor de las exportaciones mexicanas de cerveza, lanzó al mercado internacional la marca bandera de la compañía: la Corona Extra.

Hoy en día se reconocen 348 mil puntos de venta en el país, atendidos indistintamente por los dos grupos cerveceros existentes. Modelo cuenta con 697 agencias, distribuidoras y subagencias para atender el mercado que ha ido conquistando, en 492 ejercen el control directo, y en las 205 restantes mantiene un vínculo tradicional con concesionarios particulares. Además, las distribuidoras controlan establecimientos donde se venden en exclusiva productos Modelo: las tiendas de convivencia Círculo Extra y los Modeloramas, entre otros.

Actualmente, la planta vehicular de Modelo cuenta con 11 mil 11 unidades, desde los tractocamiones de 30 toneladas y los camiones Tortón hasta pick-ups y automóviles para las tareas de supervisión.

Todos los vehículos cumplen con la imagen corporativa diseñada a través del *Manual de Identidad Vehicular* de la compañía, y las propias distribuidoras desarrollan sus ideas, desde carros alegóricos hasta unidades especializadas. En la Ciudad de México, 400 camiones atienden las necesidades de siete subalmacenes y 21 camionetas de radio servicio o Modelohogar dan atención a la zona conurbana.

El hielo, anteriormente factor determinante en el crecimiento de las ventas, ha sido sustituido por refrigeradores eléctricos, con excepción de los eventos y fiestas donde continúa surtiéndose, pues si bien es sabido, el hielo es la mejor forma para enfriar una cerveza.

En 1999, Grupo Modelo logró una participación en el mercado doméstico del 54.91 por ciento, con volúmenes de 26.9 millones de hectolitros. Con 22.8 de esos millones, la cerveza Corona Extra se consolidó como la marca líder en la Industria Cervecera Nacional, ocupando el quinto lugar entre todas las cervezas que se comercializan en el mundo. Ese mismo año, las ventas netas del Grupo ascendieron a 24 mil 576 millones de pesos, el 76 por ciento correspondiente al mercado nacional y el restante 24 por ciento al de exportación.

5. Estrategias de Mercadotecnia de Grupo Modelo⁵³

Imagen y publicidad

Cuando se inauguró la Cervecería Modelo en 1925, los grandes elogios y muestras de asombro no se hicieron esperar, pues las numerosas personas que visitaban la compañía, afirmaban que las instalaciones eran estupendas y la cerveza verdaderamente exquisita.

Con estas muestras de hospitalidad se iniciaron las campañas de promoción y propaganda de los productos Modelo, cuyo éxito comercial dio inicio cuando, como primer recurso, abrieron las puertas de la fábrica para poner en exhibición el trabajo de su moderna maquinaria.

La fabricación de las cervezas Modelo fue atestiguada por famosos boxeadores, toreros, clubes deportivos, autoridades civiles y militares, asociaciones profesionales, organizaciones mutualistas y estrellas de la farándula, entre otros. La prensa de los años 20, dio la noticia y realizó varias crónicas de este desfile de visitantes de cierta fama o reconocimiento social, quienes gustosos aceptaban posar junto a un turbodinamo, las ollas de cocimiento o las máquinas embotelladoras.

Cada uno de los visitantes recorría las instalaciones, posteriormente estrechaban las manos del maestro cervecero, y finalizaban su 'tour' degustando una muestra de la más reciente producción.

Estos iniciales paseos por la fábrica, los cuales se hicieron una costumbre y son el antecedente de las actuales visitas guiadas, fueron parte de los gastos que tuvo que realizar, entre el 1 de agosto y el 31 de diciembre de 1925, el jefe del Departamento de Propaganda, Augusto Elías Riquelme: un monto total de 183 mil 558 pesos, considerando los sueldos del personal dedicado al trabajo publicitario y el dinero requerido por la ceremonia inaugural.

La primera imagen Modelo

Un informe compuesto por tres apartados, fue lo que el creador de la primera imagen de la Cervecería Modelo presentó al Consejo de Administración a principios de 1926. En éste se enlistaba como "Publicidad directa" los cobros relacionados a los anuncios impresos en folletos y circulares, placas para proyectar en los cines, películas anunciadoras y un filme tomado el día de la inauguración. Concursos de lemas y carteles; abridores, calendarios y otros regalos promocionales; fiestas, quermeses y donativos; aportaciones a funciones de beneficio para artistas de teatro y la propaganda que los agentes vendedores hicieron en cantinas y locales recién inaugurados, fueron también además de este documento.

⁵³ Filosofía de Calidad Total Modelo "Cervecería Modelo, S. A. de C. V.

En cuanto a prensa, se consideraron los fondos requeridos para realizar publirreportajes y anuncios en los periódicos El Sol, El Universal, Excélsior y El Gráfico, entre otros. Y por último la "publicidad exterior", que consistió en posters, rótulos, viseras, preventivos, cartulinas, telones, murales, impresos enviados a agentes foráneos y anuncios colocados en tranvías, ferrocarriles y edificios, entre los que estaban los salones Briceño, Rojo y Granat, y la plaza El Toreo de la colonia Condesa.



Por todos estos medios, anteriores a la radio, Cervecería Modelo promovió el consumo nacional de la bebida "más higiénica, más saludable, más refrescante y así mismo, la más nutritiva", de la que toda persona adulta podía y debía consumir un litro y medio todos los días, "si quiere conservar su organismo en perfectas condiciones", según los términos con que se presentaba en la publicidad impresa de 1927 y 1928.

El 5 de febrero de 1927, Cervecería Modelo hizo la donación de la llamada "Quinta Modelo", una moderna residencia de estilo colonial, que se regaló a la Beneficencia Española a través de la Junta de Covadonga para que fuera el primer premio de una rifa destinada a reunir fondos para la construcción de un nuevo hospital. A fines de ese año y del siguiente, se organizaron, bajo el patrocinio de Corona, dos espectaculares sorteos.

En el primero de ellos, celebrado el 25 de octubre de 1927 en el Teatro Cine Olimpia, se repartieron 28 mil pesos entre los afortunados participantes. El segundo, al que se le dio el título de "Sorteo de la Raza", se llevó a cabo en el Teatro Politeama el 23 de diciembre de 1928, donde las personas que para esta rifa se tomaron la molestia de buscar alguna de las agencias que la Cervecería Modelo tenía en la Ciudad de México y pudieron canjear un boleto por cada 20 corcholatas de Corona, tuvieron la oportunidad de embolsarse, no sólo premios monetarios, sino también de viajar con todos los gastos pagados a una de las ciudades más típicamente bellas del mundo: Sevilla, España, sede en ese entonces de una importante exposición Iberoamericana.

Mercancía de grupo modelo

Atenta a las necesidades de la colonia a la que pertenecían sus fundadores, Cervecería Modelo cuidó desde el principio que su publicidad y actividades promocionales reforzaran los lazos que unían a las tradiciones culturales de México y España. De esta manera, en las planas comerciales publicadas con motivo de las fiestas Patrias de 1933, hubo mujeres con mantón y peineta, gaiteros y tamborileros, castizo sabor de guitarras y otras expresiones del hondo

tradicionalismo, así como los prototipos del nacionalismo revolucionario: el charro y la china poblana, vestida con las infinitas lentejuelas.

En la publicidad de los años 20 y 30, Modelo mostró su condición de mercancía moderna en sus cervezas, reflejando una bebida en la que jamás revolotearían las moscas que causaron el desprestigio del pulque; la que podían disfrutar sin reproche las damas y acompañaba a las familias en sus fiestas, posadas o días de campo; y la que había entrado a la intimidad de los refrigeradores hogareños, siendo un matiz de distinción a la hora de recibir invitados. Las cervezas Modelo se multiplicaron como un icono en los lugares públicos, aprovechando la capital del país como su principal escaparate.

El 21 de noviembre de 1927, Cervecería Modelo anunció con el fin de llamar la atención, que el "espíritu de la Modelo", una bellísima mujer que lució su torso desnudo en las primeras etiquetas, circularía por las principales calles y avenidas de la Ciudad de México y Puebla, viajando en el "Essex Fantasma", un automóvil que circulaba sin chofer a la vista.

Con el mismo propósito se organizaron para la noche del 15 de septiembre de 1928, así como para la mañana y noche del día siguiente, las "lluvias de botellas" lanzadas desde un aeroplano y portadoras de premios en "efectivo metálico". Pero sin duda, los recursos publicitarios que inscribieron a las marcas Modelo en la memoria de los capitalinos, fueron los murales sobre bardas y los espectaculares colocados encima de edificios.

El 21 de marzo de 1928, se instauró el primer anuncio luminoso: "La más moderna y asombrosa invención en materia de anuncios eléctricos", según palabras del jefe del Departamento de Propaganda, Augusto Elías Riquelme. El rótulo neón manufacturado por la Electrical Products Corporation, que el público podía contemplar sobre el edificio de La Colmena, en el Zócalo de la Ciudad de México.

Los nuevos rostros

Al inicio de los años 30, La Cerveza Regia se presentó como la Cerveza Deseada y, sobre todo, como La Cerveza de la Capital, quizá para marcar su distancia con respecto a las competidoras del resto de la República.

La novedad en sus ofertas fue la Negra Modelo embotellada, del clásico tipo Munich, la cual en su etiqueta a la moda con el estilo *déco* reinante en el diseño gráfico, los muebles y la arquitectura, mostraba el rostro risueño de una mujer que en algo recordaba los perfiles de las divas del teatro de revista o el cine mudo.

El nuevo jefe del Departamento de Propaganda, Fernando Durán, inventó un personaje que promovió la idea de que juntar tapones de las marcas de la Cervecería Modelo era una buena inversión: el Banquero Modelo, un caballero

cosmopolita que antes de aterrizar en la Ciudad de México, el 28 de septiembre de 1930, dejó caer sobre sus habitantes un cúmulo de vales y cédulas de obsequio. A sabiendas de que las corcho latas se convertían en billetes Corona y que éstos significaban pesos ahorrados, los consumidores formaban grandes filas ante las cajas de este "Banco de la ilusión cervecera", ubicado en la Avenida 16 de septiembre número 13, a unos pasos del Cine Olimpia.

En 1934, Corona Extra y Cerveza Modelo presentaron sus respectivos nuevo tipo. La primera, una cerveza clara tipo Pilsen, se anunciaba como producto de una graduación matemática del calor, semejante a las hojas templadas en Toledo. La segunda, una cerveza oscura elaborada con las legítimas Maltas Caramelo Munich y Tostada de Moravia", se le conoció como La Cerveza más Cerveza de la República.

Ese mismo año, Cervecería Modelo ya contaba con las ventajas de la radio como un vehículo promocional, pues todos los días de ocho a nueve de la noche por la XEN Radio Mundial, se emitían "Los Grandes Conciertos de la Corona". A partir de entonces, la radio fue heraldo de los productos Modelo, los cuales se diversificaron repentinamente.

En 1935, al cumplir su décimo aniversario, Cervecería Modelo adquirió la totalidad de la Compañía Cervecera Toluca y México, junto con las marcas Pilsner y Victoria. La primera, sabrosa y triunfalmente popular, duró en el mercado hasta fines de 1937, mientras la segunda, decana de las marcas que hoy produce la industria cervecera nacional, proclamó en sus anuncios una vieja sentencia en la que no había lugar para las dudas existenciales: Beber Victoria Toluca o no beber.

Este golpe sobre la barra fue acompañado por un lema que presentaba la marca del rey Gambrinus: la cerveza que ha deleitado a dos generaciones, y otro que remataba afirmando La Victoria es nuestra.

Ese mismo año, apareció en el mercado la cerveza Moravia, la súper-cerveza clara para los que conocen y pueden pagar más, fue descrita como el producto máximo de Modelo y era anunciada como oro de ley. Sin embargo, su auge no duró demasiado, ya que desapareció poco después que la Pilsner.

En 1936, durante los meses de junio y julio, el tenor lírico Tito Guízar asistió como invitado de lujo al programa radiofónico que tenía la Cervecería Modelo en la XEW, La Voz de la América Latina desde México, que se transmitía los lunes, miércoles y viernes, a partir de las diez de la noche. Su breve estancia en México pues era una estrella que triunfaba en los Estados Unidos, fue aprovechada al máximo por la empresa cervecera, que además de contratarlo para cantar en la citada emisión, acompañado por el conjunto musical homónimo de la súper-cerveza: La Orquesta Moravia, lo llevaron a recorrer la fábrica y lo convirtieron en personaje de su más reciente campaña propagandística.

Cervecería Modelo también lanzó una Campaña Pro-humorismo, con el fin de alegrar los hogares de los radioescuchas, integrado por varios cómicos de aquella época.

A tono con los lenguajes de ese entonces, la publicidad de la Cervecería Modelo incursionó en el mundo de las historietas con una serie de anuncios titulados La buena cerveza tiene su secreto, los cuales hacían uso de la técnica de fotomontaje y se publicaron en varios medios periodísticos. En ellos se narraba el proceso de elaboración de la cerveza.

A dichos anuncios, realizados a partir de vistas fotográficas desplegadas a plana entera, la fábrica y los maestros cerveceros, se agregaba un coloquio de dimensiones republicanas. Sus palabras, amplificadas y lanzadas al aire por el globo de cómic en que estaban contenidas, no hacían sino repetir lo que "todo mundo dice": que la Corona Extra era la cerveza más fina, una afirmación que no podía ser más que verdadera si era compartida por tantos compatriotas.

La campaña que decía La calidad se impone, lanzada a principios de 1939, se desarrolló a lo largo de la siguiente década.

A principios de los años 40, el envase con etiqueta de cristal fue la gran novedad de la que se ocuparon los publicistas de la Cervecería Modelo. El sistema que grababa a fuego la marca en el cuerpo de la botella, primero utilizado por la Corona Extra y después por la Victoria y la Negra Modelo, dio pie a una serie de anuncios en torno a la tesis de que el temperamento es la etiqueta de la personalidad. El primero fue vestido limpio y nuevo que hacía alusión a que a través del cristal de la botella era verdad lo que se miraba. El segundo afirmaba, con sólo dos palabras, que Corona era una cerveza que primero se disfrutaba con la vista y luego con el paladar: Corona es la dorada transparencia.

La televisión: su máximo desarrollo

En términos de imagen, nada fue tan redituable para la empresa como la publicidad radiofónica y televisiva relacionada con las aficiones deportivas como el fútbol, el béisbol, box, la lucha libre, un proceso que se inició desde los años 30 y que con la televisión alcanzaría su máximo desarrollo, instaurando formas de purificación colectiva y uso del tiempo libre, que beneficiaron, tanto al mercado de la cerveza como a las distintas organizaciones del deporte y otras instituciones.

Entre 1953 y 1954, los publicistas de Modelo lanzaron una campaña que congregó a los mejores caricaturistas de la época, quienes a través de sus trazos dibujaron a personajes del medio artístico, periodistas, deportistas, escritores, tipos populares e incluso, a ellos mismos, diciendo: Un momentito estoy tomando mi Corona.

En 1964, la publicidad se ocupó de promover la Corona Familiar, anunciada como la cerveza de su hogar, una presentación que garantizaba a las amas de casa el éxito de sus comidas y convivios.

Ese mismo año apareció la Corona Nueva, una cerveza embotellada en envase color ámbar, la cual se anunció como la "obra maestra", producto de "los más avanzados procesos de fabricación" y de las "clásicas normas del antiguo arte cervecero".

En 1966, Modelo entró a la competencia de las latas de rápido enfriamiento con su línea de fresco botes de Modelo Especial, una cerveza elaborada con malta de dos hileras Chevalier y envasada en un ultramoderno equipo electrónico, cuya presentación era en dos tamaños: bar y familiar.

En 1967, la Corona Familiar se ofreció con la facilidad del novedoso tapón abre-cierra, y ese mismo año llegó a México el sistema millipore, el cual hacía posible la producción de la cerveza Corona de Barril Embotellada, el cual consistía en un riguroso control microbiológico.

Tanto la publicidad de los años 60 como la de los 70, atendió a una política de la empresa que señalaba a los productos como los únicos y principales protagonistas de sus anuncios. Las botellas, latas, emblemas y líquidos fueron los encargados de la promoción de sus marcas, logrando así la revitalización del concepto de la dorada transparencia, ya no sólo como placer visual, sino como símbolo de naturalidad.

Bajo el nombre de Bellezas naturales, la principal campaña publicitaria de los 70 se convirtió en una estampa de los paisajes mexicanos, algunos de cuyos miradores y parajes eran todavía desconocidos o de difícil acceso. Con vistas del Nevado de Toluca, la Laguna Miramar de la Selva Lacandona, el Cañón del Sumidero, en Chiapas, o la bahía de Careyitos, en la costa de Jalisco, los calendarios, anuncios de televisión y cortos cinematográficos, insistieron en la condición inicial de los dorados líquidos de la cerveza, una bebida al natural como el agua que dejaban correr los ríos y las cascadas.

En los 80, las campañas institucionales que produjo la Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza a la cual pertenece Grupo Modelo, realizaron a favor de la cerveza como bebida de moderación, numerosas ilustraciones con los temas: Todo exceso es malo y Para vivir mejor, plasmados por el dibujante Abel Quezada.

En los 90, un lema resumió la situación de los productos Modelo: "La calidad no tiene fronteras", y se retomaron ideas como la de las bellezas naturales y la Victoria es nuestra, reafirmando su relación con los deportes mediante la campaña de El hombre gota o el patrocinio de equipos profesionales y eventos especiales, dentro del Área de Publicidad, desde 1994.

Al comienzo del siglo XXI, otros ojos y paladares, hombres y mujeres que la piden en más de 100 idiomas, están haciendo la más convincente publicidad de la cerveza Corona.

La exploración a otros mercados

Desde 1985, Cervecería Modelo comenzó a explorar otros mercados, primero fue Canadá y Japón, y más adelante Nueva Zelanda y Australia. En 1989 empezó a incursionar en Europa, abriendo una subsidiaria en Bruselas, y luego entraron a Rusia, África y América Latina, hasta que en el año 2000 se completaron los 150 países con presencia de los productos Modelo.

Actualmente, el trabajo de la División Internacional se apoya en seis subsidiarias que asesoran a los importadores de 150 países. Procermex, fundada en 1985, con oficinas en San Antonio, Texas, atiende al territorio norteamericano;

Canacermex, instalada en 1999 en Québec, se ocupa de Canadá; a Eurocermex, con sede en Bélgica, le corresponde África, el Medio Oriente y los países europeos, con excepción de España, ya que en este caso se creó especialmente la empresa, respondiendo a los lazos de afecto con el país origen de los fundadores del Grupo. En España, la marca emblema de Modelo salió al mercado con el nombre de Coronita, ya que la marca original estaba registrada por la compañía Torres Corona. Finalmente, Asiaceremex tiene oficinas en Singapur y Corea, y Latincermex, en Costa Rica y Argentina.

*La calidad Modelo*⁵⁴

Detrás de cada uno de nuestros productos se refleja México", dice la portada del Informe Anual 1999 de Grupo Modelo, y es que la historia de la Cervecería es uno de los espejos del siglo XX mexicano.

Luego de los 75 años de continuos esfuerzos, los productos Modelo se han establecido en el gusto de los mexicanos con las marcas Corona Extra, Modelo Especial, Pacífico, Negra Modelo, Estrella, Montejo, Victoria y León las cuales son reconocidas en todo el mundo como embajadoras de nuestro desarrollo empresarial.

El éxito de las cervezas producidas por la casa que durante cerca de 40 años atinadamente dirigió don Pablo Diez Fernández y, a partir de 1971, presidido por don Antonino Fernández, se expresa claramente en los números obtenidos en la última década. En 2002, el Grupo tenía una participación del 62.7 por ciento en las ventas totales de la industria y 81 de cada 100 cervezas mexicanas exportadas en el año salieron de sus plantas. En los 90, el crecimiento de la producción de las cervezas Modelo fue mayor al 75 por ciento, al pasar de 19.62 millones de hectolitros elaborados en el primer año de la década a 34.46 en el último.

Con la constitución legal de Grupo Modelo, S.A. de C.V., el 21 de noviembre de 1991, se consolidó el consorcio industrial que hoy integran:

- Siete cervecerías.
- Dos malterías.
- Un consorcio vidriero.
- Un corporativo cartonero.
- Una empresa dedicada a la ingeniería, fabricación e instalación de maquinaria y equipo.
- Fábricas de plastitapas y envases de aluminio.
- Compañías transportadoras.
- 492 agencias y subagencias distribuidoras.
- Inmobiliarias.
- Modeloramas.
- Tiendas de conveniencia Extra.

⁵⁴ Ídem

Todas estas empresas y fuentes de trabajo reunidas por la misión explícita de "Fabricar, distribuir y vender cerveza de calidad con un servicio excelente; a un precio competitivo; optimizando recursos; superado las expectativas del cliente; con la colaboración de todo el personal, proveedores y distribuidores contribuyendo a su desarrollo económico, cultural y social; mejorando la rentabilidad del negocio; protegiendo el medio ambiente y cooperando con el progreso de la comunidad del país.

El antecedente de este corporativo fue la creación a finales de los años 70 de Diblo, S.A. de C.V., compañía holding tenedora de las acciones de las fábricas; de Consorcio Distributivo, holding tenedora de las acciones de las agencias, y de Expansión Integral, la compañía que tenía el control de las inmobiliarias. Hasta entonces, las directrices generales se tomaban en la cervecería de la Ciudad de México, la casa matriz. Con la reorganización se unificaron las políticas y se crearon direcciones centrales para todas las operaciones.

El 16 de junio de 1993, los accionistas controladores de Grupo Modelo, celebraron un contrato de inversión con el principal grupo cervecero del mundo, Anheuser-Bush Companies, Inc., fabricante de Budweiser y Bud Light. Mediante este convenio, la compañía norteamericana adquirió aproximadamente un 17.7 por ciento de la empresa mexicana con una inversión de 477 millones de dólares.

El contrato estableció que los compradores podían ejercer opciones para aumentar su participación en la empresa mexicana hasta un máximo del 35.12 por ciento del capital de Grupo Modelo y del 23.25 por ciento de las acciones de Diblo, opciones que ya ha ejercido la compañía norteamericana.

Esta asociación estuvo encaminada a enfrentar los nuevos retos de la globalización económica y aprovechar las oportunidades que ofrecía en ese entonces el Tratado de Libre Comercio de América del Norte que negociaban los gobiernos de México, Canadá y los Estados Unidos. Como consecuencia de ese acuerdo comercial, hubo un incremento de la competencia en el mercado nacional entre las marcas mexicanas y las importadas, lo que resultó favorable para Grupo Modelo.

En febrero de 1994, Grupo Modelo se convirtió en empresa pública al colocar el 13 por ciento de su capital social en la Bolsa Mexicana de Valores, lo cual representó ventajas de crecimiento y capitalización para Modelo, que se sumaba a la tendencia de las grandes compañías de todo el mundo que invitan al público a invertir dinero en ellas, compartiendo riesgos y beneficios. El rendimiento anual de las acciones de Modelo ha sido del 23.3 por ciento en promedio durante 1999, mismo que de forma acumulada ha alcanzado un 346.1 por ciento, entre 1995 y 1999.

En mayo de 1997, con el arribo del ingeniero Carlos Fernández González a la Dirección General, se ha dado continuidad a las políticas de expansión basadas en la reinversión de utilidades, finanzas sanas y no-endeudamiento, así como a la estrategia de participación en el mercado mundial con cervezas identificadas con México, que sólo se fabrican en el territorio nacional. El Ingeniero Fernández ha puesto especial énfasis en las políticas de calidad total, en la capacitación de los trabajadores y empleados, así como en el cuidado del medio ambiente, en un enfoque de mayor institucionalización de la empresa.

Después de un intenso trabajo de fomento y promoción para implementar las normas internacionales de Aseguramiento de Calidad en todas las fábricas del Grupo, las pioneras en recibir el Certificado ISO 9000 fueron Cebadas y Maltas e Inamex de Cerveza y Malta, quienes lo consiguieron en 1997. La mayoría de las empresas fueron certificadas al año siguiente. La compañía cervecera del trópico fue la primera cervecera de Norteamérica en recibir el ISO 14000 por su administración ambiental.

Todas estas políticas y decisiones han cristalizado el éxito de las marcas Modelo en todo el mundo, y explican el crecimiento que ha tenido el Grupo durante los años 80 y 90, pese a las crisis, las recurrentes devaluaciones del peso mexicano y las turbulencias financieras que ha vivido el país en las dos últimas décadas.

Ante todo, las buenas cifras no son sólo números, sino que los negocios son gente. La Compañía da empleo a más de 40 mil trabajadores, cada uno con sus particulares expectativas de mejores oportunidades, sus sueños y esperanzas de futuro, sus inquietudes y ganas de desplegar sus conocimientos y habilidades. Así, los puestos que desempeñan en la organización no sólo son lugares de trabajo y fuente del diario sustento, sino medios de realización personal. Por ello, Grupo Modelo ha insistido en que su mayor recurso es su gente.

Como se pudo observar, se habló sobre las etapas que ha vivido la empresa y el éxito que ha logrado Grupo Modelo, siendo una de las pocas empresas globales mexicanas, la cual ha incursionado en los mercados nacionales e internacionales gracias a una publicidad adecuada para cada segmento de mercado, y a su vez ha utilizado una mercadotecnia global y se ha hecho objeto de estudio para la elaboración de esta tesis ya que apoyará al desarrollo empresarial mexicano a incursionar en nuevos mercados.

CAPITULO III

**MERCADOTECNIA
INTERNACIONAL DE GRUPO
MODELO S.A. de C.V.**

CAPITULO III

MERCADOTECNIA INTERNACIONAL DE GRUPO MODELO S.A. de C.V.

1. Método de obtención de la información

Para este capítulo se desarrolló el método exploratorio, utilizando como método la entrevista dirigida y fuentes primarias de profundidad, tomando como base principal el enfoque cualitativo el cual utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación.

- Características del enfoque cualitativo⁵⁵

Son guiadas por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda como en la mayoría de los estudios cuantitativos al menos en intención a la recolección y el análisis de los datos, los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero para descubrir cuales son las preguntas de investigación más importantes y después para refinarlas y responderlas. El proceso se mueve dinámicamente entre los hechos y su interpretación en ambos sentidos

El enfoque cualitativo busca principalmente “dispersión o expansión” de los datos o información.

La investigación cualitativa da profundidad a los datos, la dispersión, la riqueza interpretativa, la contextualización del ambiente o el entorno, los detalles y las experiencias únicas. También aporta un punto de vista fresco, natural y holístico de los fenómenos así como flexibilidad.

Cabe señalar que en la recolección de los datos podría involucrarse un instrumento de naturaleza cualitativa como la aplicación de una entrevista abierta. Por su parte, en las investigaciones cualitativas el proceso no necesariamente se aplica de manera secuencial, aunque puede aplicarse de esta forma en la mayoría de tales estudios la secuencia sería como se muestra a continuación. Tomando en cuenta los puntos señalados anteriormente se analizará la investigación de Grupo Modelo de acuerdo al método cualitativo:

- Desarrollo de una idea, tema o área a investigar

“El Impacto de la Mercadotecnia Internacional como una Estrategia de Éxito en el Comercio Internacional para Empresas Mexicanas (el caso Grupo Modelo S.A. de C.V.)”

- Selección del ambiente o lugar del estudio

En este caso se acudió a las instalaciones de Grupo Modelo en la Cd. De México D,F. Ubicada en Lago Alberto esquina río Lerma.

⁵⁵ Hernández Sampieri Roberto, Et al, Metodología de la Investigación tercera edición Ed.Mac Graw Hill

- Elección de participantes o sujetos del estudio

Para esta información se contó con el apoyo del Lic Alejandro Osorio Jefe del Departamento de Mercadotecnia de la empresa Grupo Modelo quien proporcionó material, documentación y 2 sesiones de entrevista proporcionando información de la empresa.

- Inspección del ambiente o lugar del estudio

Principalmente los mercados nacionales e Internacionales de la industria cervecera.

- Trabajo de campo

Como principal lugar de estudio se acudió a la empresa Grupo Modelo, distribuidoras en Pachuca Hgo, y Tulancingo Hgo, Bancomext en México D,F con el apoyo del Lic Eduardo Portas Cabrera (Director General de Bancomext en productos de exportación)

- Selección de un diseño de investigación o estrategia para desenvolverse en el ambiente o lugar y recolectar los datos necesarios

Para este punto se realizó un cuestionario con preguntas para el ejecutivo de Grupo Modelo, en el cual se señalaban algunos cuestionamientos principalmente de la mercadotecnia de la empresa y su desarrollo a nivel mundial.

- Recolección de datos (recabar la información pertinente) y registros de sucesos del ambiente o lugar.

A lo largo de la investigación, se obtuvo material bibliográfico de autores que manejan el tema de la mercadotecnia internacional, manuales de la empresa proporcionados por la misma, entrevistas, revistas, folletos, periódicos y algunas páginas en Internet de Grupo Modelo.

- Preparación de los datos para el análisis

Con toda la información recabada se comenzó hacer la selección de los datos mas importantes

- Análisis de los datos

Ya que se tuvieron los datos más importantes se procedió a analizar cada uno de los puntos y se consolidó la información. Y se llegó a la elaboración del reporte de investigación.

La investigación podría enfocarse cualitativamente, utilizando tres herramientas;

- a) entrevista en profundidad (en este caso con el gerente de mercadotecnia de grupo modelo)
- b) sesiones de preguntas y repuestas con el gerente de mercadotecnia
- c) revisión de la información asignada por el gerente de mercadotecnia⁵⁶

⁵⁶ Hernández Sampieri Roberto, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio, Metodología de la Investigación tercera edición Ed.Mac Graw Hill

2. Desarrollo de Grupo Modelo S.A. de C.V.

Todo comienza con un grupo de industriales que deciden reunirse para fundar una compañía cervecera, entre ellos, se encontraba Don Pablo Diez, que gracias a su excelente dirección y filosofía de trabajo logró forjar, lo que hoy es Grupo Modelo. De esta manera el gran proyecto empezó a cristalizarse el 25 de marzo de 1922, fecha en que se inició la construcción de la Cervecería, dirigida por el Arquitecto Don Luis Crombé.

Modelo inició una importante política a través de inversiones y adquisiciones significativas. Estas inversiones consistieron en la construcción y adquisición de plantas cerveceras, fábricas de malta, plantas para la construcción ensamblaje de maquinaria y equipo, una de las cuales se encuentra en Madrid, España. Asimismo Don Nemesio Diez Riega emprendió la implantación de sistemas de venta directa de las cervezas de Modelo al mercado a través de distribuidoras, agencias y subagencias localizadas a lo largo y ancho de todo el país.

Como ejemplo de esta nueva forma de trabajo, cabe mencionar las adquisiciones de las empresas United (Cartón) y Fanal (Vidrio). En 1954 se adquirió Cervecería del Pacífico y Cervecería del Pacífico y Cervecería la Estrella en Guadalajara.

Simultáneamente a la compra de la Estrella, se obtuvo un terreno para construir una nueva planta cervecera y en 1958, se define el proyecto para realizarlo. Finalmente en 1959, se integró a la Cervecería Modelo, Don Pablo Aramburu Zavala Ocaranza, quien fue Vicepresidente de Grupo Modelo hasta 1995.

Continuando con el empuje de la organización, en 1960, la empresa Inversiones y Fomento del Noreste, S.A. se fusionaron y absorbe a Instalaciones y Equipos, S.A. y posteriormente el 13 de Octubre del mismo año, se asocia con accionistas de Cervecería Modelo, y cambia su nombre a Cervecería Modelo del Noroeste, S.A. (Cd. Obregón Sonora); La inauguración oficial se hace el 29 de junio de 1961.

En ese mismo año, las cervezas “Corona” y “Victoria”, obtienen el primer lugar en ventas y durante seis años consecutivos mantienen esta posición.

Regresando al desarrollo del proyecto de la nueva planta, el día 13 de Diciembre de 1964, se inauguran las instalaciones de la Cervecería Modelo Guadalajara, S.A. de C.V. que inicia su funcionamiento con el equipo e instalaciones más modernas del momento. Por otro lado, se suspendió la operación de la Cervecería La Estrella, pero se continuó la elaboración de la

cerveza Estrella en la nueva planta, marca que goza de amplia popularidad en el Estado de Jalisco.

En 1996 se adquiere Cía Cervecería de la Laguna (fabricantes de las cervezas Cruz Blanca), misma que se reacondiciona y amplía. Para el 23 de Abril de 1967, se inauguran las instalaciones, con la razón social de Cervecería Modelo Torreón, S.A. de C.V. A finales de esta década, en 1968, se funda la Nueva Fábrica Nacional de Vidrio en Lechería.

3. Penetración y Organización en los Mercados Internacionales

Aunque existen antecedentes de haber llevado a cabo exportaciones a los EUA. desde el año **1939**, las mismas se realizaron durante muchos años con carácter esporádico y no existía ningún control sobre el destino final del producto, ni se tenía establecida una infraestructura de distribución.

Fue hasta **1979** cuando el Licenciado Valentín Díez Morodo organizó el departamento de exportación y realizó estudios detallados sobre las tendencias de consumo en los sectores cerveceros doméstico de importación en los EUA, así como sobre el éxito de productos mexicanos que se encontraban presentes en ese mercado.

Y desde entonces la marca Corona de Grupo Modelo desde **1997**, es el octavo consorcio cervecero del planeta, y la marca Corona Extra, "La cerveza mexicana de mayor venta en el mundo" desde hace 15 años, ocupa actualmente el cuarto lugar entre las cervezas que asisten el mercado mundial y el primero entre las 450 importadas por los Estados Unidos.

En 2002, Modelo Especial ocupó la 9na. Posición en las preferencias de los norteamericanos; Corona Light la 11va.; Pacífico la 15va.; y Negra Modelo la 23va. Aunque la Cervecería realizó sus primeras ventas a los Estados Unidos en los años 30, la exportación no fue algo significativo para Modelo, sino hasta cuatro décadas después, cuando se creó el Departamento de Exportaciones.

El 21 de marzo de **1932**, al derogarse la Ley Seca Volstead, en los Estados Unidos, tan sólo en el primer mes que siguió a los 12 años de prohibición, un millón de litros de cerveza mexicana cruzaron la frontera norte procedentes de las cervecerías de Monterrey, Baja California y Chihuahua.

Durante la Segunda Guerra Mundial, cuando otras cerveceras mexicanas aprovecharon una nueva apertura norteamericana, favorecida por el conflicto bélico, don Pablo Díez prefirió dedicar esfuerzos a fortalecer su red nacional de ventas, lo cual fue una excelente decisión, pues los resultados se vieron en los años 50, cuando Modelo se convirtió en la empresa líder de la industria mexicana.

La expansión internacional de los productos Modelo, se inició en el sur y el suroeste de los Estados Unidos, donde la cerveza mexicana gozaba de gran simpatía. Junto a las postales, las artesanías y los recuerdos que los turistas

norteamericanos llevaban a sus hogares al regreso de sus vacaciones en México, iban los sabores de las cervezas Modelo, ya sea disfrutadas en las paradisíacas playas de Acapulco o Puerto Vallarta, o bien paladeadas entre el rumor de guitarras románticas en las cantinas, bares y restaurantes de Oaxaca, Taxco o San Miguel de Allende.

Pese a la buena fama de la cerveza mexicana entre los norteamericanos que habían viajado al sur del Río Bravo, incursionar en su propio territorio no fue fácil. La marca Corona estaba registrada desde 1957 por una empresa cervecera puertorriqueña, y sólo después de una larga negociación que incluyó numerosas visitas a las cortes de los Estados Unidos y Puerto Rico, Modelo compró, en 1979, el derecho de uso de la marca para Arizona, California, Nuevo México y Texas. Con el derecho de marca, Grupo Modelo creó las condiciones para abrir el mercado estadounidense, ya que los estudios de mercado revelaron que el consumidor norteamericano deseaba una cerveza identificada con México, con el sol y la arena de sus playas, que evocara los relajados momentos de vacación pasados en nuestro país.

Así, Corona Extra, con su envase transparente, de cuello largo y etiqueta de cristal, fue aceptada rápidamente, asociándose a la costumbre de tomarla con limón, ya fuera vertiendo unas gotas del cítrico en la cerveza o introduciendo una pequeña rodaja en la boca de la botella. Muchos estudiosos del "fenómeno Corona", atribuyen el éxito de la marca a su original envase, mientras que otros afirman que no existe tal misterio, sino que su gran aceptación ha sido simplemente por su calidad y sabor fresco y agradable

Con la confianza de contar con un producto de la máxima calidad. Modelo optó por hacer del origen mexicano de Corona una ventaja comparativa y apostó a "vender caro". En vez de atacar el mercado de menores precios y buscar a su clientela entre la comunidad hispana de los Estados Unidos, como hicieron otras compañías cerveceras en el pasado, Modelo decidió terminar con el prejuicio de que lo mexicano tenía que ser barato y corriente, y buscó a sus consumidores entre la clase media acomodada, quienes convirtieron a Corona en un signo de estatus. Entró a competir con las cervezas premium de mayor categoría, ofreciendo su cerveza Corona al mismo precio que la holandesa, que en ese entonces era líder entre las marcas importadas de aquel país.

Las primeras exportaciones se hicieron en los acostumbrados cartones mexicanos de 20 botellas, pese a que el norteamericano estaba acostumbrado a los de 24 y a las canastillas six-pack. No fue sino hasta 1983, cuando la venta en los lugares de botella cerrada era tal que los clientes empleaban canastillas de otras marcas para llevar a casa Corona, y entonces se introdujo el empaque de 24 botellas para exportación y las canastillas six y twelve-pack.

Actualmente, el mercado norteamericano se divide entre dos compañías importadoras: Barton Beers Ltd., que atiende los 26 estados del Oeste, y Gambrinus Importing Company, encargada de los 26 del Este y de Washington, D.C. Al principio de la conquista del mercado estadounidense, cuando el despliegue publicitario se hacía con pocos recursos económicos, una curiosa

postal sirvió para promocionar la marca Corona entre los norteamericanos. Desde los años 50, se hizo legendario el burro de la isla La Roqueta, que se bebía las cervezas que los turistas dejaban sobre la arena mientras se bronceaban. Con el tiempo llegaron los fotógrafos ambulantes para aprovechar la gracia que causaba a los visitantes la insaciable sed de aquel animal y, sobre todo, el interés que tenían por llevar consigo una foto abrazados del asno cervecero. Las postales del burro sosteniendo entre sus enormes dientes la botella de Corona pronto recorrieron el mundo, adornando bares y restaurantes, y haciendo promoción a la marca.

La consolidación Corona en Norteamérica

Cobijada con el lema publicitario *Change your whole latitude*, en los años 80, Corona Extra se convirtió en la cerveza importada con mayor crecimiento en la historia de los Estados Unidos y, desde mediados de la década, el mundo de los negocios empezó a hablar del fenómeno Corona.

Intentando explicarse el prodigio de la bebida mexicana, las revistas especializadas publicaron artículos con titulares como *Corona, el misterio mercadológico mexicano*, *Corona, caso único de penetración en el mercado norteamericano*, *La cerveza que se apoderó del mundo* y *Una corona de oro para la Corona*. La idea de cambio que representó la Corona en los años 80, fue resumida brillantemente por un joven norteamericano, quien respondió a una encuesta diciendo: *Es otro líquido*.

En 1986, la primera plana del *Denver Post* publicó, el 31 mayo, una crónica que narra la historia del sábado en que esta ciudad se quedó sin Corona: Jóvenes parejas ofrecían el doble por la cerveza mexicana y surgió el mercado negro. Todo parecía lícito con tal de evitar el no hay más a la clientela. Y es que en ese año, los distribuidores norteamericanos apenas podían seguir el paso del fabuloso incremento de la demanda.

El *New York Times* reportó que las ventas al menudeo de Corona se elevaron en un 170 por ciento, entre 1985 y 1986. En ese año, la marca mexicana alcanzó el segundo lugar de ventas entre las cervezas importadas a los Estados Unidos, sólo superada por una marca holandesa.

En 1997, la cerveza Corona desplazó a la holandesa del primer sitio, mismo que había sostenido desde 1933. Ese mismo año, Modelo Especial, Corona Light, Pacífico y Negra Modelo recibieron el premio *Hot Brands*, otorgado por la prestigiosa revista estadounidense *Impact*.

4. Evaluación del Ambiente de la Mercadotecnia Internacional de Grupo Modelo S.A. de C.V.⁵⁷

Una Compañía debe aprender muchas cosas antes de decidirse a vender sus productos en el extranjero. Tiene que comprender a fondo el ambiente de la mercadotecnia internacional. Este ambiente ha sufrido cambios significantes

⁵⁷Kotler Philip, *Mercadotecnia*, tercera edición; Ed Phh Prentice may pag 635

desde 1945, creando oportunidades y problemas nuevos. Los cambios más importantes son:

- La internacionalización de la economía mundial que se refleja en el rápido crecimiento del comercio o la inversión a escala mundial
- La erosión gradual de la posición dominante de Estados Unidos y los problemas de una balanza comercial desfavorable y el valor fluctuante del dólar en los mercados mundiales.
- El creciente poder económico de Japón en los mercados mundiales.
- El establecimiento de un sistema financiero internacional que ofrece mejor convertibilidad de la moneda.
- El cambio en los ingresos a nivel mundial desde 1973 a favor de los productores de petróleo.
- Las barreras comerciales cada vez más rigurosas con que se protegen los mercados nacionales contra la competencia extranjera.
- La apertura gradual de los grandes mercados nuevos China, la URSS, y los Países Árabes,

Sistema de Comercio Internacional de Grupo Modelo⁵⁸

Grupo Modelo al expandir sus actividades al extranjero comprende el sistema de comercio internacional, ya que al intentar vender a otro país la empresa se enfrenta a varias restricciones comerciales la más común es la tarifa, el impuesto que el gobierno impone a determinados productos de importación. La tarifa puede tener por objeto aumentar los ingresos (tarifa de ingresos), o proteger a las compañías nacionales (tarifa protectora).

Ambiente Económico

A la hora de considerar los mercados extranjeros, el mercadólogo internacional de Grupo Modelo estudia la economía de cada país. Hay dos características económicas que reflejan el atractivo del país como un mercado de exportación la primera es la estructura industrial de la nación esta moldea sus necesidades de proyectos y servicios, sus niveles de ingresos, de empleo y otros aspectos. Y la segunda es la distribución de los ingresos del país la cual esta relacionada con la estructura industrial de un país pero también recibe una fuerte influencia del sistema político.

Ambiente Político Legal

Las naciones difieren mucho en su ambiente político legal. Grupo Modelo considera al menos cuatro factores de emprender su negocio en un país extranjero.

- Actitudes hacia el comercio internacional, ya que algunos países son muy receptivos y favorables a las firmas extranjeras mientras que otros se muestran sumamente hostiles.

⁵⁸ Ídem

- Estabilidad política, ya que los gobiernos cambian de manos, a veces violentamente. E incluso cuando no hay cambios de gobernantes, puede que un régimen decida responder a las nuevas exigencias populares.
- Reglamentaciones monetarias, en esta los vendedores quieren obtener utilidades en una moneda que tenga valor para ellos. En la mejor situación el importador puede pagar en la moneda del vendedor o en monedas firmes. Si no las tienen los vendedores podrían aceptar una moneda bloqueada si pueden comprar otros bienes en ese país que necesiten o que puedan vender en otra parte por una moneda necesaria.
- Burocracia gubernamental, en esta se toma en cuenta la buena administración de las aduanas, información de mercado satisfactoria y otros aspectos que favorezcan las transacciones mercantiles.

Ambiente Cultural

Cada país tiene sus propias costumbres, normas y tabúes. Así que antes de trazar un programa de mercadotecnia Grupo Modelo conoce la manera de cómo el consumidor usa ciertos productos y lo que piensa de ellos. Las normas y las conductas que rigen el trato comercial también varían de un país a otro por ello es necesario que se conozcan antes de trabajar fuera del país, cada país (e incluso cada grupo regional dentro de cada país) tienen tradiciones culturales preferencias y tabúes que el mercadólogo de Grupo Modelo estudia constantemente.

5. Decisión de cómo entrar en los Mercados Internacionales⁵⁹

Las compañías penetran en el mercado internacional de dos maneras. Alguien (un exportador nacional, un importador extranjero, un gobierno extranjero) le pide a la empresa que venda en el extranjero. La otra forma es cuando la firma decide por su propia cuenta entrar al mercado internacional. Puede que tenga una capacidad excesiva o que vea mejores oportunidades de mercadotecnia en el extranjero que en el mercado nacional.

Antes de salir al extranjero la compañía deberá intentar definir sus objetivos y políticas de mercadotecnia internacional. Primero, deberá decidir que proporción entre ventas totales y ventas en el extranjero buscará y segundo la compañía debe escoger entre la mercadotecnia en unos cuantos países y la mercadotecnia en muchos países.

La historia exportadora de Grupo Modelo, que coloca en el exterior una quinta parte de sus ventas totales, comenzó hace más de dos décadas, cuando la empresa líder en el mercado mexicano en la fabricación y comercialización de cerveza decidió aprovechar la cercanía geográfica con Estados Unidos y

⁵⁹ Hernández Sampieri Roberto , Et al, Metodología de la Investigación tercera edición Ed.Mac Graw Hill pag 640

ofrecerles un producto con el cual una gran parte del grupo objetivo ya se había familiarizado durante sus visitas a la frontera o a las playas mexicanas.

Tras realizar un minucioso estudio de mercado, Grupo Modelo colocó su cerveza Corona, inicialmente, en las ciudades de San Diego, California y Austin, Texas. Estas, además de ofrecer una cercanía fronteriza con México, eran ciudades con un gran número de estudiantes y la idea de la empresa era satisfacer la demanda entre los jóvenes.

La cerveza Corona comenzó a promocionarse por medio de eventos, fiestas universitarias y publicidad estética (letreros luminosos en bares y restaurantes). Esto se hizo, **nos comenta el Lic. Osorio**. A partir de la década de los ochenta, Corona se consolidó en el mercado estadounidense apuntándole a un nicho específico: el de productos *premium*. Con una botella clara en cuya boquilla se observa un limón (lo cual muchos consideran un sacrilegio hacia la cerveza) Corona se formó una imagen particular que evocaba relajamiento, playa y diversión.

Para entender mejor los factores que determinaron la expansión internacional de Grupo Modelo, su director general de ventas los clasifica en dos:

Desde el punto de vista interno, considera que las siguientes situaciones han sido determinantes en el proceso de expansión: Una vez que la misión de organizar el mercado nacional ya se había cumplido para el año de 1976, era necesario buscar nuevos horizontes para el crecimiento del Grupo, teniendo como alternativa natural el de expandir las fronteras. En segundo término, la estrategia de ubicar desde el primer momento el precio de la cerveza Corona al precio de la cerveza importada líder más cara en el mercado ha sido, sin duda alguna, un acierto que ha ayudado a la sana comercialización en mercados extranjeros. Y, por otro lado, la firme convicción de Grupo Modelo para abrir el mercado internacional a pesar de las diferentes historias que se inventaron alrededor del crecimiento, como la de 1978 en que se dijo que el agua de toda la cerveza que venía de México estaba contaminada o cuando en 1991 que inventaron en Europa la historia del cáncer, diciendo que la Corona tenía un alto contenido de nitrosamina.

Respecto a los factores externos que impulsaron su expansión, Un punto fundamental fue la adquisición de la marca Corona, que en Estados Unidos era propiedad de la Cervecería Corona de Puerto Rico. En ese momento se tuvo una plataforma de despegue muy importante. Este fue un paso trascendental de las exportaciones aunado al brote de la influencia del mercado hispano en Estados Unidos, que hoy tiene a Corona como líder en el segmento de las cervezas importadas y que sin duda ha colaborado a tener una gran reputación a nivel mundial.

Estrategia de Penetración

El Lic. Osorio (Director del departamento de mercadotecnia de Grupo Modelo S.A. de C.V.) aclara que Grupo Modelo no se pretendía competir con las cerveceras estadounidenses como Anheuser-Busch (fabricante de Budwiser) o Miller, sino con el segmento de cervezas importadas, como la holandesa Heineken o la brasileña Brahma Chopp, que estaban experimentando una creciente demanda. Bajo el mando de Valentín Díez Morodo, vicepresidente ejecutivo de Grupo Modelo, la misma estrategia se implementó para ir abriendo otros mercados. De dicha investigación se derivaron las siguientes directrices que habrían de sentar las bases de su proyecto de globalización a largo plazo:

- Elaborar un producto de calidad constante con suministros oportunos para constituirse como proveedor con la seriedad y confianza a niveles internacionales.
- Ofrecer un producto con una presentación original y que se diferenciara de las otras cervezas domésticas e importadas.
- Lograr una identificación del producto con aquel que los consumidores estadounidenses encontrarían en los centros de consumo en sus visitas a México, tanto en lugares turísticos, como fronterizos.
- Diseñar empaques atractivos de fácil manejo que motivaran a los consumidores a llevar el producto a su hogar.
- Seleccionar cuidadosamente a los importadores, supervisando la correcta designación de distribuidores en cada territorio, a fin de que los mismos contaran con la infraestructura de ventas adecuada para el eficiente manejo de los productos.
- Elaborar una política de comercialización dentro de un marco de precios competitivos altos, como corresponde a un producto de calidad, sin afectar la imagen del mismo con descuentos o promociones de carácter permanente.
- Establecer una estrategia para la introducción del producto en los diferentes mercados, respetando los territorios asignados a cada importador.

El resultado, los números hablan por sí solos: en la actualidad, Corona ocupa el primer lugar en ventas de cervezas importadas en países como Argentina, Malasia, Australia, Bolivia y Canadá y el segundo lugar, tras Heineken, en Estados Unidos. Además, Corona es ya considerada como una marca global que puede encontrarse en los cinco continentes bajo el mismo nombre, al igual que Kodak, McDonald's o Coca-Cola. Por si fuera poco, de cada cien cervezas mexicanas que se venden en el extranjero, 80 pertenecen al Grupo Modelo.

6. La organización de la Mercadotecnia del Grupo Modelo S.A. de C.V.

La empresa Grupo Modelo opera en uno o más mercados extranjeros deben decidir en que medida adaptará sus mezclas de mercadotecnia a las condiciones locales. En un extremo se encuentran las firmas que usan una mezcla estandarizada de mercadotecnia en todo el mundo. Por el otro una mezcla de mercadotecnia específica para cada cliente.

Adaptando estrategias

Al incursionar en otros mercados, Grupo Modelo realiza algunas adaptaciones a sus estrategias domésticas. Al respecto, **Lic. Osorio indica**: "En la mayor parte de los casos, se debe cumplir con ciertos requisitos legales que varían de país en país. Grupo Modelo fabrica botellas especiales para todos los países que así lo requieran, principalmente por cuestiones de etiquetado, además de estar muy atento a los mercados que demandan presentaciones muy específicas y que se deben atender. La organización fue la pionera en la introducción de la botella transparente. Fundamentalmente las adecuaciones han sido en el sentido de las especificaciones que deben estar señaladas en el empaque, tanto de la botella como la de los empaques que las contienen. Sólo en España y Hungría hubo necesidad de cambiar el nombre de Corona por el de Coronita, debido a que existía en el mercado otro producto con este nombre.

Por otro lado, en la estrategia de imagen se cuida proyectar algunos grandes atributos: la calidad indiscutible del producto, la de ser una cerveza joven que está imponiendo una moda y resaltando el orgullo de ser un producto mexicano. De aquí se derivan todas las actividades publicitarias que se hacen, cuidando naturalmente las características especiales de cada país en los que están.

Como parte fundamental del éxito en las estrategias a nivel mundial el director afirma: "La mercadotecnia, hoy por hoy juega un papel tan importante donde al fin de cuentas declara ganadores y perdedores. Creé que han sido muy afortunados en el manejo de su mercadotecnia, de los apoyos de mercado bien utilizados, las relaciones públicas y de cómo han logrado un acercamiento personal con sus importadores en cada uno de los países a través de una comunicación ágil y permanente".

Selección de mercados

Para la detección de un nuevo mercado se realizaron las siguientes actividades básicas:

Primero que nada, se realizó un Análisis de Factibilidad en el mercado o nicho de mercado que se interesara considerar. Posteriormente, se realizó una investigación preliminar acerca de las condiciones locales (económicas, financieras, culturales, etcétera). Luego viene la investigación legal, que incluye aspectos de propiedad intelectual, leyes locales y revisión de contratos, entre otros. Se paso entonces al análisis de prospectos para distribuidor mediante contacto directo (en convenciones, seminarios, ferias internacionales, visitas empresariales, por mencionar algunos), en Embajadas y Consulados o en las

Oficinas regionales de Bancomext. Y por último, y siendo quizá el aspecto más importante en este proceso, viene la selección del candidato idóneo, basándose en la experiencia que tengan en el ramo, su reputación en el mercado, fortaleza financiera, infraestructura adecuada (en ventas, promoción y comercialización) y que tenga desde luego una convicción total por los productos Modelo.

El Nicho Ideal

Contrario a lo que otros productos provenientes de países en vías de desarrollo hacían, Corona se mantuvo firme en su decisión de no bajar el precio a su producto (una cerveza Corona en el extranjero cuesta aproximadamente el doble de lo que cuesta en México, y un 50 por ciento más que las cervezas locales en cada país). Esto obedece, en primer grado, a la gran cantidad de aranceles de importación en cada país y al alto costo del transporte de la cerveza desde México. Y es que, desde un principio, el equipo dirigido por Díez Morodo se mantuvo renuente a fabricar su cerveza en el extranjero. Algo que, por lo menos a corto plazo, seguirá, **añade el Lic. Osorio**.

El Lic. Alejandro Osorio opina que estos incidentes son "parte del éxito del producto que sigue creciendo y está al ojo de todos".

Una corona a nivel mundial

Corona Extra es la marca líder en el mercado doméstico y la cerveza mexicana de mayor venta en el mundo. Su origen se remonta al año de 1925, cuando esta cerveza de tipo pilsener se empezó a producir en Cervecería Modelo. Debido a su popularidad en el mercado doméstico, Corona Extra ha cosechado grandes éxitos en el extranjero, especialmente en el mercado estadounidense donde a principios de los ochenta comenzó a gozar de una gran aceptación por parte de los consumidores. Posteriormente, la marca se introdujo en Canadá y más tarde en la costa del Pacífico, Europa, América Central y del Sur, el Caribe e incluso en algunos países de África.

Corona Extra ha sido la marca importada con mayores aumentos en la historia del mercado cervecero estadounidense. Desde 1997, ocupa el primer lugar en ventas entre las cervezas importadas a los Estados Unidos, donde ha superado a más de 450 competidores.

El éxito global de la marca Corona Extra no ha pasado inadvertido y en 1998 la prestigiosa publicación *Impact* le otorgó por cuarto año consecutivo el premio *Hot Brand*, en la categoría de cervezas importadas en los Estados Unidos de América.

7. Departamento de Mercadotecnia de Grupo Modelo S.A. de C.V.

Hoy en día, las empresas se enfrentan a niveles muy altos de competitividad, donde los procesos de mejora continua se han convertido en una de las herramientas vitales para mantenerse en el mercado. Sin embargo, existen otros factores dentro del ámbito laboral, que articulados adecuadamente, se transforman en fortalezas para hacer frente a esta situación. Es así, que la identificación con la historia, filosofía y aspectos que componen la Cultura Organizacional, son una prioridad, no solo para integrar el factor humano de los objetivos y estrategias que den cumplimiento a la Visión y Misión empresarial. Grupo Modelo, preocupado, por seguir a la vanguardia, ha diseñado varias estrategias de mercadotecnia en donde le han dado gran variedad a su filosofía y a la calidad total de sus productos y servicios para seguir siendo competitivo.

En 1994, con la aplicación del Tratado de Libre Comercio (TLC) en nuestro país; marcando abiertamente la competencia global. Modelo, no conforme con haberse adelantado a este hecho; emitió una serie de acciones para mantenerse en la posición de liderazgo en el mercado y contar con las herramientas que le permitan competir bajo las nuevas reglas del juego.

- Sistema de Calidad Total Modelo (SCTM)

De esta manera, se originó el Sistema de Calidad Total de Modelo (SCTM), que desde entonces se encuentra entre las prioridades de la organización, su principal objetivo, es generar una filosofía de trabajo que oriente los esfuerzos de todos los integrantes de su empresa, para mejorar continuamente los procesos, garantizando que los servicios excedan consistentemente las expectativas de sus clientes.

Entre las herramientas de calidad, que se emplean en la organización, se encuentran: los Círculos de Control de Calidad, Grupos de Trabajo, 5 “s” + 1. Comités de Orden y Limpieza, Proceso de Solución de problemas y las Herramientas Básicas que consistentemente colaboran con las evidencias de la mejora continua.

Con el SCTM, Grupo Modelo pretende hacer de la calidad una forma de vida, donde se identifique la invitación y compromiso para mejorar su forma de pensar y actuar. Esta filosofía, se confirma con una frase que ha servido de bandera a su sistema: *Productos y servicios de calidad con gente de calidad.*

En 1994 se forma el 1er Círculo de calidad y el 1 de Abril de 1998, Grupo Modelo realiza el primer concurso interno de trabajo en equipo donde participan diversos departamentos con diferentes propuestas de mejora para su área, este evento les permitió participar en el IX Concurso Nacional de C.C.C. y IV Foro de Trabajo en equipo, en Puerto Vallarta logrando la Victoria en las dos categorías. Al año siguiente volvieron a participar en el X Concurso Nacional de C.C.C. y V Foro de Trabajo en Equipo que se realizó en Acapulco Gro. Llevándose nuevamente la Victoria.

ISO 14001. En el año 1999 se comenzaron a impartir los primeros cursos relacionados con la Norma ISO 14001 y en diciembre de ese mismo año Grupo Modelo obtiene el certificado de “Industria Limpia.

Certificación ISO 9002. En 1996 a través de SCTM, se buscó dar respuesta a las necesidades del mercado, incorporando un objetivo más: obtener la certificación sobre la base de la Norma ISO 9002, misma que se considera como otra herramienta del sistema.

De esta manera, las diferentes plantas del Grupo, iniciaron los procesos para lograr este gran reto. A finales del 96, se comenzó la capacitación a todos los niveles de la organización para crear la plataforma del Sistema de Aseguramiento de Calidad (SAC).

Por la magnitud de líneas que se manejan, el proceso de certificación ISO 9002, se estableció en tres etapas. La primera de ellas, se inició en 1997, donde su alcance, abarcó exclusivamente el proceso de elaboración de cerveza y envasado en la línea 12 (six pack). Cinco meses después, se realizó la Auditoría en la que gracias al esfuerzo y labor de equipo, se obtiene la recomendación para certificación; y en noviembre es entregado el certificado de Sistemas de Calidad que manifiesta cumplir con las normas ISO 9002.

El segundo alcance fue proceso de producción de cerveza desde la recepción de materias primas hasta la venta de nuestro producto terminado, llevándose a cabo una auditoría de seguimiento y recomendación para certificación y por último se realizó otra auditoría del 1er y 2do. Alcance para obtener la certificación.

Una vez logradas las certificaciones de calidad Grupo Modelo ha continuado a la vanguardia y obtenido estas certificaciones para cada uno de sus productos a nivel nacional e internacional, algunos ejemplos de ello son los siguientes: El proceso de mejora continua enfocado a la satisfacción de nuestros clientes internos y externos, alcanzó notables avances. Los desarrollos en los equipos de trabajo lograron que se obtuvieran los primeros lugares en el Concurso Nacional de Círculos de Calidad. En 1999 también se recibió la certificación del Sistema de Administración Ambiental de acuerdo con la norma internacional ISO 14001 en Cía Cervecería del Trópico, siendo la primera cervecería en Norteamérica en recibir dicho certificado. De igual importancia, cebadas y maltas, Cervecería Modelo de Guadalajara, Cía cervecería Modelo recibieron el certificado de Industria Limpia otorgado por el Gobierno Federal.

Dentro del área de tecnología, es importante señalar que el reto informativo del Año 2000 se afrontó sin problemas. Además se realizaron fuertes inversiones para continuar a la vanguardia tecnológica, tanto en recursos humanos como en equipo.

Las relaciones laborales y contractuales se enmarcaron en un clima de respeto y comprensión permitiendo el desarrollo y la inversión del Grupo en todas las áreas de la organización.

Los resultados de las empresas de servicio en el año han sido también positivos, redundando en beneficios generales para toda la organización, destacando entre otros los importantes ahorros logrados tanto por las compañías de transporte Tramo y Fleza como por la productora de bienes de capital Inamex de Cerveza y Malta.

- Filosofía de Grupo Modelo

La Filosofía constituye la serie de creencias, suposiciones, valores y maneras de visualizar la vida, los problemas y las oportunidades, así como los valores y la propia misión; es una manera de dar sentido y significado a las acciones individuales y colectivas. De tal manera, que cada persona, cada empresa y organización construye su propio sistema de pensamiento, el cual es el fundamento para tomar decisiones y actuar. La filosofía es un elemento esencial de la Cultura.

Dentro de los elementos que integran la filosofía de una empresa, una organización, un departamento, un puesto y una persona son: “la Visión”, “la Misión” y los “Valores” los cuales, expresan en su esencia el pensamiento y conductas que se esperan de manera individual o grupal.

La Visión: es el estado o situación, al cual se perfila la empresa a largo plazo y sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas de organización.

La Visión de Grupo Modelo es:

“Convertirse en el líder cervecero Latinoamericano”

La Misión: es la razón de nuestra empresa, establece la manera en que toda la organización se enfoca a hacer realidad su visión.

La Misión de Grupo Modelo es:

Fabricar, distribuir y vender cerveza de Calidad, a un precio competitivo, optimizar recursos rebasando las expectativas del Cliente, para contribuir al desarrollo económico y social del país.

Los Valores: Es el grado de importancia, calidad, mérito o utilidad que se atribuye a las personas o conceptos. Para Grupo Modelo, los valores representan la esencia de su pensamiento, los cuales dirigen las acciones, que han marcado el camino del éxito de los colaboradores que integran la Familia Modelo.

Los Valores de Grupo Modelo son:

- 1.- Honestidad: Actuamos con rectitud e integridad, manteniendo un trato equitativo con todos nuestros semejantes.
- 2.- Lealtad: Formamos parte de la “Familia Modelo”, conduciéndose de acuerdo a los valores y compromisos de la Organización.
- 3.- Respeto: Guardamos en todo momento la debida consideración a la dignidad humana y a su entorno.
- 4.- Responsabilidad: Cumplimos nuestro deber, haciendo nuestras las políticas y disposiciones de la empresa.
- 5.- Confianza: Nos desempeñamos en exactitud, puntualidad y fidelidad para fortalecer nuestro ambiente.
- 6.- Educación: Impulsamos y participamos en la formación, motivación y desarrollo de nuestro personal en los ámbitos moral e intelectual.

- 7.- Servicio: Satisfacemos con agrado las necesidades de nuestros clientes internos y externos.
- 8.- Trabajo en Equipo: La unión coordinada y entusiasta de nuestros esfuerzos, facilita el logro de nuestros objetivos.
- 9.- Optimización de Recursos: Generamos bienes y servicios de calidad mediante el empleo racional de los recursos.
- 10.- Perseverancia: Somos constantes y firmes en nuestras convicciones porque es la base para obtener el éxito.

- Ecología

Entre los objetivos de Grupo Modelo destaca el compromiso de cuidar el ambiente y prevenir la contaminación, a través de normas y programas para la utilización eficiente de los recursos naturales, disminución y control de las emisiones contaminantes del aire, agua y suelo, cumpliendo con la legislación vigente.

Por otra parte, ha sido preocupación de la empresa la difusión a la población de los beneficios de la protección ambiental y para ello, a través de los medios de comunicación internos y externos, Grupo Modelo apoya la protección del medio ambiente de manera permanente.

Cabe resaltar la implantación y certificación del Sistema de Administración Ambiental de acuerdo con la norma internacional ISO 14001 en Cía Cervecera del Trópico, siendo la primera empresa cervecera de Norteamérica en recibir dicho certificado. Las cervecerías en Mazatlán, Guadalajara y México iniciaron el proceso de desarrollo e implantación de este sistema para su posterior certificación.

En materia de protección ambiental, la materia Cebadas y Maltas y las cervecerías en Guadalajara, Zacatecas y México, recibieron el certificado de Industria Limpia, otorgados por el Gobierno Federal en el cual se avala el cumplimiento de la Legislación Ambiental Mexicana. De las 8 cervecerías del Grupo, cinco ya han recibido dicho reconocimiento y en las tres restantes localizadas en Ciudad Obregón, Torreón y Mérida se encuentran en procesos las auditorías correspondientes.

Se continuaron los trabajos de construcción de las plantas de tratamiento de aguas residuales en las fábricas de Torreón, Mazatlán, Guadalajara y México, así como en las ampliaciones de Zacatecas y Cd. Obregón.

- Tecnología de la Información

En 1999, Inamex de Cerveza y Malta, empresa dedicada a la ingeniería, fabricación e instalación de maquinaria y equipo en general, realizó diversos proyectos en distintas partes del país, tanto para las subsidiarias del Grupo como para terceros. La participación de Inamex en los proyectos de ampliación y modernización del Grupo ha generado importantes beneficios tanto en lo económico como en lo tecnológico al facilitar al Grupo el desarrollo de tecnología propia.

Con el objeto de continuar a la vanguardia tecnológica, durante los últimos años se concretaron diversos proyectos entre los que destaca la automatización transacciones a través del intercambio electrónico de datos entre las distintas compañías del Grupo. Además, el sistema de videoconferencia ha hecho más eficaz las comunicaciones, logrando ahorros importantes en tiempo y gastos de traslado.

Es importante destacar que el proyecto "Ambiente sin Papel" ha evolucionado positivamente, al permitir, a través del uso de documentos electrónicos, un manejo más eficiente de la información generada y una reducción en los costos de almacenamiento de la misma.

Por otro lado, la moderna red de distribución de Grupo Modelo permitió el lanzamiento al mercado, en el mes de agosto, del sistema Cerveza a tu Casa por Internet para la Ciudad de México. Con este servicio los habitantes de esta ciudad pueden realizar, a través de su computadora, pedidos desde un cartón de cerveza para entrega a domicilio sin costo adicional.

- Promoción y Publicidad

Pamapromex continuó con su labor de otorgar sublicencias y de supervisor a los proveedores autorizados, para que todo artículo promocional cumpla con la calidad e imagen de los productos Modelo. Esto se realiza mediante la estricta selección de los proveedores nacionales que elaboran los artículos publicitarios, siempre en coordinación con sus subsidiarias Procermex, Canacermex, Eurocermex, Iberocermex, Asiacermex y Latincermex. Además se ha impulsado a estas empresas mexicanas para que exporten el material promocional, el cual debido a su excelente calidad y diseño es solicitado por algunos importadores que Grupo Modelo tiene alrededor del mundo.

Grupo Modelo instala a nivel nacional e internacional atractivos stands en ferias, universidades, convenciones, eventos deportivos, sociales y toda actividad en donde se promueva la imagen de sus productos.

Dada la importancia que tiene la tecnología de la información, Grupo Modelo continúa invirtiendo en tecnología de punta que permita tener la infraestructura necesaria para la oportuna toma de decisiones. Continuando con las estrategias implementadas en años anteriores para cada una de las marcas del Grupo, se realizan diversos esfuerzos publicitarios con el fin de mantener la presencia dentro del gusto del consumidor.

Durante 1999 el lanzamiento de la nueva campaña publicitaria para la marca regional Victoria, la cual se vende en los estados del centro del país, habiéndose filmado anuncios comerciales en los que se enfatiza el orgullo de los mexicanos por tener una cerveza con las características de Victoria.

- Organización y Distribución de Grupo Modelo

Grupo Modelo, fundado en 1925, es líder e la elaboración, distribución y venta de cerveza en México, con una participación de mercado total (nacional y exportación) al 31 de diciembre de 1999 del 59.4%

8. Estructura Corporativa

- Empresas de Servicio y Asociados

El Grupo cuenta con diversas empresas de servicio y asociadas, las cuales brindan soporte a las diferentes áreas de la organización, logrando con esto, una mayor integración vertical.

Dentro de estas empresas de servicio se encuentran United (cartón) y Fanal (vidrio).

- Ventas

Grupo Modelo distribuye sus productos en México a través de una extensa red de distribución. La coordinación de las actividades de exportación se realiza por medio de ocho oficinas ubicadas alrededor del mundo.

- Operaciones Inmobiliarias

Esta área de la organización es la propietaria de los terrenos e inmuebles, donde se realiza la actividad de comercialización de los productos de Grupo Modelo, a través de distribuidores directos.

Durante el ejercicio 1999 esta área estuvo integrada por 33 inmobiliarias, las cuales tienen en propiedad 1,700 inmuebles en toda la República. En la cifra mencionada están incluidas todas las propiedades de distribuidoras, sub-agencias, depósitos y Modelo ramas.

A fin de seguir atendiendo la gran demanda de los productos de Grupo Modelo en toda la República Mexicana, durante 1999 se continuó con inversiones en nuevas instalaciones de cerveza, tanto de distribuidoras directas, como de concesionarios particulares, con la finalidad de proporcionar la infraestructura adecuada a la imagen que debe proyectar como empresa líder de la Industria Cervecería Mexicana.

- El Área de Operaciones

Esta área es la encargada del proceso de elaboración de la cerveza, está conformada por ocho plantas cerveceras ubicadas en la República Mexicana, con una capacidad instalada total de 39.5 millones de hectolitros anuales.

El volumen tanto doméstico como de exportación registrado en 1999 un aumento del 6.9% por lo que la tasa de crecimiento anual de los últimos 5 años se ubicó en 6.5%.

La segunda etapa de Cía. Cervecería de Zacatecas inició operaciones en enero de 1999. Con esta ampliación de 5.0 millones de hectolitros, la capacidad instalada del Grupo ascendió a 39.5 millones de hectolitros anuales.

Debido a lo anterior, la utilización de la capacidad anual instalada de Grupo Modelo se redujo de 92% en 1995 a 87% en 1999. Aun cuando ésta ha disminuido, la ampliación de 5.0 millones de hectolitros en el Grupo ha permitido una mayor flexibilidad en la producción, generando mayores eficiencias y a su vez evitando costos adicionales.

Previendo los crecimientos futuros en la demanda tanto del mercado doméstico como de exportación, en octubre de 1999 se iniciaron los trabajos de expansión en Cía Cervecera del Trópico, localizada en Tuxtepec, Oaxaca. Con este proyecto se incrementará la capacidad anual instalada de 7.0 a 16.0 millones de hectolitros anuales, para finales de 2004.

Grupo Modelo, S.A. de C.V. y Subsidiarias. Cifras en millones de pesos constantes al 31 de diciembre de 1999. excepto salidas de cerveza, datos por acción y empleados.

Salidas de Cerveza Mercado Doméstico-millones hectolitros	26.91 25.78 4.4
Salidas de Cerveza Mercado Exportación-millones hectolitro	7.55 6.47 16.8
Ventas Neta	24,576 23, 161 6.1
Utilidad Bruta	12,798 11,843 8.1
Utilidad de Operación	5,678 5,123 10.8
Utilidad Neta Mayoritaria	2,873 2,633 9.1
Recursos Generados por la Operación	4,525 4,503 0.5
Inversiones de Capital	2,772 3,983 (304)
Depreciación y Amortización	1,254 1,175 6.7
Activo Total	39,226 55,689 9.9
Pasivo Total	3,585 3,337 7.4
Capital Contable Mayoritario	26,301 23,793 10.5

En las cinco cervecerías restantes del Grupo se invirtieron durante el año 1,176 millones de pesos en la renovación de equipos para optimizar las operaciones. Cabe destacar los trabajos realizados en los departamentos de elaboración y producción, donde se instalaron equipos con tecnología de punta para automatizar los procesos. Asimismo, en el área de envasado se reemplazaron líneas por otras de mayor velocidad que permitieron aumentar la flexibilidad y capacidad.

- Red de Distribución

Grupo Modelo cuenta con 697 Agencias y Sub-agencias en la República Mexicana, ejerciendo una supervisión directa de 492 de ellas, en tanto que en las 205 restantes, se realiza por medio de concesionarios particulares. En éstas se comercializa el amplio portafolio de los productos Modelo, los cuales tienen una cobertura nacional completa, debido a la labor eficiente y activa que desarrolla el personal responsable de cada distribuidora. Con el fin de conseguir cada día mayor penetración de sus marcas en el mercado nacional, el personal acude a cursos de actualización y capacitación a todos los niveles.

Debido al incremento en la población del Distrito Federal y a la excelente aceptación que tienen sus productos en dicha ciudad, en 1999 se construyó un nuevo almacén de distribución en la zona oriente, con el cual suman ya 8 centros de abastecimiento de los productos Modelo, mejorando cada día el servicio y atención a sus clientes. Cadenas nacionales y tiendas de conveniencia como resultado de la apertura comercial de México, nuevas cadenas de origen extranjero se han introducido en diferentes zonas del país.

Derivado de lo anterior y para dar un servicio personalizado a estas compañías, se intensificó la labor del Departamento de Cuentas Nacionales. A nivel nacional se continuó con la apertura de Modelo ramas y tiendas de conveniencia denominadas: Extra, Círculo K, Super Flash y 12+12 entre otras.

- Equipo de Transporte

Uno de los factores más importantes para garantizar el abastecimiento del producto y el servicio a sus clientes para Grupo Modelo, es poder contar con equipo vehicular acorde a las exigencias del mercado. Durante 1999 se continuó con el programa permanente de renovación y adaptación del equipo de transporte de las distribuidoras directas. A 31 de diciembre de 1999, se contaba con 11,011 unidades. (No se incluye el equipo de transporte de los concesionarios independientes)

- Producto

Los productos de Grupo Modelo son elaborados en México, utilizando insumos de la más alta calidad, bajo las más estrictas normas internacionales. Actualmente tiene diez marcas, destacando Corona Extra, la cerveza mexicana de mayor venta en el mundo, Modelo Especial, Victoria, Pacífico, Negra Modelo y otras de carácter regional.

Y exporta cinco marcas con presencia en más de 150 países y es importador exclusivo en México de las cervezas producidas por la compañía estadounidense Anheuser-Bush, entre las cuales se incluyen las marcas Budweiser y Bud Light. Desde 1994, Grupo Modelo cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores, con la clave de pizarra GMODELOC.

En la siguiente tabla, aparecen indicando su clase y cobertura:

MARCA	CLASE	COBERTURA
Corona	Pilsener	Nacional e internacional
Corona Light	Ligera	EUA
Modelo Especial	Pilsener	Nacional e internacional
Light Modelo	Ligera	Nacional
Victoria	Viena	Nacional
Pacífico	Pilsener	Nacional e internacional
Negra Modelo	Munich	Nacional e internacional
Montejo	Pilsener	Estados del Sureste
León Negra	Munich	Estados del Sureste
Estrella	Pilsener	Estados del Occidente

En cuanto al desarrollo de la Marcas en el Mercado Nacional y de exportación Corona Extra es la marca líder en la Industria Cervecera Nacional y ocupa el quinto lugar entre todas las cervezas que se comercializan a nivel mundial, logrando en el año de 1999 volúmenes de venta de 22.8 millones de hectolitros.

Modelo Especial, tanto en su presentación de bote como de botella, continuó con gran aceptación por parte de los consumidores, consolidando su liderazgo como la cerveza en bote de mayor venta a nivel nacional. La Victoria, con gran tradición y presencia en la zona centro del país, obtuvo un crecimiento del 3.3% con relación a 1998. La cerveza Pacífico, reconocida en los estados del noroeste del país por la preferencia de los consumidores, continuó con gran aceptación en nuevos mercados a los que se ha introducido, como la Ciudad de México. La marca Estrella, cerveza tapatía que se comercializa con gran éxito en el Estado de Jalisco, incrementó sus volúmenes en un 4.1% con relación a 1998 Modelo afianzó su liderazgo en la categoría de cervezas súper premium, obteniendo un aumento del 10.9% contra 1999. Y por último, con gran aceptación se recibió en la zona sureste del país la nueva imagen de sus cervezas yucatecas Montejo y León, introducidas a finales del año 1999, las cuales conservan el auténtico sabor regional.

Los productos de Grupo Modelo son de consumo inmediato perecedero, en otras palabras, es un producto que desaparece después de haber satisfecho las necesidades de su cliente. Los productos de grupo modelo son comprados en la mayoría de veces, por impulso es decir por deseo espontáneo de adquirirlo.

Debido a las características anteriores del producto requieren de gran uso de Mercadotecnia dentro de su embalaje, ya que dependiendo de la imagen de este, subirá o bajará el consumo de la misma Grupo Modelo para poder cumplir este reto ha fabricado un envase transparente en donde se puede observar el

producto directamente y se puede comprobar su calidad, como buenas bebidas del mundo, el proceso de la elaboración de la cerveza Modelo se ha transformado de una producción artesanal a una producción industrial muy importante en la actualidad. Es un proceso sumamente delicado y regido bajo parámetros de calidad donde se combina la ciencia y el arte, que sin duda maravillan al consumidor.

Existen tres características muy importantes que distinguen a su producto del resto de las bebidas alcohólicas:

- 1.- Tiene menor porcentaje de alcohol (4-6 GL)
- 2.- El alcohol se encuentra diluido en agua pura y cristalina
- 3.- Tiene nutrientes, que le proporcionan la malta, el lúpulo y la levadura.

Los aspectos que caracterizan los productos Modelo es su logotipo. Dentro de la filosofía de Modelo, es importante señalar el significado de su logotipo, ya que, además de ser el distintivo o símbolo que los representa, conjuga una serie de elementos que forman parte de su sistema de valores. A continuación se describe cada uno de los aspectos que lo integran:

León: Representa el origen de su fundador "Don Pablo Diez", ya que, él nació en Vega quemada, provincia de León, España.

Triángulo: Identificado por su figura, se hace alusión a la Santísima Trinidad, la cual simboliza la fe en Dios, la protección divina que se solicita para emprender el gran reto de dirigir a su organización.

Barril: Simboliza su trabajo como cerveceros, representando la clásica cerveza añejada en barricas.

Círculo: Representa la integración de las raíces, valores y trabajo que generan la fortaleza de su organización.

Los productos de Grupo Modelo se encuentran en la etapa de madurez dentro del ciclo de vida del producto, se han mantenido en esta posición casi desde su inicio. Y esto ha sido gracias a la constante innovación de nuevos envases y a la constante promoción y publicidad pero sobre todo a la implementación de la calidad desde la producción hasta las ventas.

Los resultados de las nuevas presentaciones, de sus productos son los siguientes:

En los últimos tres años los productos Modelo en la presentación de medias aunque en menor proporción siguieron creciendo, conservando el liderazgo en el mercado con una participación del 57%. En el tamaño de cuartos, nuestras marcas Coronita, Victoria, Estrella y Pacífico mantienen el primer lugar con el 61% de participación. En lo que se refiere a bote Grupo Modelo con sus marcas Modelo

Especial y Light Modelo continuaron siendo líderes con el 53% de participación, con un aumento en volúmenes del 5.5% con relación a 1998.

- Mercado Internacional

La historia exportadora de Grupo Modelo, que coloca una quinta parte de sus ventas totales, comenzó hace más de dos décadas, cuando la empresa líder en el mercado mexicano en fabricación y comercialización de cerveza decidió aprovechar la cercanía geográfica con Estados Unidos y ofrecerles un producto con el cual una gran parte de la población ya se había familiarizado durante sus visitas a la frontera o a las playas mexicanas. Tras realizar un estudio de mercado, Grupo Modelo colocó su cerveza Corona, en diferentes ciudades de Estados Unidos.

La cerveza Corona comenzó a promocionarse por medio de eventos, fiestas universitarias y publicidad estética (letreros luminosos en bares y restaurantes) esto se hizo contra las opiniones de muchos y con un presupuesto muy bajo.

Contrario a lo que hacían otros productos provenientes de países en vías de desarrollo, Corona se mantuvo firme en su decisión de no bajar el precio de sus productos (una cerveza Corona en el extranjero cuesta aproximadamente el doble de lo que cuesta en México y un 50% más que las cervezas locales, en cada país). Esto obedece, en primer grado, a la gran cantidad de aranceles de importación en cada país y al alto costo del transporte de la cerveza desde México. Y es que, desde un principio, el Equipo dirigido por Diez Morodo se mantuvo renuente a fabricar su cerveza en el extranjero.

Parece Simple pero la penetración de Corona en el Extranjero no ha estado libre de problemas. En 1987, un rumor en Estados Unidos de que la cerveza contenía orina causó grandes estragos a una marca especialmente dirigida a los yuppies norteamericanos. A pesar de que las acciones legales lograron una disculpa pública, las ventas en ese país decayeron en un 50%. Mientras tanto, un incidente similar se desató en Europa.

Grupo modelo se encuentra hoy en día en muchos países, para tener una visión de la presencia de Modelo en el mundo, basta conocer las cifras de la gran cantidad de naciones a las que llegan sus productos.

Presencia Internacional de Grupo Modelo

AÑO	COBERTURA MUNDIAL
1993	68 países
1994	78 países
1995	107 países
1996	124 países
1997, 1998 y 1999	Mas de 140 países

La División Internacional ha logrado captar diversos mercados, a través de la coordinación de actividades de sus filiales las cuales cuentan con personal profesional para asesorar y apoyar a sus importadores en el trabajo de campo en los diversos mercados, con el fin de colocar los productos Modelo en el lugar sobresaliente, entre las cervezas importadas de cada país.

Procermex (San Antonio) Las cinco marcas que se exportan a Estados Unidos, se consolidan dentro de las primeras 23 cervezas importadas. Eurocermex (Bruselas) celebró 10 años de haber iniciado sus operaciones, coordinando y apoyando a los importadores que representan los productos Modelo en 74 países de Europa, Medio Oriente, y África. Iberocermex (España) continuó con agresivas campañas promocionales de imagen de la cerveza Coronita. Asimismo, Modelo obtuvo una mayor penetración a través de la red de distribución y se mejoró el servicio y atención a los clientes. Asiacermex (Singapur) continuó apoyando y coordinando las actividades promocionales con los importadores, se reforzaron también las campañas publicitarias en aquellos países afectados por la crisis económica, en donde Corona Extra se mantuvo como la cerveza premium importada con mayores ventas. Latincermex (Costa Rica y Argentina), Asimismo, en esta región se realizan promociones atractivas y novedosas, patrocinando conciertos siendo Corona Extra la cerveza preferida de los asistentes. Modelo reafirma su liderazgo entre las cervezas importadas premium en Venezuela, Colombia, Chile, Perú Bolivia y Ecuador, Canacermex, Inc. (Montreal) aquí se ha desarrollado una estrategia de ventas importante así como programas de mercadotecnia para alcanzar tan extraordinarios resultados.

En muchos aspectos, Grupo Modelo, ha reflejado el crecimiento de México en el panorama internacional. Y esa relación continuó hoy en día, conforme la empresa sigue creciendo sobre una sólida base de producción, mercadeo, ventas y distribución.

Grupo Modelo tiene un reto para el tercer milenio, consiente de la actual situación y de las tendencias hacia las que se dirigen las organizaciones; tiene el gran reto de continuar en la conquista del mercado. Esto se logrará con la solidez que brinda su filosofía empresarial, que en si misma es ya una garantía para enfrentar este desafío. Además, la empresa, tiene un objetivo muy claro, el cual dirige todas sus estrategias: Ser promotor del éxito, que implica luchar honesta y constantemente por ser mejor.

En el siguiente cuadro se muestra la tendencia de cómo Grupo Modelo ha ido conquistando año con año el mercado frente a las diferentes marcas extranjeras.

MARCA	GRUPO CERVECERO	1995	1996	1997	1998	"97-98"
Budweiser	Anheuser-Busch Inc.	49.3	48.9	49.3	48.1	-2.4
Bud Light	Anheuser-Busch Inc.	21.7	24.8	27.3	30.9	+12.9
Asahi Super Dry	Asahi Breweries Ltd	15.5	18.5	21.7	23.5	+8.1
Skol Companhia	Cervejaria Brama	11.7	12.9	19.4	22.1	+13.9
Corona Extra	Grupo Modelo	15.5	17.5	19.5	21.1	+8.4
Brahma Chopp	Companhia Cervejaria Brahma	24.3	24.9	21.9	20.4	-7.0
Heineken	Heineken NV	17.1	18.0	18.8	19.4	+3.1
Antartica	Companhia Antarctica Paulista	18.8	18.8	19.2	19.0	-1.2
Miller Lite	Miller Brewing Co. (Philip Morris)	18.7	18.8	19.1	18.7	-2.5
Coors Light	Coors Brewing Co.	16.7	17.1	17.6	18.2	+3.3

Fuente: Manual de la Cervecería Grupo Modelo

CAPITULO IV

LA MERCADOTECNIA INTERNACIONAL COMO UNA ESTRATEGIA DE ÉXITO EN EL COMERCIO INTERNACIONAL

CAPÍTULO IV

LA MERCADOTECNIA INTERNACIONAL COMO UNA ESTRATEGIA DE ÉXITO EN EL COMERCIO INTERNACIONAL

1. Introducción

Exportar ha sido, por años, el sueño de muchas empresas de todo tipo y tamaño que perciben en la colocación de sus productos en el extranjero una medida del éxito. Pero la exportación ha pasado de ser un sueño a una necesidad. Con la globalización de los mercados y la irreversible tendencia de apertura comercial, las empresas de todo el mundo han tenido que replantear sus procesos y estrategias para competir en un mundo que tiende a borrar las fronteras para que productos y servicios circulen libremente, teniendo como único límite su propia calidad. Sin embargo, los retos son enormes, las empresas deben tomar muy en cuenta las estrategias de mercadotecnia que deben seguir para entonces poder lograr el éxito no solo a nivel nacional sino también internacional. México no es ajeno a esta tendencia de competir en nuestro propio país con productos extranjeros y de alta calidad.

El panorama no podría ser más favorable para empresas que desean desarrollarse en el comercio internacional. Sin embargo, en la actualidad la exportación ha dejado de ser una tarea fácil para el empresario quien, además de tener que desenvolverse en una época de rápidos cambios tecnológicos, económicos, políticos y sociales, debe enfrentarse a una intensa competencia que exige cada día más, anticiparse a las variaciones del entorno en el cual tiene lugar las operaciones.

En tales circunstancias es evidente que el marketing se ha convertido en uno de los principales instrumentos de que dispone la empresa para poder participar con éxito en el comercio internacional; por tanto, es prioritario el dominio de sus técnicas por parte de los ejecutivos.

Basado en la **experiencia exportadora de Grupo Modelo**, se recomienda a aquellos empresarios interesados en exportar, no perder de vista lo siguiente:

2.- Análisis Interno de la Empresa

Una vez analizada la información de los capítulos anteriores. En este capítulo se dará a conocer la manera en como los empresarios pueden llevar a cabo una investigación que les permita posteriormente realizar una exportación de una manera mas fácil y exitosa en caso de que lo deseen.

Lo primero que se tiene que analizar y es muy importante es el *Análisis Interno de la empresa*, En este apartado se analiza la información relacionada únicamente con lo mas relevante de los antecedentes de la empresa y el concepto central del proyecto propuesto; los aspectos prioritarios para su éxito; las características, tamaño y tendencias del mercado meta; los recursos y apoyos requeridos así como los resultados financieros previstos (empleando cuadros resumen y gráficos en cada tema) para que, de su lectura, cualquier persona física ó moral pueda comprender el proyecto, sus alcances y las premisas empleadas.

Así mismo, analizar los *Antecedentes de la empresa*; ya que es la que describe en forma concisa, su constitución legal y la participación de accionistas mayoritarios; cambios importantes en ambos casos; su estructura organizacional, a nivel directivo / gerencial (enfaticando experiencia en el comercio exterior o el apoyo de asesores externos); la misión establecida durante el desarrollo del negocio y los cambios trascendentes en su organización y activos.

El producto o servicio, también es un punto clave que se debe tomar en cuenta, pues éste sintetiza sus características y ventajas competitivas; sustenta la capacidad productiva, técnica y/o servicio; enfatiza el valor agregado que la empresa integra al bien o servicio y cuales necesidades del comprador satisface.

Debe existir un *planteamiento global del proyecto*, que proporcione aspectos fundamentales del proyecto propuesto; los objetivos y conceptos clave para alcanzarlos; las medidas preventivas y correctivas diseñadas así como la nueva misión de la empresa.

El mercado meta, precisa el bien o servicio que se venderá, su volumen y precio; en dónde, a quién y cómo se hará llegar al comprador; sustenta la oportunidad detectada; motivos para que el consumidor prefiera la oferta planteada y resume aspectos vinculados a la selección del segmento de mercado meta (tamaño) tendencia, precio, canales, promoción, competencia, reacción esperada) puntualizando como se visualiza el macroentorno en el mediano plazo y cual será el posicionamiento logrado dentro de 5 y 10 años.

Los requerimientos y proyecciones financieras, también es un aspecto de suma importancia que no se debe dejar de tomar en cuenta, pues esta cuantifica la inversión anual requerida (clasificándola en grandes rubros, como capital de trabajo, cuentas por cobrar actividades promocionales, activos fijos, intangibles, etc.); detalla su fuente de fondeo y el costo financiero respectivo y, en cuadros resumen, proyecta cifras anuales (por cinco años) de flujos de efectivo, cambios en la situación financiera, balances, estados de resultados, origen y aplicación de recursos, punto de equilibrio y margen de seguridad, razones financieras (liquidez, apalancamiento, operación y rentabilidad).

El analizar a la empresa obtendremos la información detallada sobre la misma, con especial énfasis en la descripción de su experiencia, habilidades y capacidad para implementar el proyecto así como en las fortalezas y debilidades identificadas.

La Constitución legal, es también otro punto importante, señala fecha de constitución y duración de la sociedad; su razón y objetivo social; composición accionaria, grupo al que pertenece (en su caso); Presidente del Consejo o su conformación; funcionarios con poderes otorgadas y domicilio fiscal (evidenciando lo anterior con fotocopias anexas de los documentos inherentes), explicando porqué se seleccionaron tales estructuras legales y administrativas y enfatizando cambios relevantes experimentados en esos rubros.

Misión Empresarial, Esta indica la manera en que la empresa formula su misión, visión, objetivos y metas iniciales así como las adecuaciones más importantes experimentadas en el pasado y las que se llevarán a cabo con motivo del proyecto, y como se sabe es de gran importancia que una empresa defina claramente todos esos puntos, pues depende en una gran parte el éxito o fracaso de la misma.

Los Antecedentes de la empresa también son los que delimitan en su mayoría el curso que va a seguir la empresa, pues se presenta una cronología de los hechos y logros principales que han ubicado a la empresa en su situación actual, señalando los productos / servicios que ofrece, los mercados que ha atendido y su posicionamiento en la industria tanto doméstica como internacional, con relación a los líderes y comparándola contra sus principales competidores.

La estructura administrativa, resulta importante para cualquier investigación, al tratar de incursionar en un mercado nuevo primero debemos conocer muy a fondo nuestra estructura administrativa, para que así se tenga conocimiento del personal y los departamentos con los que se cuenta, este apartado precisa la experiencia del cuerpo directivo / gerencial en su actividad doméstica y en comercio exterior (como exportador directo o indirecto) ó en su caso, la participación de asesores externos y sus datos generales; incluye organigrama vigente con breve descripción de funciones; número de empleados y obreros así como nivel de capacitación actual; relación sindical (especificando huelgas o conflictos laborales y su solución); turnos que se laboran y un comparativo contra sueldos y prestaciones ofrecidas por sus competidores directos; detalla la asignación de funcionarios específicos de las responsabilidades inherentes al proyecto; los cambios previstos en la estructura; la capacitación para implementarlo y los requerimientos de desarrollo organizacional.

Otro aspecto son *las Políticas*, estas nos proporcionan a detalle de las principales reglas de administración, personal, producción, endeudamiento, pago de dividendos y destino de las utilidades así como de las aplicables al establecer condiciones de pago con proveedores /compradores (ejemplificando las formas de pago empleadas) y de los controles y reportes existentes que facilitan la toma de decisiones de los directivos; con especial mención a las que se modificarán en función a un plan de negocios.

Las Instalaciones: Ubica tanto a las oficinas, plantas, almacenes, tiendas, sucursales, e identifica el personal asignado a cada una, así como la maquinaria y equipo existentes.

La tecnología hoy en día es la parte más importante en una empresa, de esta depende mucho la producción y la calidad de los productos.

Las fortalezas y debilidades: se derivan de los aspectos comentados, presenta las acciones de las fortalezas para superar las debilidades.

Análisis del Producto o Servicio

Ya que se analizó a la empresa, es importante comenzar de lleno por analizar el producto o servicio que se desee exportar, puntualizando las características diferenciales que lo hacen atractivo para los compradores y la viabilidad operativa de producirlo / ofrecerlo.

Lo primero que se tiene que hacer es la *Descripción de los productos*, ya que ésta proporciona información detallada sobre sus características, clasificación arancelaria (a nivel de Capítulo partida y subpartida) en el sistema armonizado, indicando si se encuentra en varias clasificaciones o solo en una clasificación genérica; usos (consumo, industrial, etc.) y bienes competidores, sustitutos o complementarios.

la proveeduría que identifica el abasto recurrente (indicando si se han suspendido operaciones por falta de insumos o refacciones en el pasado y cómo se atendió el problema); suministradores de materia prima ya que ésta indica el abasto recurrente, *la subcontratación*, que indica detalladamente, los procesos que la empresa satisface mediante “outsourcing” y aquellos en los que ella produce algo para una cadena productiva mayor (diferenciando las domésticas de las internacionales) y adjunta fotocopias de contratos que señalen, en ambos casos, su alcance, costo y vigencia.

los costos de producción, este presenta la estructura de los costos, fijos y variables sean de producción o de adquisición, desglosando los gastos de operación (mano de obra directa e indirecta), administración ventas y la depreciación / amortización, actuales y proyectados e indica los que se consideran críticos para alcanzar los objetivos y métodos empleados.

Los Programas de Fomento, son un punto importante que no se debe dejar de tratar, aquí se menciona si se utilizan (o usarán) programas Pitex, maquiladora, “draw back” cuenta aduanera, Prosec y beneficios para la entidad, así también se debe tomar en cuenta los Activos Fijos, Señalan la maquinaria y equipo con la cual se concreta la producción, programas de mantenimiento y reposición (con valor de desecho) así como el porcentaje de aprovechamiento actual y previsto; adquisición futura de nuevos activos (herramental, equipo, maquinaria, terreno, y edificio) para sustentar el proyecto y sus cotizaciones, indicando proveedores domésticos e internacionales así como sus planes de venta. Los Activos Intangibles, si es que se diera el caso son los que documentan las patentes, marcas, franquicias y similares; contratos que permiten su uso (en México y el extranjero) y la vigencia de los mismos.

El proceso Productivo, representa la manera en como se llevara a cabo el producto a ofrecer, este presenta diagramas y descripción detallada del proceso,

desde que se establecen los pedidos por insumos hasta que el bien o servicio este listo para su exportación, *los inventarios*, en una empresa son indispensables se detallan los requerimientos de (materia prima, en proceso, producto terminado); controles y políticas existentes para optimizarlos. *La imagen*, que proporciona copias de etiquetas; folletería; paginas web; campañas de promoción (indicando medios) con los que se distribuye el producto o servicio y se hace mención expresa a su traducción, costos y adecuaciones para mercados externos.

El Envase y Embalaje, Descripción y fotografías del empleado en mercado doméstico y del que se usará internacionalmente, señalando cómo cumple las con las reglas y limitantes impuestas por otros países, *Las Normas Oficiales*, señala si se cumple con las requeridas en México, y si se ha anticipado cómo se cubrirán las requeridas en el exterior. Se tiene también *la Investigación y desarrollo*, define porqué los consumidores preferirán la oferta de la empresa contra la de los competidores así como los planes existentes para adecuar, conforme se requiera, el producto a las demandas del consumidor extranjero. *Control de Calidad*, Este indica cómo se efectúa y si ya a establecido (acompañando copia del certificado respectivo) o planea hacerlo, programas de tipo ISO 9000) (HACCP, inocuidad alimentaria, etc.). y finalmente el *respaldo al producto ó servicio*, Detalla (y proporciona fotocopias) del respaldo o mantenimiento ofrecido con el producto a exportar)garantía, refacciones, instrucciones de uso o ensamble, crédito, entrega a domicilio, instalación, etc.

Análisis y Selección del Mercado Meta

Ya que se analizaron a la empresa y al producto es importante señalar el *Análisis y Selección del Mercado Meta*, éste describe los criterios de selección; calcula el mercado actual y potencial, evaluando oportunidades y amenazas del macroentorno; identifica competidores; fija objetivos y determina la estrategia para alcanzarlos.

Primero se analiza la *Descripción de la Industria*, pues ésta resume la situación actual (en México y el extranjero) de la industria y la penetración doméstica de la empresa e identifica los principales países productores, exportadores e importadores del producto que se desee exportar. *La participación nacional*, determina el volumen y valor de importaciones y exportaciones del producto, por país de origen / destino, en los últimos cinco años, así como la participación de la empresa si ésta ya exporta o importa, después de procede a la *Selección del Mercado Meta*, éste describe la región o país seleccionado y fundamenta porque se piensa que ahí existe oportunidad para colocar el producto o servicio, ya que se realizó la selección ahora se realiza *la Medición del mercado*, indica tamaño actual (calculado de preferencia, por el método de consumo aparente y volumen, tanto de la producción local como de las importaciones, con tendencias (cuantificando crecimiento, decrecimiento, inestabilidad) para los próximos cinco años y sustentándolo con estadísticas. Las Barreras arancelarias y no arancelarias, Identifica, según la clasificación del producto en el sistema armonizado, el arancel en vigor así como las preferencias arancelarias existentes y para países con los México ha suscrito tratados, el programa de desgravación para los años que lleven

a tasa cero; precisa si existen barreras no arancelarias y como cumplirá la empresa con tales requisitos.

La segmentación del mercado, Describe cómo se segmenta el mercado actual (por consumo empresarial, institucional, geográfica y demográficamente) así como por qué y cómo se seleccionó el (los) segmento (s) del mercado meta.

El precio, margen y distribución, sustenta el valor promedio del bien o servicio (producción local en el mercado e importaciones) diferenciando, cuando menos, los que se fijan al menudeo y cualquier otro parámetro que determine el nivel de precios en sus diferentes fases distributivas así como los canales que se utilizarán y los márgenes de intermediación de cada uno.

Otro aspecto importante es la competencia, presenta la participación productiva local y principales abastecedores del exterior; cuadro comparativo de los principales países competidores, con nivel de aranceles pagado y valor promedio de sus ventas (CIF), empresas o marcas líderes en el mercado y la reacción esperada de los competidores ante la presencia del producto o servicio a exportar. Cuando se va a llevar a cabo alguna negociación y sobre todo en el exterior, es importante verificar la manera en como se va a realizar el pago, para ello es importante conocer las *modalidades de pago*, señala los instrumentos y mecanismos mediante los cuales se paga en el mercado meta a los proveedores; conocimiento que sobre ellos tiene la empresa y experiencias; riesgos relacionados con el rezago y no pago que le sean inherentes y forma en que se planea minimizarlos (políticas para determinar porcentaje de incobrables; momento para entregar posesión y propiedad del producto o servicio; tramitación de garantías o coberturas) e impacto de las comisiones y gastos inherentes a la forma de pago.

Los Incoterms, Señala cual(es) se utiliza(n) y el conocimiento de la empresa sobre obligaciones y derechos implícitos.

Formalización legal de la compraventa, en esta se debe de adjuntar copia del convenio o contrato que se utilizará para documentar operaciones internacionales.

La Logística, Describe estrategias y adecuaciones vinculadas al almacenamiento del producto terminado y su salida de la planta o a la generación y entrega del servicio y las generalidades de la movilización de bienes (proveedores de transporte, vía que se usará, frecuencia de viajes al mercado meta, costos y límites de responsabilidad sobre la carga).

Otro punto importante es la *mezcla de mercadotecnia y estrategias de penetración*, Se indican las adecuaciones que se harán al producto, precio, plaza y promoción para satisfacer al mercado; las estrategias para penetrar y posicionarse en él (proyectando a cinco y diez años), con mención especial a ferias y exhibiciones internacionales recurrentes y a misiones comerciales. Es importante mencionar más a fondo la mezcla de mercadotecnia, para que se tenga un mejor conocimiento de las 4 ps.

- **Producción (Producto)**

En esta área primero se debe delimitar el producto a ofrecer, sus características, beneficios, restricciones si las tiene, etc todo aquello que tenga

que ver con el producto. El producto es todo aquello que se obtiene de un proceso de fabricación o de manufacturación, o una de la fase de estos.

Como se observa, se trata de una definición que tiene un claro enfoque hacia la producción y no hacia el mercado, por lo que su empleo hace un tanto difícil comprender el por que de la necesidad de la adecuación del producto.

Por ello debemos de recurrir, una vez más al enfoque del marketing, puesto que desde esta perspectiva el concepto de producto tiene una connotación totalmente distinta. En efecto, desde el punto de vista del marketing, el producto no puede ser concebido como resultado de un proceso de producción, si no como una necesidad o un deseo del consumidor al cual se pretende satisfacer. En el enfoque de marketing por tanto, el producto es visto como “conjunto de atributos que satisfacen la demanda del consumidor”. Estos atributos pueden ser ofrecidos tanto en forma de un objeto tangible es decir un objeto físico, como de un servicio, o simplemente como una idea. Lo importante es que, conceptualizado de esta forma producto es todo aquello que el cliente desea obtener y no lo que la empresa quiere ofrecerle.

Se trata por consiguiente, de un concepto fundamental que debe orientar todas las acciones destinadas a la adecuación del producto al mercado que se desea alcanzar. Y es precisamente dentro de este contexto que deben considerarse los siguientes aspectos en la relación producto mercado.

- Los atributos del producto

Exige por tanto conocer o mejor aún, determinar con exactitud cuales son los atributos que el consumidor desea o espera que tenga el artículo que compra, o que piensa comprar.

- Nivel de calidad

El producto tiene que tener suficiente calidad para realizar las funciones requeridas, o bien para satisfacer las necesidades o los deseos de los consumidores.

- Diseño del producto:

El diseño del producto es un concepto más amplio que el de estilo. Este simplemente describe la apariencia de un producto. Un buen diseño, puede captar la atención, mejorar el funcionamiento de un producto, disminuir sus costos de producción y otorgarle gran ventaja competitiva dentro del mercado meta.

Por otra parte, en una empresa el departamento de producción es el mas importante pues de ahí se generan todas las utilidades y en algunos casos las pérdidas de la misma, por ello se debe tener pleno conocimiento del producto que se va a ofrecer así como la capacidad de producción ya que en algún momento dado la demanda puede requerir mayor producción y si se tiene conocimiento de lo antes mencionado es mas fácil que se pueda determinar si se puede cubrir con

las demanda requerida. Es necesario ser capaz de comprometer la cantidad indispensable para satisfacer la demanda internacional; recuerde que estará tratando de cumplir con los requerimientos a nivel de toda una nación. El abasto es otro punto muy importante en la producción pues en el caso de los productores, deberán tener plena seguridad del abasto de su materia prima por parte del proveedor o proveedores; que obtengan lo necesario en cantidad, calidad y precio para poder cumplir las demandas internacionales. De otro modo, se limitarán a operar unas cuantas veces tirando a la basura el proyecto y retroceder a un ambiente local aunado a un sentimiento de decepción.

- Precio

Precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. De manera mas general, es la suma de los valores que el consumidor intercambia por los beneficios de tener o usar un producto o servicio.

¿Cómo se fijan los precios?

El precio es el único elemento de la mezcla de mercadotecnia que produce ingresos; todos los otros elementos representan costos. Por otra parte, la fijación de los precios y la competencia entre estos se consideran el problema numero uno enfrentado por los ejecutivos de mercadotecnia, y aun así, muchas empresas no lo manejan adecuadamente. Los errores más comunes son los siguientes: precios excesivamente orientados hacia los costos, precios que no se revisan con la suficiente frecuencia y que no reflejan los cambios del mercado; precios que no toman en consideración el resto de la mezcla de la mercadotecnia, y precio que no varían lo suficiente para diferentes productos y segmentos del mercado.

Factores que influyen para la determinación del precio.

Las decisiones de una empresa sobre la fijación de precios son influidas tanto por factores internos como por factores ambientales externos. Entre los factores internos se incluyen los objetivos de mercadotecnia, los costos y la organización. Los factores externos son el mercado y la demanda, la competencia y otros factores ambientales.

Factores internos que influyen en las decisiones sobre fijación de precios.

A. Objetivos de Mercadotecnia

Antes de fijar el precio, la empresa debe tomar una decisión sobre la estrategia para su producto. Si ya eligió su mercado meta y su posicionamiento, entonces la estrategia de su mezcla de mercadotecnia, incluyendo el precio, no presentara mayores complicaciones.

Por otra parte, la empresa podría tener otros objetivos, y mientras más claros los tenga, más fácil será fijar el precio. Entre los objetivos más comunes se cuentan la supervivencia, la maximización de los ingresos y de la participación en el mercado, así como el liderazgo con un producto de calidad.

Supervivencia: Es el principal objetivo de una empresa si se encuentra en problemas por exceso de capacidad, mucha competencia o cambios de los deseos de los consumidores. Para que una planta siga funcionando, una empresa debe fijar un precio bajo con la esperanza de que se incremente la demanda. En casos como este son menos importantes las utilidades que la supervivencia.

Maximización de las utilidades actuales: Muchas empresas desean poner un precio que maximice sus ingresos del momento. Estiman la demanda y los costos en función de precios diferentes y eligen el que les producirá máximas utilidades, flujo de efectivo o mayor rendimiento de la inversión. En cualquier caso, la compañía busca resultados financieros inmediatos, más que desempeño a largo plazo.

Liderazgo en su segmento del mercado: Otras compañías desean dominar su segmento del mercado. Piensan que la empresa que tenga la mayor participación a la larga tendrá los costos más bajos y las utilidades más altas. Para ser líder en el segmento de mercado, sus precios son lo más bajo posible. Una variante de este objetivo es tratar de conseguir un segmento específico del mercado. Digamos que se desea incrementar la participación de 10 a 15 por ciento en un año, para lo cual buscare el precio y el programa de mercadotecnia más adecuado para conseguir su objetivo.

Liderazgo por la calidad del producto: Una empresa decide que su producto será el de más alta calidad en el mercado. En general esto implica un precio alto para cubrir los costos de un producto de alta calidad y los de investigación y desarrollo.

Otros objetivos: Una compañía podría utilizar el precio para alcanzar otros objetivos específicos. Puede poner precios bajos para que la competencia no penetre el mercado o ponerlos en el mismo nivel de la competencia para que aquel se estabilice. La función de los precios puede ser conservar la lealtad y el apoyo de los revendedores o impedir la intervención gubernamental. Además pueden reducirse temporalmente para despertar el interés por un producto o atraer más clientes a un almacén al detalle. O se pone cierto precio a un producto para incrementar las ventas de otros productos de la línea de la compañía. Por tanto, la fijación de precios puede desempeñar una función importante para alcanzar los objetivos de una empresa en muchos aspectos.

El precio es solo una de las herramientas de la mezcla de mercadotecnia que la empresa utiliza para alcanzar sus objetivos a este respecto. Las decisiones sobre precios deben coordinarse con las decisiones sobre diseño, distribución y promoción del producto de manera que conformen un programa de mercadotecnia efectivo. Las decisiones que se toman para otras variables de la mezcla podrían

influir en las decisiones sobre el precio. Por ejemplo los productores que utilizan a muchos revendedores para que supuestamente apoyen y promuevan sus productos quizá tengan que integrar márgenes mayores para ellos. La decisión de desarrollar una posición de alta calidad significara que el vendedor tendrá que fijar un precio mas alto para cubrir los costos.

Por lo tanto, el mercadólogo debe tomar en consideración el total de la mezcla de mercadotecnia al fijar los precios. Si el producto se posiciona de acuerdo con otros factores, entonces las decisiones sobre calidad, promoción y la distribución influirán enormemente en el precio. Si el precio es el factor clave de posicionamiento, entonces, el precio influirá sobre las decisiones respecto de los otros elementos de la mezcla. Al desarrollar el programa de mercadotecnia, la empresa casi siempre tomara en consideración simultánea todas las decisiones.

Costos: Los costos determinan el precio mínimo que la compañía puede imponer a su producto. La empresa desea fijar un precio que cubra tanto los costos de producción como los de distribución, que haga que el producto se venda y que los rendimientos de la inversión vayan de acuerdo con sus esfuerzos y los riesgos que corrió. Los costos de una empresa pueden ser un elemento muy importante para su estrategia de fijación de precios.

Los costos son de dos formas, fijos y variables. Los costos *fijos* son los que no varían con el nivel de producción o de ventas, de manera que independientemente de lo que produzca, tendrá que pagar la renta, calefacción, intereses y sueldos de sus ejecutivos; son independientes de la producción.

Los costos *variables* están en función directa de los niveles de producción.

Los costos totales son la suma de los fijos y los variables en cualquier nivel de producción. Los administradores pretenden fijar un precio que cuando menos cubra los costos de producción.

La empresa debe vigilar muy de cerca sus costos. Si la producción y venta de su producto le cuesta mas que a la competencia, tendrá que ponerle un precio mas alto o limitar sus utilidades, lo cual la pondrá en desventaja frente a la competencia.

Consideraciones organizacionales: Los administradores deben decidir quienes fijaran los precios en la organización. Las empresas los manejan de diferentes maneras. En las compañías pequeñas lo hacen los ejecutivos de mas alto nivel, mas que el departamento de ventas o el de mercadotecnia. En las grandes, es típico que los gerentes divisionales o de línea de productos se encarguen de ello. En los mercados industriales, los vendedores podrían tener autorización para negociar con los clientes de determinado rango. Incluso, en este caso, los altos ejecutivos determinan los objetivos y las políticas de fijación de precios y con frecuencia aprueban los que proponen los gerentes de menor nivel y los vendedores.

El precio juega un papel muy importante en la empresa, pues en el se incluyen los salarios de los trabajadores, el mantenimiento de la empresa, el transporte, la publicidad, las promociones, etc. Para poder determinar el precio del producto se deben tomar en cuenta todos estos factores y no perder de vista a la competencia pues mucho depende de los precios que maneje para así poder establecer los propios. ¿Es el valor total de su producto a exportar (al convertirlo en la divisa requerida por el país de destino) lo suficientemente competitivo y cumple con las expectativas de los márgenes presupuestados para obtener los resultados esperados? Es indispensable responder afirmativamente a esta pregunta.

- **Plaza**

Hablar de distribución significa, hacer uso de todos los medios necesarios para posicionar tu producto en otro lugar, lograr que la gente se interese en el mismo, Canales de distribución. Los canales de distribución que usted utilice para hacer llegar su producto a otro país estarán determinados por un contrato celebrado entre el comprador y el vendedor. Pero en forma independiente a esto, debe analizar los canales de distribución dentro del país al que exportará sus productos. Cada país tiene distintas políticas de distribución, horarios, transportes, etcétera. Su producto será transportado por diversos medios ya estando dentro del país de destino, infórmese sobre el tipo de transporte que se utilizará, el tiempo de transformación y todos los detalles que considere importantes para que su producto se conserve en excelentes condiciones de uso o consumo.

- **Promoción**

La promoción se refiere a la gran variedad de instrumentos promocionales, estos se diseñan para estimular una respuesta del mercado más temprana o más fuerte. Estos instrumentos incluyen las promociones de consumo, que estos pueden ser; muestras, cupones, reembolsos, descuentos, premios, concursos, estampillas de canje etc. la promoción comercial que pueden ser descuentos por bonificación, artículos gratuitos y la promoción para la fuerza de ventas como puede ser bonificaciones, concursos, reuniones de ventas etc y por ultimo un punto importante es que los mercadólogos deben saber dividir el presupuesto entre promoción y publicidad.

Otro aspecto que se toma debe analizar son lo *clientes potenciales*, Éstos señalan si ya se ha establecido contacto con ellos, el estado actual de las negociaciones y, en su caso, adjunta copias de cartas de intención de compras, contratos vigentes, pedidos en firme o cartas de crédito a su favor o en caso contrario, como se planea identificar y contactar a los compradores.

También es importante analizar las *Oportunidades y amenazas*, con éstas se detallan particularidades de situación actual y prevista para cuando menos los próximos cinco años, en lo económico, político, social, legal, cultural, demográfico,

natural, tecnológico y ecológico, derivado del total de aspectos comentados en la Guía, presenta el detalle de las oportunidades y amenazas previsibles, sustentando razones de la existencia de las primeras y los planes de contingencia previstos para superar las segundas, así como su impacto en la empresa.

Análisis y Evaluación Financiera

Destaca a partir de cifras históricas, la forma en que la empresa ha interactuado con sus acreedores, proveedores, clientes y el factor humano; cuantifica requerimientos de inversión; proyecta la situación financiera (cuando menos a cinco años), proporciona un desglose anual del plan financiero y evalúa la viabilidad y rentabilidad del proyecto, sensibilizándolo ante diversos escenarios.

Comenzaremos por la *Información Histórica*, ya que, ésta adjunta los estados financieros auditados de los últimos tres ejercicios (de no existir se aclara porqué) y, en caso que el último tenga una antigüedad superior a tres meses, agrega estados financieros internos del ejercicio en curso; explica, de ser el caso, abstenciones o reservas de opinión de los auditores y solución de tales casos. Otro punto importantes es la *experiencia crediticia*, Notifica os tipos de financiamiento que se han tramitado y/u obtenido; acreedores; destinos; tasas; plazos o calendarios de amortización, y en su caso se cita si se ha reestructurado alguno en los últimos doce meses; si la empresa, sus filiales, subsidiarias, han enfrentado problemas crediticios o financieros en ese plazo; si les han suspendido crédito por mala experiencia crediticia; se encuentran en cartera vencida y/o en proceso de regularización, han provocado quebranto a alguna entidad financiera o presentan reportes negativos en el Buró de Crédito y porqué.

Las Cifras relevantes, Identifica os cambios trascendentes en las cifras de un ejercicio a otro, enfatizando las principales razones financieras (de liquidez; utilidades; rotación de inventarios, cuentas por cobrar e inventarios), y el importe de capital del trabajo empleado; conceptos que más inciden para determinar el costo de producción; desempeño a nivel de utilidad operativa y congruencia en condiciones estipuladas para las cuentas por cobrar / pagar; principales índices, porcentajes, montos mínimos y máximos así como punto de equilibrio, origen y aplicación de los recursos. *Los comparativos*, En este apartado se proporciona cuadros y gráficos con cifras de ventas, utilidades, sueldos y salarios de la empresa y la de los principales competidores, señalando aspectos diferenciales (método de producción, capacidad instalada, economías de escala, ventaja en costo, prestaciones a funcionarios y empleados, etc.) y una breve mención a los planes para corregir los rubros en los que se actúa con desventaja. *Las premisas*, Especifica los supuestos que se usan en las proyecciones (inflación, PIB, tasa de interés, tipo de cambio o costo de cobertura, incrementos en sueldos y salarios, costos de capital.

Requerimientos de inversión; cuantifica requerimientos de inversión en capital de trabajo, cuentas por cobrar, promoción y distribución, mejoras productivas, activos fijos e intangibles; valores de desecho de activos reemplazados y calendariza los desembolsos e ingresos por estos rubros. *Las Fuentes de Fondeo*, Son las que precisan con cuanto participará la empresa y cuánto se obtendrá de fuentes externas (proveedores e intermediarios financieros), señalando montos, términos y

condiciones, debe existir un *Punto de equilibrio y margen de seguridad*, ya que determina los ingresos proyectando que cubren los costos fijos y variables así como los egresos prioritarios. *El flujo de efectivo*, especifica volúmenes de ventas y precios a los que se planea exportar; costos de producción o adquisición, plazos con los que operará el nuevo ciclo de efectivo; cuantifica su importe y lo destinado al pago de pasivos; señala el impacto fiscal y lo proyecta a cinco años, mínimo. *Los estados financieros*, son uno de los elementos mas importantes que se deben de analizar, pues éstos son la base para analizar a la empresa, proyectan, el primero mensualmente y los cinco años restantes en forma anual, incluyendo cambios en la situación financiera, balances, estados de resultados, origen y aplicación de recursos y diferenciando ventas domésticas de las internacionales.

3.- Recopilación de estrategias de mercadotecnia de la empresa

Es importante tener pleno conocimiento de las estrategias que se van a utilizar en cualquier investigación, por ello se deben de tomar en cuenta todos aquellos aspectos que sean de utilidad para así lograr un negocio exitoso, las estrategias de mercadotecnia que se deben tomar en cuenta son las siguientes:

- Objetivos de la empresa
 - Imagen corporativa: Se comienza desde una actitud emprendedora, hasta como queremos que nuestra empresa sea vista por los demás, que es lo que pretendemos proyectar y que expectativas se van a cumplir.
 - Seleccionar el país deseado: Cuando se desea introducir en un mercado nuevo primero se deben analizar todas las alternativas posibles, comenzando por elegir un país, el cual cubra con los perfiles de la empresa, Para seleccionar el país donde pretende colocar su producto; deberá empezar por buscar todos los contactos posibles. Una forma ideal para iniciar este contacto es en la embajada de México del país seleccionado, a través del representante comercial. Se trata de hacer que esa persona conozca bien su intención, su proyecto y no se olvide fácilmente de usted, ya que estará en un constante contacto.
 - Conocer su mercado: Ver si existe un nicho de mercado viable para su producto, el exportador debe confiar plenamente en que su producto se adaptará al lugar donde se le envía. Va a ser difícil competir en un mercado en donde hay otras 50 marcas que ofrecen lo mismo a un precio similar.
 - Investigación de mercado. Es muy conocido por todos que el estudio de mercados y los anteproyectos de factibilidad desarrollados por empresas especializadas son muy costosos y, aunque debe ser una labor muy bien estructurada, se puede iniciar con unas cuantas llamadas telefónicas e intercambios de fax o e-mails, lo que nos puede ayudar a

obtener resultados indicativos sobre el país a donde queremos exportar. Desde las representaciones comerciales hasta diversas páginas en Internet tienen información sobre la economía, la población, actividad comercial, etc. Del país a donde queremos llegar.

- Posicionar el producto: Ya que se analizaron los datos anteriores, se desea penetrar al mercado elegido, esto comienza realizando el contacto con la persona idónea en el otro país para que se encargue del producto. Grupo Modelo, por ejemplo, cuenta con casi 700 distribuidores locales de sus productos en todo el mundo. Además dependiendo del caso, el distribuidor puede ser un fabricante similar: en el caso de Centroamérica, los encargados de distribuir Corona son los productores de las cervezas líderes en esos países, como la Cervecería Centroamericana en Guatemala, que desean competir en el nicho de cervezas importadas.

- Requerimientos culturales y políticos

Otros de los factores por considerar en las operaciones internacionales es el que se relaciona con los aspectos culturales que son propios de cada mercado, en particular aquellos que tienen que ver con los usos y costumbres de la población y el sistema de valores que la caracterizan.

Es importante conocer los aspectos culturales ya que de ellos depende el tipo de producto que se va a ofrecer y las características necesarias para ello es importante tomar en cuenta lo siguiente:

- Religión: Determina los gustos de los consumidores y en algunas ocasiones lo que pueden o no comer, vestir calzar etc. Deberá conocer los aspectos religiosos y costumbres tradicionales de las diferentes culturas si quiere que su producto tenga éxito. Si, por ejemplo, alguien decide exportar hamburguesas para microondas a Israel, deberá saber que, por una cuestión cultural, los judíos no mezclan productos lácteos - como el queso - con la carne, además de que ésta debe de ser *Kosher*
- Idioma: Este es básico para saber en que idioma se va a llevar a cabo la comercialización así como, el etiquetado del producto etc. Es lógico pensar que deberá usted incluir en su producto las instrucciones en el idioma predominante del país al que se dirige, pero no sólo eso, incluso en países de habla hispana existen palabras que tienen diferente significado en cada uno, por lo que deberá buscar palabras que se adapten a ese mercado. Por ejemplo la cajeta, que tanto se consume en nuestro país no puede exportarse a Argentina con el mismo nombre ya que, en ese país esta palabra tiene un significado ofensivo. Los argentinos la conocen como dulce de leche.

- **Clima:** La influencia de las condiciones climatológicas que caracterizan al mercado se manifiestan, fundamentalmente, en los aspectos relativos a la adecuación del producto y en el proceso de producción.
En el primer caso, las condiciones ambientales en las que se use el producto pueden exigir distintos grados de adecuación de este; adecuación que puede ir desde una simple protección (por ejemplo de la corrosión, si el mismo se utilizará en lugares húmedos o expuestos a un grado de salinidad) hasta el refuerzo de algunos de sus componentes, en caso en que el mercado se caracterice por sufrir temperaturas extremas que pueda afectar la resistencia del material o que exija la protección de alguno de los componentes constitutivos del producto por otra parte, las condiciones climatológicas pueden afectar también el empleo de los colores, como de hecho sucede; los países de clima cálido y de mucha luminosidad se caracterizan por una marcada tendencia hacia el uso de colores claros y muy variados, y en los países situados en regiones más frías por el contrario la tendencia es hacia los tonos grises. En Latinoamérica por ejemplo, este efecto es muy claro, los países del cono sur difieren sensiblemente en lo que respecta a los colores, de los países situados en las regiones cálidas. Este aspecto puede apreciarse a simple vista, sin necesidad de costosos estudios de mercado.

Del clima depende que tipo de producto es el que se va a ofrecer, por ello es importante que se tenga conocimiento de este dato. Recuerde, además, que el clima es un factor determinante en la personalidad de la gente. Por ejemplo, según estudios internacionales de mercadotecnia, en los países con clima tropical, los niños experimentan un desarrollo más rápido y dejan de consumir juguetes antes que en los países de clima templado.

- **Horarios:** Estos ayudan al momento de realizar las negociaciones, los tiempos de entrega del producto etc.
- **Uso de los colores.** Cada país le da a los colores un significado diferente. En China, por ejemplo, el famoso payaso Ronald McDonald de McDonald's tuvo que cambiar de *look*, porque en ese país, los monstruos que temen los niños tienen la cara blanca.
- **Estética.** Los conceptos de estética varían de país en país, por lo que su producto, a pesar de ser muy bueno, puede tener un envase o etiqueta poco atractivo para el país al que se va a exportar. Considere estos aspectos solicitando le sean enviados algunos productos de éxito para poder observar el diseño.
- **Familiaridad.** La familiaridad se refiere al trato que se da entre las personas. En algunos países el trato entre la gente es sumamente respetuoso, por lo que deberá considerarlo, sobre todo en los mensajes escritos en el producto.

- Requerimientos legales

Este tipo de datos ayudan indiscutiblemente a realizar las negociaciones el cualquier país, pues se toman en cuenta los siguientes aspectos:

- Moneda: Es la representación material, con valor económico, que se utiliza como instrumento de cambio comercial
- Tipo de cambio: El tipo de cambio de un país respecto de otro es el precio de una unidad de moneda extranjera expresado en términos de la moneda nacional.
- Exportaciones: Es el envío de mercancías o productos del país propio del que se mencione a otro distinto, para su uso o consumo definitivo.

Las decisiones de marketing Internacional están condicionadas por la resolución, por parte de la empresa de entrar o no al comercio Internacional; en otras palabras dependen de la decisión de exportar o no sus productos, la cual compete exclusivamente al más alto nivel de dirección.

En efecto, la decisión de exportar debe ser tomada por la dirección de la empresa a partir de la consideración de una serie de factores, tanto de carácter interno como externo, que le permitirá evaluar la conveniencia de entrar o no en este nuevo campo de los negocios.

Una vez que la empresa ha adoptado la decisión de exportar y ha fijado las políticas correspondientes, la gerencia de marketing tendrá que tomar las medidas que, en el aspecto comercial, orientarán todos los esfuerzos de la firma para la promoción y venta de sus productos en los mercados internacionales.

El tema de la exportación es complejo y requiere de un verdadero replanteamiento de nuestras estrategias como empresarios, por lo que le recomendamos no perder de vista y ahondar en cada uno de los siguientes puntos, luego de haber tomado la decisión de vender su producto en el extranjero

Existen varios tipos de exportaciones:

Exportaciones Tradicionales:

Son los productos que se exportan con frecuencia, y el país depende de ellos.

Ejemplo: El petróleo es un tipo de exportación netamente tradicional.

Exportaciones no Tradicionales:

Son aquellos productos que se exportan con muy poca frecuencia y el país no depende de ellos.

Ejemplo: Los cigarrillos, bebidas alcohólicas, pieles, automóviles, etc.

Exportaciones Restringidas:

Son aquellas exportaciones limitadas por el Estado por razones de seguridad.

Ejemplo: En diciembre del 2002 el país vivió un tipo de exportación restringida, debido al Paro Petrolero, cuando se redujo la producción del petróleo, las exportaciones fueron restringidas para poder medio abastecer la nación. Otro tipo de exportación restringida son las drogas, por ser de ilícito comercio.

- Exportaciones no Restringidas:

Son aquellas que se realizan sin restricciones de Estado, pero deben cumplir con el debido proceso aduanero correspondientes.

- Importaciones: Son simplemente flujos en el sentido contrario a las exportaciones, entran al país. Así mismo son bienes y servicios que son comprados y consumidos por un país, el importador, pero que no han sido producidos por él, sino adquiridos a otro país diferente, el exportador. Cuidar los trámites. Cada país cuenta con regulaciones específicas para la importación. Por muchos años, Grupo Modelo no pudo entrar en Puerto Rico debido a que el gobierno de ese país le exigía a todas las cervecerías presentar su producto en envase oscuro y de forma particular. Claramente, esto iba contra la imagen de botella alargada y cristal transparente de Corona.
- Tratados: Este aspecto en particular puede afectar seriamente las operaciones del marketing internacional, y también, en ciertos casos, favorecer su desarrollo.

La forma en que se manejan las relaciones entre los distintos países puede incrementar o disminuir el intercambio comercial, entre los mismos, lo cual, desde el punto de vista del marketing, se traduce en oportunidades o restricciones de mercado.

Por supuesto, en las relaciones entre países influye una serie de factores entre los que se encuentran, incluso, las características de las relaciones históricas entre las naciones involucradas.

En muchos casos, las relaciones históricas contribuyen a estrechar los vínculos de unión y favorecen el intercambio comercial; en otros casos, por el contrario,

constituyen un obstáculo y dificultan en gran medida las relaciones comerciales; dificultades que normalmente se manifiestan en las trabas directas e indirectas que los gobiernos ponen para la importación de los productos.

Otra forma que puede adoptar el manejo político del comercio es el sistema de cuotas de importación, vigentes en algunos países industrializados, mediante el cual se pone un “tope” a la entrada de productos de ciertos países.

Otras regulaciones pueden exigir especificaciones en el idioma, de contenido, fecha de caducidad, y otros. Por esto, a los exportadores potenciales, el ejecutivo recomienda un amplio conocimiento de las reglamentaciones de otro país.

Finalmente el comercio puede emplearse también como un medio de presión también como medio de “presión” para el logro de objetivos en otros campos de las relaciones internacionales.

- Normas de etiquetado. Antes de enviar su producto a otro país, y para evitar que sea detenido en la aduana, consulte las normas de etiquetado del país destino. Por ejemplo, en México se acaba de modificar la ley de etiquetado para productos importados; actualmente deben venir totalmente en español.

Cada país tiene una legislación diferente, manténgase actualizado para evitar pérdidas y no olvide diseñar su estrategia de acuerdo con los gastos del público objetivo.

- Normas sanitarias y de calidad. Al igual que el punto anterior, considere los requisitos de calidad y las normas sanitarias de cada país. En los Estados Unidos es requisito indispensable en los productos de consumo incluir fecha de caducidad, así como en México se requieren leyendas de advertencia en productos peligrosos para la salud como los cigarrillos o el licor.
- Requisitos de envasado. Su producto ya tiene un envase que ha sido diseñado para satisfacer el mercado mexicano, pero, en otros países pueden existir requisitos especiales de envasado.

Estudie los requisitos de envases y etiquetas y, si es necesario, adapte su producto para que cumpla las normas de exportación.

Fijación de los objetivos y formulación de la política de exportación de la empresa

Una vez que se ha tomado la decisión de exportar, es la que concierne a la fijación de los objetivos y la formulación de las políticas que guiarán todos los esfuerzos de la empresa en el nuevo campo de los negocios.

En la fijación de los objetivos, la firma precisará qué es lo que espera con el desarrollo de las actividades de exportación, y en la formulación de las políticas especificará la forma en que se desarrollarán y conducirán las operaciones en los mercados internacionales.

Las decisiones que la empresa adopte a tal sentido, y muy especialmente en el plano de la política de exportación afectarán las decisiones futuras en el área de marketing, por lo que es muy importante que la empresa defina con toda la claridad si se dedicará totalmente a la exportación, abandonando el mercado interno, o si por el contrario buscará consolidar su posición en el mercado nacional y exportar sólo una parte de su producción, y en ese caso, qué porcentaje de la producción dedicará a la exportación.

Por otra parte, tendrá que definir, también con claridad, si llevará a cabo una exportación ocasional o una permanente. Tales decisiones afectan definitivamente las decisiones posteriores relacionadas con la “entrada” a los mercados internacionales, y las “estrategias” a emplear para la promoción y venta de los productos. Estas decisiones entran ya en el campo del marketing e incluso pueden, en un momento dado, obligar a la empresa a reconsiderar sus objetivos y políticas iniciales a la luz de la realidad encontrada en los mercados.

El proceso de toma de decisiones en el nivel marketing

El marketing participa activamente en la decisión empresarial de entrar o no al negocio de exportación mediante el aporte de las informaciones relativas a las oportunidades detectadas en los mercados internacionales.

Esto significa, entonces que las informaciones que la organización de marketing obtiene de los mercados sirven, en primer lugar, para ayudar en la forma de decisión estratégica de entrar al nuevo campo de los negocios de la empresa y posteriormente, para encauzar todas las operaciones tendientes a la comercialización del producto en los mercados que hayan sido seleccionados para el desarrollo de las actividades de exportación.

El proceso de toma de decisiones en el nivel específico de I marketing, por tanto, obedece a una secuencia similar a la que se muestra en el diagrama de la figura 1.1 . Este proceso, como se observa, comprende los siguientes pasos; el análisis y la selección de mercados, la planificación de las actividades por llevar a cabo, el desarrollo de la organización encargada de las operaciones, y la ejecución de los programas previstos.

El proceso de toma de decisiones en el nivel marketing

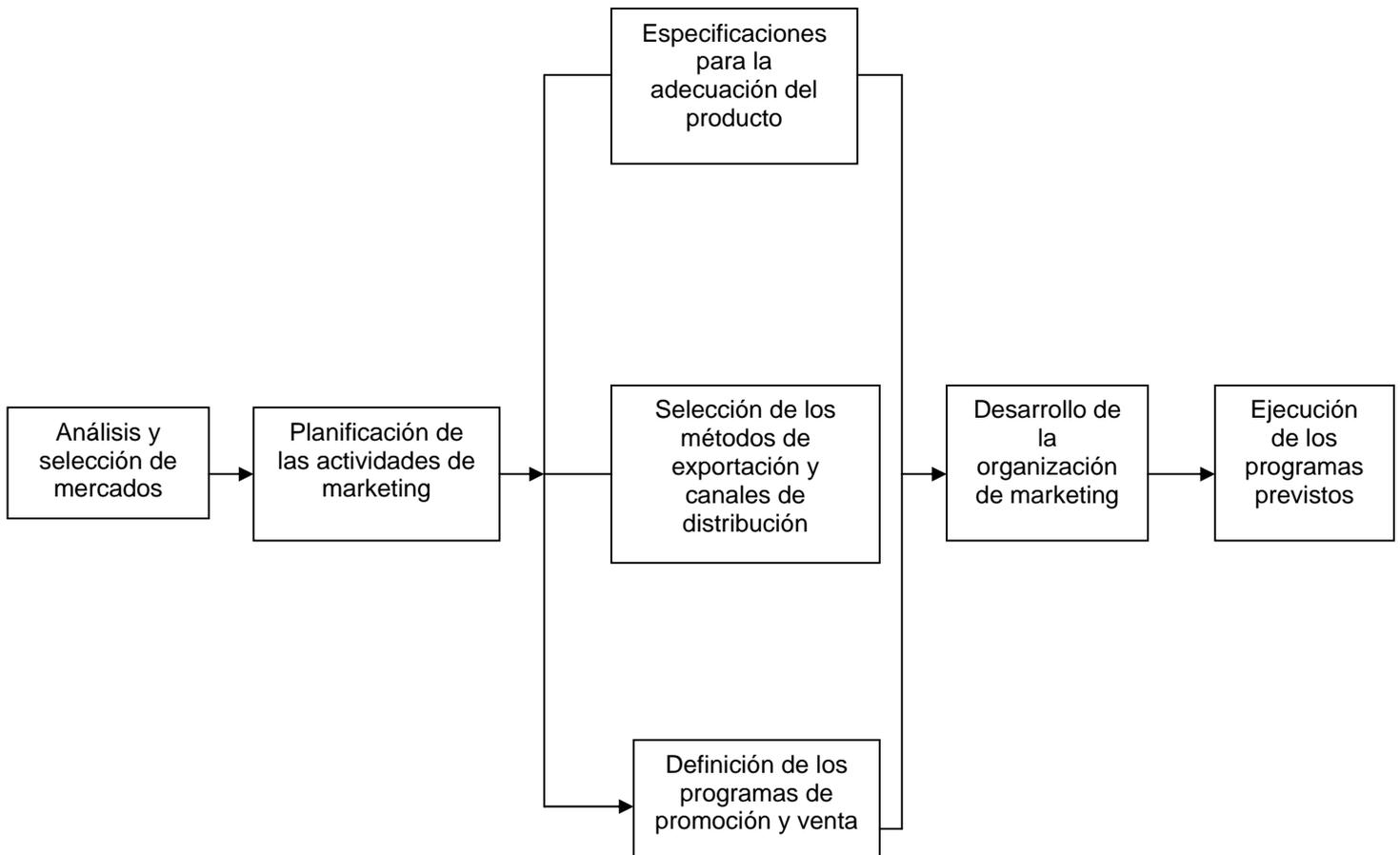


Figura 1.1 Esquema del proceso de toma de decisiones en el nivel marketing

Análisis y selección de mercados

Las primeras y más obvias de las decisiones que deben tomarse en el nivel de marketing son las que se refieren a la selección de los mercados en los cuales la empresa desarrollará sus actividades de exportación. Esta selección debe efectuarse después de un cuidadoso examen de la situación encontrada en cada uno de los mercados internacionales en que se hayan detectado oportunidades para la venta de los productos de la empresa, y que además presenten condiciones favorables para su explotación. La selección final se realizará entre aquellos que:

- Ofrecen un potencial satisfactorio para la producción de la empresa, en función de la capacidad de producción que ésta tiene, o que puede llegar a tener si decide cambiar su esquema de producción.

- Tienen características similares, a las del mercado nacional y no exige por consiguiente, mayores modificaciones en el producto.
- Son razonablemente accesibles, tanto en lo referente al transporte del producto como en el tiempo y el costo requerido para su atención.
- Presentan características de homogeneidad y permiten, por tanto, ser agrupados para llevar a cabo una explotación conjunta.

Lo importante aquí es tener en cuenta que una vez que la empresa ha tomado la decisión de exportar (como consecuencia de las oportunidades que ha detectado en el mercado y de la evaluación realizada para verificar su capacidad de emprender esta nueva actividad), toda la responsabilidad de la planificación y conducción de las acciones tendientes a la comercialización del producto recaerá sobre la organización de marketing. A partir de ese momento, entonces, la organización de marketing procederá a la planificación de las actividades operativas que deberá desarrollar para cumplir con las directrices emanadas de la dirección de la empresa.

Planificación de las actividades de marketing

En el campo de la planificación del marketing se toman las decisiones relativas a la adecuación del producto a las condiciones particulares de los mercados considerados, se determinan los métodos que se emplearán para introducir y distribuir el producto en dichos mercados, y se establece la forma en que se desarrollarán las acciones destinadas a la promoción y venta.

Los aspectos más relevantes de estas decisiones son los siguientes:

- **Especificaciones para la adecuación del producto**

En gran medida, el éxito o fracaso de las acciones de marketing dependen de la adecuación del producto, el cual no solo tiene que ser capaz de satisfacer las necesidades o los deseos del consumidor a quien va dirigido, sino también debe estar al alcance de sus posibilidades económicas y contar, además, con fuerza competitiva frente a otras ofertas.

La adecuación no corresponde sólo a la etapa de introducción del producto; por el contrario, debe ser objeto de una constante preocupación durante todo su ciclo de vida en los mercados considerados, debido fundamentalmente al hecho de que, como se ha visto, las condiciones imperantes en los mercados internacionales son muy cambiantes y, por consiguiente, las ventajas competitivas que puede llegar a tener el producto son permanentes.

Por tal motivo, la organización de marketing debe vigilar que el producto de la empresa se encuentre en todo momento en la mejor posición competitiva que sea posible; evidentemente, dentro de las limitaciones que impone el desarrollo de operaciones simultáneas en diferentes mercados. La observación se debe al hecho de que cuando se realizan acciones en varios mercados a la vez, puede ocurrir que el mismo producto se encuentre en un determinado mercado en la etapa de madurez de su ciclo de vida, mientras que en otro aún esté en la etapa

de introducción. En consecuencia, las especificaciones relativas a la adecuación del producto variarán de un mercado a otro.

- **Selección de los mercados de exportación y de los canales de distribución**

Ésta es otra de las decisiones importantes que deben tomarse en las operaciones de marketing internacional, puesto que los problemas relativos a la forma de hacer llegar el producto al consumidor final tienen que enfrentarse con una visión integral, de tal manera que se contemple el hecho de que la distribución en este tipo de operaciones comienza, en realidad, en la propia empresa, y más concretamente en el país en que está establecida, y termina con la entrega del producto al consumidor final, en el país donde éste reside.

Desde esta perspectiva los métodos de exportación, constituyen los canales de introducción del producto al país considerado, y los intermediarios existentes en dicho país, los canales de distribución al consumidor final. La conjunción de ambos canales constituye lo que en marketing internacional se conoce como canales totales de distribución.

La selección de los métodos de exportación y de la secuencia en que éstos se pueden ir modificando en función de los objetivos y las políticas de la empresa, así como de las características de los canales de distribución internos por utilizar en cada caso, tiene que hacerse de tal manera que se mantenga un adecuado balance entre los siguientes aspectos:

- a) Las políticas de exportación adoptadas por la empresa.
- b) Los hábitos de compra del consumidor.
- c) La capacidad de venta de los intermediarios que conformaran los canales totales de distribución.
- d) La cooperación que puede recibir la empresa de parte de los integrantes de los canales en materia de investigación, promoción, y servicio de posventa.
- e) El costo de los canales por utilizar. En relación con este aspecto, es interesante hacer notar que la decisión de exportar o de instalarse en los mercados exteriores depende, en gran medida precisamente del costo de los canales y de la forma en que dichos costos inciden en el precio final del producto.

Como se podrá comprender, compatibilizar todos los aspectos involucrados, en la selección de los canales de distribución no es una tarea fácil; por el contrario, es algo complicado.

El logro de un balance adecuado en el sistema de distribución es fundamental y, de hecho, constituye uno de los problemas mas serios por resolver para alcanzar el éxito en la actividad de la exportación.

Una decisión correcta en tal sentido es tan importante, que puede ocurrir que un producto expuesto a una fuerte competencia en los mercados internacionales aún cuando tenga algunas desventajas competitivas, logra la preferencia de los consumidores exclusivamente por la calidad del servicio brindado por los representantes de la empresa en el mercado local, este último aspecto debe

tenerse muy en cuenta en las operaciones de exportación, puesto que el producto no puede quedar desprotegido en los mercados internacionales.

- **Definición de los programas de promoción y venta**

Finalmente, dentro del contexto de la planificación de las actividades de marketing, se tienen que definir los programas promocionales que servirán de apoyo para la introducción y la ejecución de las acciones destinadas a la comercialización del producto, programas que tendrán que desarrollarse teniendo en cuenta las características particulares del mercado al cual irán dirigidos, así como los antecedentes del país y de la empresa de que se trate, en el ramo específico de los negocios en que se va a actuar.

Los factores más relevantes por considerar en tal sentido son:

- a) Las características culturales de la población del país en que se llevarán a cabo las actividades.
- b) Las características de compra del segmento de mercado al cual serán dirigidas las acciones.
- c) La imagen y reputación del país sede de la empresa en el ramo particular de los negocios que se trate.
- d) El conocimiento previo de la población y el segmento de mercado específico puedan tener sobre la empresa y sus productos.

Los aspectos señalados adquieren una mayor importancia cuando se trata de empresas que apenas se inician en el ramo de la exportación y su país sede tiene una imagen débil o carece de ella en el campo particular de los negocios que se trate.

En tales circunstancias, según el mercado meta que se haya seleccionado, las actividades promocionales requieren por lo general de un esfuerzo mayor que el que la empresa realiza en el mercado nacional, donde tanto ella como sus productos ya son conocidos.

- **Desarrollo de la organización de marketing que se encargará de la conducción de las operaciones.**

Después de planificar las actividades y definir los programas específicos el siguiente paso consiste en el establecimiento de la estructura organizacional que realizará las operaciones previstas.

En esta etapa se tendrá que estudiar, por tanto si existe la posibilidad de realizar las operaciones dentro de la organización de marketing de que dispone la empresa para el desarrollo de estas actividades en el mercado nacional, o si por el contrario será necesario el establecimiento de una nueva organización que se dedique exclusivamente a atender los asuntos internacionales.

Las decisiones en tal sentido estarán muy condicionadas a la política de exportación que haya fijado la empresa pero también a dos aspectos operativos esenciales.

- a) El tamaño y la complejidad de las operaciones por llevar a cabo.
- b) Las diferencias y/o similitudes que pudieran existir entre el mercado nacional y los mercados exteriores.

En general, las actividades de comercialización para la ampliación de los negocios de una empresa a mercados adyacentes y con características similares a las del mercado nacional, como podría ser el caso de una empresa mexicana que deseara ampliar sus operaciones a la región centro americana, puede realizarse perfectamente dentro de la organización de marketing de que ya dispone la firma. Por el contrario, cuando las actividades adquieren gran escala en mercados distantes y en condiciones de operaciones diferentes a las del mercado nacional, puede ser necesaria la creación de una unidad específica para atender el desarrollo de las acciones.

- **Ejecución de los programas previstos**

En la última fase, las decisiones de marketing se relacionan con la ejecución y conducción de las operaciones tendientes a la promoción y venta de los productos en los mercados y segmentos seleccionados.

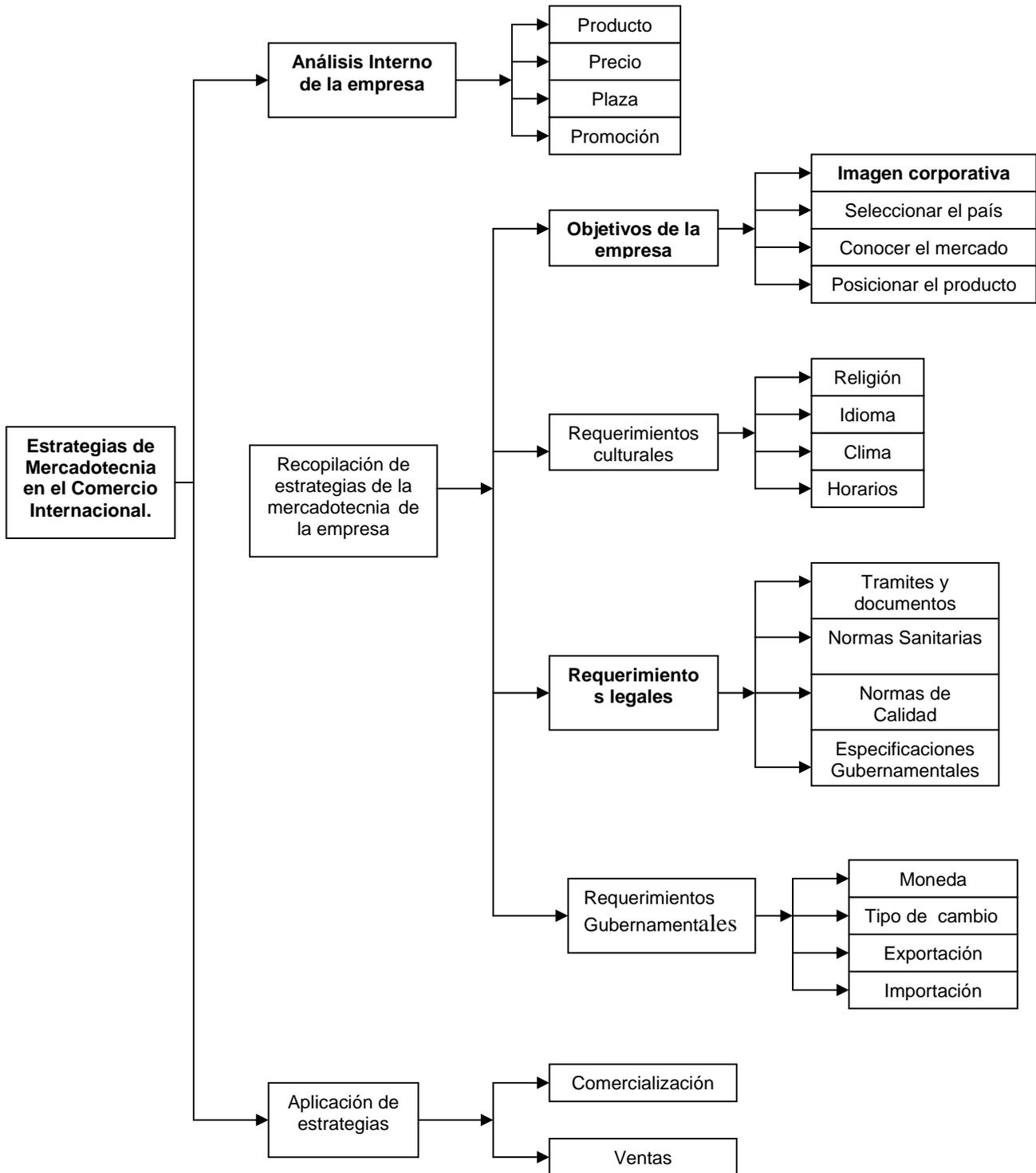
- **Consideraciones finales acerca del desarrollo de la empresa en el comercio internacional**

La exportación es el primer peldaño a escalar en el comercio internacional, y constituye la forma mas usual para la comercialización de materias primas, alimentos, y productos básicos y manufacturados, así como de algún tipo de servicios.

Mientras la empresa se mantenga en esta etapa del comercio internacional, estará transfiriendo mercancías y servicios al exterior y su desarrollo internacional será puramente comercial. Pero la empresa puede ir mas allá del marco de la exportación e internacionalizarse gradualmente mediante la adopción de otras formas de negociación con el exterior, con el fin de lograr su pleno desarrollo en el campo internacional.

En el cuadro 2.1 se muestran las distintas etapas por las cuales puede pasar la empresa en su desarrollo internacional, puesto que ello depende no solo de sus propias posibilidades, sino también de factores que, en la mayoría de los casos, están totalmente fuera de su control. Sin embargo, la experiencia indica que empresas medianas y hasta pequeñas, al aprovechar las ventajas competitivas de tipo estructural, representadas por la operación en países que poseen condiciones ambientales, sociales, políticas y económicas mejores que las de los países competidores, y favorecidos además por una buena localización geográfica, han podido alcanzar los máximos peldaños e instalarse en los mercados exteriores. Así lo demuestran los éxitos logrados por varias empresas independientes.

MAPA CONCEPTUAL DE LA MERCADOTECNIA INTERNACIONAL COMO UNA ESTRATEGIA DE ÉXITO EN EL COMERCIO INTERNACIONAL.



4. Aplicación de Estrategias de Mercadotecnia

En este punto se van a aplicar los aspectos antes mencionados para poder llegar a dos puntos importantes:

Comercialización: Pues son las actividades cuyo objetivo es la producción de acuerdo a las necesidades de los consumidores. Técnicas de investigación de mercado, segmentación de mercado, estrategias publicitarias, de precios, promocionales etc. Son elementos básicos de la comercialización, es importante la elaboración de un pronóstico de ventas lo más ajustado a la realidad, con el objeto de evitar la producción de artículos que no han de ser aceptados por el cliente.

Para esta es importante Seguir de cerca el desarrollo del producto en el nuevo país. Es importante adaptar cada campaña introductoria de acuerdo con las necesidades del país. Se debe verificar que el producto cumpla con la presentación estipulada, que se coloque de manera adecuada y que se presente conforme lo que requiere cada mercado. A esto se refiere Grupo Modelo recibe reportes mensuales acerca de las promociones de mercadeo en cada lugar, y contrata inspectores incógnitos que verifican la presentación del producto en diferentes lugares. Los Tiempos. Para la posible programación y centrar claramente la periodicidad a la que uno puede comprometerse a surtir los requerimientos, es necesario conocer cuáles son los tiempos en los que nos encontramos atados por todos nuestros procesos; desde la sistematización del estudio de costeo y obtención de cotizaciones de materia prima, hasta que el producto sea despachado por su agente aduanal. *Transporte.* Costo de fletes locales e internacionales.

- Seguro. Gasto del aseguramiento de la mercancía en el transporte local e internacional, el cual depende del valor determinado.
- Agente Aduanal. El gobierno mexicano, actualmente, está eximiendo los impuestos a la exportación con el fin de promover esta actividad. De cualquier manera, se debe cubrir el gasto de los honorarios del agente aduanal.
- Envase y embalaje. En muchas ocasiones, la exportación requiere de envases y embalajes especiales, lo cual también implica gastos según el tipo de producto que se esté enviando.

Sería difícil ahondar en cada uno de estos puntos, en el sentido de que cada producto de exportación requiere de un trato único y distintivo dependiendo de su naturaleza; si se trata de alimentos, ropa, bebidas, juguetes, artesanía, material impreso, etc. No obstante, un aspecto que es de crítica importancia, y que no deberá descuidar por nada, es el referente al tema financiero. En esta ocupación es más que importante señalar que la forma más adecuada y segura para evitar fraudes -que existen y abundan sin medida- es el manejo bien implantado de cartas de crédito, lo cual asegura el buen retorno de sus intereses, intereses que, a fin de cuentas, son también del país. Pregunte en su banco por el departamento de créditos internacionales y solicite una asesoría gratuita en cuanto a términos y

requisitos para obtener una carta de crédito. Esta deberá de ser una carta de crédito confirmada, irrevocable pagadera a la vista contra documentos originales de embarque y factura.

Mientras contemple los puntos anteriores y conozca a fondo, tanto su producto como el país a donde lo intenta enviar, es muy posible que su incursión en el comercio internacional sea más que satisfactoria.

Apoyos al Exportador

Estos puntos anteriores. son de crítica importancia, pues es lo que nos asegurará que nuestras relaciones comerciales sean exitosas y evitar caer en los fatídicos (y muy comunes) errores que lo único que logran es una drástica e inevitable puerta cerrada.

Así también y para evitar caer en complicaciones o pérdidas de tiempo y dinero en su afán por exportar, las siguientes recomendaciones básicas pueden ser de gran utilidad:

El objetivo de integrar a la pequeña empresa a las cadenas productivas, comerciales y de servicios de las grandes empresas y crear departamentos de desarrollo de proveedores en estas últimas. A la fecha participan unas 170 empresas y se han logrado más de 15 mil entrevistas de negocios.

- Ventas

Puntos de venta. Su producto será exhibido en diversos puntos de venta en el país de destino, es importante que los conozca para así saber si estos cumplen con los requisitos de exhibición que usted necesita. En caso de que los muebles para la exhibición de sus productos no sean los ideales, usted puede invertir en exhibidores especiales. Contemple también el número de puntos de venta que tendrá en el país de destino, así podrá planear la cobertura que tendrá en otros países.

Se debe tomar en cuenta a la competencia. En el país de destino existirán productos que competirán con el suyo, tanto directa, como indirectamente. Es conveniente que estudie a su competencia en el extranjero y sepa contra quién va a competir.

CONCLUSIONES

Al finalizar este trabajo se llegó a la conclusión que la mercadotecnia internacional, es uno de los elementos mas viables para llevar a cabo cualquier negociación , comenzando por la definición de mercadotecnia, la cual significa trabajar con los mercados a efecto de propiciar intercambios cuyo propósito sea satisfacer las necesidades y los anhelos de los humanos, así mismo la mercadotecnia internacional, que consiste en el intercambio realizado por una empresa y consumidores que se encuentran fuera de su país de origen, tomando en cuenta estas definiciones se dio a la tarea de realizar una investigación mas a fondo de todo lo que la mercadotecnia internacional significa y sus diferentes conceptos que maneja, uno de los tantos conceptos que estudia la mercadotecnia son las estrategias de mercado, que desde los diferentes puntos de vista de negociación son la manera mas fácil de lograr el éxito en un negocio, siempre y cuando se utilicen de la manera mas adecuada.

Otro punto de gran importancia es que México hoy en día es un país privilegiado por su clima, sus riquezas de recursos naturales, el empuje de su industria, la iniciativa de sus empresarios y la dedicación de sus trabajadores, México ha sorprendido a propios y extraños con su versatilidad y dinamismo. Es también un ejemplo de lucha ante las diferentes adversidades y la mas reciente muestra de la capacidad para enfrentar retos, todo esto no seria posible si no contara con empresas dedicadas a su trabajo y a luchar por un país mejor, un gran ejemplo de lucha es la Cervecería “Grupo Modelo” la cual desde hace algunos años se ha dedicado a sobresalir a nivel nacional e internacional poniendo el nombre de México muy alto.

Todos los puntos mencionados anteriormente, fueron los que motivaron y a la vez crearon la necesidad de saber de que manera se puede lograr un negocio con éxito y qué elementos se deben utilizar. En conjunto y haciendo una unificación de conceptos se delimitó el siguiente concepto “EL IMPACTO DE LA MERCADOTECNIA INTERNACIONAL COMO UNA ESTRATEGIA DE ÉXITO EN EL COMERCIO INTERNACIONAL PARA EMPRESAS MEXICANAS (EL CASO GRUPO MODELO)” .como se puede observar Mercadotecnia Internacional, Estrategia de Mercado, Comercio Exterior y Grupo Modelo son una prueba más del gran éxito que hoy en día se tiene en México.

Al contar con esas vertientes surgieron diferentes dudas como las siguientes, ¿porque algunas de las empresas mexicanas no han podido desarrollar su potencial al máximo?, la causa principal radica en que la mayoría de las empresas no cuentan con un modelo de mercadotecnia internacional, razón por la cual difícilmente, pueden incursionar en los mercados a nivel internacional, por

ello es importante contar con un modelo que les permita llevar a cabo una buena estrategia de mercado en el comercio exterior.

Efectivamente en este trabajo se desarrolló un modelo de mercadotecnia basado en las distintas técnicas y estrategias que Grupo Modelo utiliza para su crecimiento económico, claro, sin perder de vista los distintos conceptos de la mercadotecnia internacional como, concepto de mercadotecnia, mercado, bienes, servicios, estrategias, en fin una gran variedad de temas que hicieron posible este trabajo.

Retomando el ejemplo de la “Cervecería Grupo Modelo”, se sabe que es una empresa que desde sus inicios ha sabido hacer uso de sus diferentes recursos, pero sobre todo ha puesto en marcha diferentes planes de acción que han resultado positivos para la empresa.

Se identificó cual el contexto general de Grupo Modelo, en el cual se pudo observar que tiene una organización bien implementada, que maneja valores para sus trabajadores y que sobre todo siempre busca satisfacer las necesidades de los consumidores, tratando siempre de innovar y perfeccionar sus productos.

Así mismo se analizaron sus programas de acción principalmente en el área de mercadotecnia y se observó que se encuentran bien definidos, pues primero se encargan de analizar las necesidades de los consumidores y después crean un producto que los satisfaga, realizan una estrategia como la siguiente Análisis de las necesidades: Definición del mercado de referencia, Segmentación del mercado: Macro y micro segmentación, Análisis del atractivo: Mercado potencial, ciclo de vida, Análisis de Competitividad: Ventaja competitiva defendible y Elección de una estrategia de desarrollo, como se puede observar es una manera muy útil de emprender una negociación. Posteriormente se evaluaron todos los pasos a seguir de las estrategias de mercadotecnia internacional de Grupo Modelo se comenzó desde el clima que se podrían tomar como aspectos no muy importantes, pero con este trabajo se analizó que las cosas mas simples son con las que se logra el éxito.

Finalmente se creó un modelo de mercadotecnia internacional para todas aquellas empresas que estén deseosas por llevar a cabo cualquier negociación, tanto a nivel nacional e internacional.

Se pudo llegar a la conclusión que para que las empresas mexicanas logren un desarrollo y crecimiento económico se debe contar con un modelo que les permita identificar las oportunidades de negocio tanto a nivel nacional e internacional y con este trabajo se pudo comprobar que efectivamente gracias a la implementación de buenas estrategias de mercadotecnia internacional se logra el éxito.

ANEXOS

ANEXO I

INCOTERMS

Los Incoterms son un conjunto de reglas internacionales, regidos por la Cámara de Comercio Internacional, que determinan el alcance de las cláusulas comerciales incluidas en el contrato de compraventa internacional.

Los Incoterms también se denominan cláusulas de precio, pues cada término permite determinar los elementos que lo componen. La selección del Incoterm influye sobre el costo del contrato.

El propósito de los Incoterms es el de proveer un grupo de reglas internacionales para la interpretación de los términos más usados en el Comercio internacional.

Los Incoterms determinan:

- El alcance del precio.
- En que momento y donde se produce la transferencia de riesgos sobre la mercadería del vendedor hacia el comprador.
- El lugar de entrega de la mercadería.
- Quién contrata y paga el transporte
- Quién contrata y paga el seguro
- Qué documentos tramita cada parte y su costo.

CFR (Cost and Freight) - Costo y Flete (puerto de destino convenido)

Para el vendedor los alcances son los mismos que la cotización FOB con la única diferencia de que la empresa debe encargarse de contratar la bodega del barco y pagar el flete hasta destino.

El riesgo de pérdida o daño de las mercaderías así como cualquier coste adicional debido a eventos ocurridos después del momento de la entrega, se transmiten del vendedor al comprador

El término CFR exige al vendedor despachar las mercaderías para la exportación.

Este término puede ser utilizado sólo para el transporte por mar o por vías navegables interiores.

Obligaciones del Vendedor.

- Entregar la mercadería y documentos necesarios
- Empaque Y Embalaje
- Flete (de fábrica al lugar de exportación)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)

- Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Flete (de lugar de exportación al lugar de importación)

Obligaciones del Comprador.

- Pago de la Mercadería
- Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Flete y seguro (lugar de importación a planta)
- Demoras

CIF (Cost, Insurance and Freight) - Costo, Seguro y Flete (puerto de destino convenido)

Significa que el vendedor entrega la mercadería cuando esta sobrepasa la borda del buque en el puerto de embarque convenido.

El vendedor debe pagar los costos y el flete necesarios para conducir las mercaderías al puerto de destino convenido.

En condiciones CIF el vendedor debe también contratar un seguro y pagar la prima correspondiente, a fin de cubrir los riesgos de pérdida o daño que pueda sufrir la mercadería durante el transporte.

El comprador ha de observar que el vendedor está obligado a conseguir un seguro sólo con cobertura mínima. Si el comprador desea mayor cobertura necesitará acordarlo expresamente con el vendedor o bien concertar su propio seguro adicional.

El término CIF exige al vendedor despachar las mercaderías para la exportación.

Este término puede ser utilizado sólo para el transporte por mar o por vías navegables interiores.

Obligaciones del Vendedor.

- Entregar la mercadería y documentos necesarios
- empaque y embalaje
- Flete (de fábrica al lugar de exportación)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Flete y seguro(de lugar de exportación al lugar de importación)

Obligaciones del Comprador.

- Pago de la mercadería
- Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Flete y seguro (lugar de importación a planta)
- Demoras

CIP (Carriage and Insurance Paid to) - Transporte y Seguro Pago Hasta (lugar de destino convenido)

El vendedor entrega las mercaderías al transportista designado por él pero, además, debe pagar los costos del transporte necesario para llevar las mercaderías al destino convenido. El vendedor también debe conseguir un seguro contra el riesgo, que soporta el comprador, de pérdida o daño de las mercaderías durante el transporte.

El comprador asume todos los riesgos y con cualquier otro coste ocurridos después de que las mercaderías hayan sido así entregadas. El CIP exige que el vendedor despache las mercaderías para la exportación. Este término puede emplearse con independencia del modo de transporte, incluyendo el transporte multimodal.

Obligaciones del Vendedor

- Entregar la mercadería y los documentos necesarios
- Empaque y embalaje
- Flete (de fábrica al lugar de exportación)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Flete y seguro (de lugar de exportación al lugar de importación)
- Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes) "Parcial"

Obligaciones del Comprador

- Pago de la mercadería
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Flete y Seguro (lugar de importación a planta)
- Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes) "Parcial"
- Demoras

CPT (Carriage Paid To) - Transporte Pagado Hasta (lugar de destino convenido)

El vendedor entrega las mercaderías al transportista designado por él pero, además, debe pagar los costos del transporte necesario para llevar las mercaderías al destino convenido.

El comprador asume todos los riesgos y con cualquier otro coste ocurridos después de que las mercaderías hayan sido así entregadas. El CPT exige que el vendedor despache las mercaderías para la exportación. Este término puede emplearse con independencia del modo de transporte, incluyendo el transporte multimodal.

Obligaciones del Vendedor

- Entregar la mercadería y los documentos necesarios
- Empaque y embalaje
- Flete (de fábrica al lugar de exportación)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Flete (de lugar de exportación al lugar de importación)
- Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes) "Parcial"

Obligaciones del Comprador

- Pago de la mercadería
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Flete y Seguro (lugar de importación a planta)
- Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes) "Parcial"
- Demoras

DAF (Delivered At Frontier) - Entregadas en Frontera (lugar convenido)

Significa que el vendedor ha cumplido su obligación de entregar cuando ha puesto la mercancía despachada en la Aduana para la exportación en el punto y lugar convenidos de la frontera pero antes de la aduana fronteriza del país comprador.

Este término puede emplearse con independencia del modo de transporte cuando las mercaderías deban entregarse en una frontera terrestre.

Obligaciones del Vendedor

- Entregar la mercadería y documentos necesarios
- Empaque y embalaje
- Flete (de fábrica al lugar de exportación)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Flete (de lugar de exportación al lugar de importación)(parcial)
- Seguro (parcial)

Obligaciones del Comprador

- Pagos de la Mercadería
- Flete (de lugar de exportación al lugar de importación) (parcial)
- Seguro (parcial)
- Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Flete y seguro (lugar de importación a planta)
- Demoras

DDP (Delivered Duty Paid) - Entregadas Derechos Pagados (lugar de destino convenido)

Significa que el vendedor entrega las mercaderías al comprador, despachadas para la importación, y no descargadas de los medios de transporte utilizados en el lugar de destino acordado.

El vendedor debe asumir todos los costos y riesgos ocasionados al llevar las mercaderías hasta aquel lugar, incluyendo los trámites aduaneros, y el pago de los trámites, derechos de aduanas, impuestos y otras cargas para la importación al país de destino.

Obligaciones del vendedor

- Entregar la mercadería y documentos necesarios
- Empaque y embalaje
- Acarreo (de fábrica al lugar de exportación)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Flete (de lugar de exportación al lugar de importación)
- Seguro
- Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Acarreo y seguro (lugar de importación a planta)
- Demoras

Obligación del comprador

- Pagar la mercadería

DDU (Delivered Duty Unpaid) - Entregadas Derechos No Pagados (lugar de destino convenido)

Significa que el vendedor ha cumplido su obligación de entregar cuando ha puesto la mercancía a disposición del comprador en el lugar convenido del país de importación y el Vendedor ha de asumir todos los gastos y riesgos relacionados con llevar la mercancía, hasta aquel lugar (excluidos derechos, impuestos y otros cargos oficiales exigibles a la importación). Así como los gastos y riesgos de llevar a cabo las formalidades aduaneras.

Obligaciones del Vendedor

- Entregar la mercadería y documentos necesarios
- Empaque y embalaje
- Flete (de fábrica al lugar de exportación)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Flete y seguro (de lugar de exportación al lugar de importación)

Obligaciones del Comprador

- Pago de la mercadería
- Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)

- Flete y seguro (lugar de importación a planta)
- Demoras

DEQ (delivered Ex-Quay) - Entregadas en Muelle (puerto de destino convenido)

Significa que el vendedor entrega cuando se ponen las mercaderías a disposición del comprador, sin despachar para la importación, en el muelle (desembarcadero) en el puerto de destino acordado. El vendedor debe asumir los costos y riesgos ocasionados al conducir las mercaderías al puerto de destino acordado y al descargar las mercaderías en el muelle (desembarcadero).

El término DEQ exige que el comprador despache las mercaderías para la importación y que pague todos los trámites, derechos, impuestos y demás cargas de la importación.

Obligaciones del Vendedor

- Entregar la mercadería y documentos necesarios
- Empaque y embalaje
- Flete (de fábrica al lugar de exportación)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Flete y seguro (de lugar de exportación al lugar de importación)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)

Obligaciones del Comprador

- Pago de la mercadería
- Flete y seguro (lugar de importación a planta)
- Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Demoras

Este término puede usarse únicamente para el transporte por mar o por vías de navegación interior o para el transporte multimodal

DES (Delivered Ex Ship) - Entregadas Sobre Buque (puerto de destino convenido)

Significa que el vendedor entrega cuando se ponen las mercaderías a disposición del comprador a bordo del buque, no despachadas para la importación, en el puerto de destino acordado.

Obligaciones del Vendedor

- Entregar la mercadería y documentos necesarios
- Empaque y embalaje
- Flete (de fábrica al lugar de exportación)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Flete y seguro (de lugar de exportación al lugar de importación)

Obligaciones del Comprador

- Pago de la mercadería
- Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Acarreo y seguro (lugar de importación a planta)
- Demoras

EXW (Ex-Works) - En Fábrica (lugar convenido)

Significa que el vendedor entrega cuando pone la mercadería a disposición del comprador en el establecimiento del vendedor o en otro lugar convenido (es decir, fábrica, almacén, etc.). Este término representa, así, la menor obligación del vendedor, y el comprador debe asumir todos los costos y riesgos.

Obligaciones del Vendedor.

- Entrega de la mercadería y documentos necesarios
- Empaque y embalaje

Obligaciones del Comprador.

- Pago de la mercadería
- Flete interno (de fábrica al lugar de exportación)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Flete internacional (de lugar de exportación al lugar de importación)
- Seguro
- Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Transporte y seguro (lugar de importación a planta)

FAS (Free Along Ship) - Libre al Costado del Buque (puerto de carga convenido)

Significa que la responsabilidad del vendedor finaliza una vez que la mercadería es colocada al costado del buque en el puerto de embarque convenido. Esto quiere decir que el comprador ha de asumir todos los costos y riesgos de pérdida o daño de las mercaderías desde aquel momento.

El término FAS exige al vendedor despachar las mercaderías para la exportación.

Obligaciones del Vendedor

- Mercadería y Documentos Necesarios
- Empaque Y Embalaje
- Flete (de fábrica al lugar de exportación)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Gastos De Exportación (maniobras, almacenaje, agentes)

Obligaciones del Comprador

- Pagos de la mercadería
- Flete y seguro (de lugar de exportación al lugar de importación)

- Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Seguro y flete (lugar de importación a planta)
- Demoras

FCA (Free Carrier) - Libre Transportista (lugar convenido)

Significa que el vendedor entrega la mercadería para la exportación al transportista propuesto por el comprador, en el lugar acordado.

El lugar de entrega elegido influye en las obligaciones de carga y descarga de las partes. Si la entrega tiene lugar en los locales del vendedor este es responsable de la carga. Si la entrega ocurre en cualquier otro lugar, el vendedor no es responsable de la descarga. Este término puede emplearse en cualquier medio de transporte incluyendo el transporte multimodal.

Obligaciones del vendedor.

- Entrega de la Mercadería y documentos necesarios
- Empaque y embalaje
- Flete (de fábrica al lugar de exportación)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes)

Obligaciones del comprador

- Pagos de la mercadería
- Flete (de lugar de exportación al lugar de importación)
- Seguro
- Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Flete y seguro (lugar de importación a planta)
- Demoras

FOB (Free On Board) - Libre a Bordo (puerto de carga convenido)

La responsabilidad del vendedor termina cuando las mercaderías sobrepasan la borda del buque en el puerto de embarque convenido. El comprador debe soportar todos los costos y riesgos de la pérdida y el daño de las mercaderías desde aquel punto.

El término FOB exige al vendedor despachar las mercaderías para la exportación. Este término puede ser utilizado sólo para el transporte por mar o por vías navegables interiores.

Obligaciones del vendedor

- Entregar la mercadería y documentos necesario
- Empaque y embalaje
- Flete (de fábrica al lugar de exportación)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes)

Obligaciones del Comprador

- Pago de la mercadería
- Flete y seguro (de lugar de exportación al lugar de importación)
- Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes)
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)
- Flete (lugar de importación a planta)
- Demoras

ANEXO II

CRÉDITOS COMERCIALES

Un Crédito Comercial o Carta de Crédito es un instrumento de pago, emitido por un Banco (Banco Emisor), el cual a solicitud y de conformidad con las instrucciones de un cliente Comprador (Ordenante), se obliga a pagar a un Vendedor (Beneficiario) determinada cantidad de dinero, dentro de un plazo definido, directamente o a través de un Banco (Banco Designado) contra la entrega de documentos que muestren el embarque de mercancías o entrega de servicios pactados, de acuerdo a los términos y las condiciones del propio Crédito.

PARTES QUE INTERVIENEN EN EL CRÉDITO COMERCIAL

- Ordenante (Comprador - Importador)
- Beneficiario (Vendedor - Exportador)
- Banco Emisor
- Banco Designado (Notificador - Confirmador)

ORDENANTE

Es el Comprador-Importador, quien mediante la firma de un contrato-solicitud requiere al Banco Emisor la apertura del Crédito Comercial.

BANCO EMISOR

Es el Banco quien a requerimiento del Comprador-Ordenante y previa autorización interna, emite el Crédito Comercial en favor del Beneficiario, como medio de pago de las mercancías y/o servicios adquiridos por el Comprador.

BENEFICIARIO

Es el Vendedor - Exportador que realizará el embarque de las mercancías o entregará los servicios pactados con el comprador, recibiendo su pago mediante el Crédito Comercial establecido en su favor.

BANCO DESIGNADO

Es el Banco seleccionado por el Banco Emisor, para notificar el Crédito Comercial al Beneficiario, pudiendo ser requerido para agregar su confirmación al crédito. (Generalmente este Banco se ubica en el país del Beneficiario).

OBLIGACIONES DE LOS BANCOS EMISOR Y CONFIRMADOR

Un Crédito Irrevocable constituye un compromiso en firme por parte del Banco Emisor y del Banco Confirmador, si lo hay, ante el Beneficiario y siempre que los documentos requeridos hayan sido presentados y cumplidos los términos y condiciones del crédito de:

- a) Pagar, si el crédito establece pago a la vista.
- b) Aceptar giros y pagar a su vencimiento, si el crédito establece que será disponible mediante Aceptación.
- c) Comprometerse en Pago Diferido y pagar a su vencimiento, si el crédito así lo establece.

VENTAJAS PARA EL COMPRADOR

- Garantía y seguridad de que el Banco Emisor, o el Banco Confirmante, si lo hay, y de acuerdo al compromiso que haya asumido, pagará por su cuenta al beneficiario, de acuerdo con a sus instrucciones.
- El crédito no requiere de pago anticipado.
- Posibilidad de obtener financiamiento bancario sin afectar lo pactado con el vendedor.

VENTAJAS PARA EL VENDEDOR

- Seguridad de obtener directamente del Banco el pago de su mercancía, si cumple con los términos y condiciones del Crédito.
- Si pactó con el Comprador su operación a plazo, el Vendedor junto con su documentación en orden, y si así lo prevé el crédito, presentará al Banco que tiene el compromiso de pago (Banco Emisor, Banco Designado autorizado o Banco Confirmante) una letra por el valor de sus documentos, la cual le será aceptada, misma que él puede vender en el mercado de aceptaciones a tasas atractivas por tratarse de una aceptación Bancaria, o esperar con la seguridad de obtener el pago a su vencimiento, de parte del Banco Aceptante.

TIPOS DE CRÉDITO COMERCIAL

Considerando la movilización de mercancías los créditos pueden ser :

IMPORTACIÓN.- Los emite un Banco de determinado país, como medio de pago por las mercancías que normalmente serán importadas al mismo país.

EXPORTACIÓN.- Normalmente ya emitido el Crédito lo recibe el Banco Designado, por el Banco Emisor, preferentemente radicado en el país del Beneficiario, quien será el responsable de efectuar la exportación de la mercancía.

DOMÉSTICOS - INTERNOS.- Los emite un banco como medio de pago de mercancías que se movilizan o servicios que son entregados dentro de un mismo país, no implicando normalmente ninguna exportación o importación. Generalmente interviene un solo Banco.

MODALIDADES DEL CRÉDITO COMERCIAL

a.- Por la facilidad de cancelación o modificación:

CRÉDITOS REVOCABLES.- Pueden ser modificados o revocados (cancelados) en cualquier momento por el Ordenante mediante instrucción al Banco Emisor, sin previo aviso ni consentimiento del Beneficiario, no representándole por tanto ninguna garantía de Pago.

CRÉDITOS IRREVOCABLES.- Al emitirse como Irrevocables constituyen un compromiso irrevocable para todas las partes que intervienen, no pudiendo ser modificados ni cancelados total o parcialmente sin la aprobación del Ordenante, Banco Emisor, Banco Confirmador, si lo hay, y del Beneficiario.

b.- Por el compromiso que adquiere el Banco Designado.

CRÉDITOS NOTIFICADOS.- El Banco Emisor designa a uno de sus corresponsales, a quien le requiere notificar el crédito al Beneficiario sin adquirir ningún compromiso ni responsabilidad ante el Beneficiario, obligación que radica exclusivamente en el Banco Emisor. El Banco que es requerido para notificar el Crédito deberá verificar la autenticidad de la comunicación recibida.

CRÉDITOS CONFIRMADOS.- El Banco Emisor designa a uno de sus corresponsales como Banco Designado, quien es requerido para que además de notificar, le confirme el Crédito al Beneficiario, si este Banco acepta, al agregar su confirmación, adquiere ante el Beneficiario un compromiso irrevocable sumado al del Banco Emisor de pagar, si el crédito establece pago a la vista; si el crédito es a plazo, de aceptar y pagar las letras emitidas por el propio beneficiario; si el crédito prevé Pago Diferido de pagar en la fecha de vencimiento prevista. Estos compromisos están condicionados a que el Beneficiario presente al banco la documentación requerida y ésta sea encontrada en estricto apego a los términos y condiciones del Crédito.

c.- *Por su disponibilidad o forma de pago.*

A LA VISTA .- Son pagaderos a la Vista al beneficiario en las cajas del banco que tiene el compromiso de pago (Banco Emisor, Banco Designado Autorizado o Banco Confirmador), contra la presentación de la documentación requerida en orden de acuerdo a los términos y condiciones del Crédito Comercial.

A PLAZO.- Son pagaderos al plazo previsto de acuerdo a los términos del crédito. (X días vista, X días fecha conocimiento de embarque, etc.). En estos Créditos es el Vendedor quien le otorga financiamiento al comprador; pero quién asume la responsabilidad del pago al Vencimiento ante el Beneficiario es el Banco Emisor/Confirmante, la cual se documenta como sigue:

ACEPTACIÓN.- Para disponer del crédito el Beneficiario emite un giro o letra de cambio por el valor requerido y al plazo previsto en el Crédito Comercial, a cargo del Banco que tiene el compromiso de pago (Banco Emisor/Banco Confirmante/Banco Designado Autorizado), quien si encuentra en orden la documentación exigida en el Crédito, acepta el giro pagándolo a su vencimiento.

PAGO DIFERIDO.-

a.- De acuerdo con lo previsto en el Crédito Comercial éste puede prever el que el pago al Beneficiario sea efectuado en fechas predeterminadas, contra la presentación en orden de la documentación requerida.

b.- A la entrega de parte del Beneficiario de sus documentos emitidos en cumplimiento a los términos del crédito el Banco le entrega al Beneficiario un recibo por dichos documentos, indicándole en el mismo la fecha en que el pago le será efectuado de acuerdo a los términos y condiciones del crédito comercial.

Este tipo de Créditos son usuales en países donde la emisión de letras de cambio está sujeta al pago de impuesto del timbre.

d.- *Por la posibilidad de que el monto negociado esté disponible nuevamente al beneficiario:*

CRÉDITOS REVOLVENTES.- Le permite al Beneficiario volver a disponer de las cantidades ya dispuestas de acuerdo a la Revolvencia estipulada en el Crédito.

REVOLVENTE (sin indicar ninguna condición).- Se entiende Revolvente Automático, cuando no se indica ninguna cláusula restrictiva o sea que el Beneficiario puede disponer hasta por el monto total del crédito, y durante toda la vigencia del mismo, tantas veces él presente documentos en orden al Banco autorizado a pagar; por lo tanto es muy conveniente que la

revolvencia tenga un tope máximo en el monto del crédito del que pueda llegar a disponer el Beneficiario, durante la vigencia del mismo.

Se pueden establecer Créditos Revolventes por períodos determinados, indicándose si se considerarán Acumulable o no Acumulable.

REVOLVENTE MENSUAL.- El beneficiario puede disponer mensualmente hasta por el monto total del crédito durante toda la vigencia del mismo, siempre que él presente en orden los documentos requeridos al Banco.

Acumulable.- Las cantidades no dispuestas y mercancías no embarcadas, en el período determinado son acumulables al siguiente período.

No Acumulable.- Las cantidades no dispuestas y las mercancías no embarcadas por el Beneficiario en el período determinado, ya no podrán ser utilizadas en períodos subsecuentes.

Sujeto a Reinstalación.- Generalmente indica que conforme el Ordenante pague las cantidades dispuestas por el Beneficiario, el Crédito se irá reinstalando en favor del Beneficiario. (Esto desde luego es aplicable en créditos a la vista)

Para que un crédito sea Revolvente, deberá indicarse como Revolvente.

e.- Por la facilidad de transmitir derechos.

CREDITOS TRANSFERIBLES.- Son aquellos que le permiten al Beneficiario requerir al Banco autorizado a efectuar la transferencia, poner el crédito total o parcialmente a disposición de uno o más segundos beneficiarios, (si el crédito permite los embarques parciales). Estos segundos beneficiarios adquieren los mismos derechos y obligaciones del primer beneficiario, salvo estipulación en contrario.

Para que un Crédito sea Transferible, se deberá indicar como "Crédito Transferible".

El Banco autorizado a efectuar la transferencia no tendrá obligación de hacer la misma, salvo dentro de los límites y en la forma expresamente consentidos por dicho Banco.

Un crédito solamente puede transferirse dentro en los términos y condiciones especificados en el Crédito original, con excepción de: El importe total, precio unitario (si lo hay) fecha máxima de embarque, plazo para presentación de documentos y fecha de vencimiento, cualquiera de cuales o todos, pueden reducirse o restringirse, pudiendo condicionar el primer beneficiario sustituir con sus propias facturas y giros los del segundo beneficiario, cobrando la diferencia entre ambos.

El Ordenante deberá tener presente que al autorizar que el Crédito sea Transferible está consciente de quien será el proveedor de la mercancía y realizará el embarque de la misma será cada uno de los segundos beneficiarios.

La transferencia de un crédito deberá manejarse exclusivamente de acuerdo al Art. 48 de las Reglas y Usos Uniformes relativos a Créditos Documentarios, aprobados por la Cámara Internacional de Comercio. Versión 1993.

CESIÓN DE PRODUCTO DE UN CRÉDITO.- El hecho de que un Crédito no se establezca como Transferible no afectará el derecho del Beneficiario de ceder cualquier producto del que sea o pueda ser titular, en virtud del propio Crédito, de acuerdo con las disposiciones legales aplicables. Esto se refiere solamente a la cesión del producto del crédito y de ninguna manera a la cesión del derecho de actuar en virtud del propio crédito, por lo tanto el Beneficiario de una cesión de producto, no adquiere ningún derecho ni obligación dentro del propio Crédito.

CRÉDITOS CON CLÁUSULA ROJA.- Esta cláusula dentro del texto del Crédito le permite al Beneficiario disponer hasta por el monto o porcentaje determinado del valor del crédito contra un Simple Recibo, donde él se compromete a realizar el embarque y presentar posteriormente, pero dentro de la vigencia del Crédito la documentación requerida de acuerdo a los términos y condiciones del mismo. Desde luego que esta particularidad es parte del arreglo entre Comprador y Vendedor con quien él se comprometió a usarlo para la compra de materia prima y/o producción de la mercancía solicitada.

REQUISITOS QUE IMPONE GENERALMENTE EL BANCO EMISOR AL ORDENANTE PARA LA APERTURA DE UN CRÉDITO COMERCIAL

- a) Ser cliente del Banco Emisor.
- b) Tener línea de Crédito asignada y disponible que cubra el monto y tipo de operación que se solicita.
- c) Requisitar y firmar el formato de solicitud-contrato de Apertura de Crédito Comercial
- d) Autorizar al Banco a debitar su cuenta por el Principal más comisiones y gastos de la operación, incluyendo los del corresponsal.

DOCUMENTACION REQUERIDA

La documentación normalmente requerida al beneficiario para disponer del crédito es:

- Giro
- Factura Comercial
- Conocimiento de Embarque
- Póliza de Seguro (si se pacto término de Venta C.I.F. ó C.I.P.)
- Documentos adicionales como Certificados, pueden requerirse de acuerdo al tipo de mercancía, requerimientos aduanales, previo acuerdo entre el Comprador y Vendedor

GIRO

El Giro o Letra de cambio es regularmente requerido al Beneficiario, por los Bancos, como un instrumento para disponer de la Carta de Crédito.

Salvo estipulación contraria en el crédito, el giro debe cubrir los siguientes requisitos:

- 1.- Lo emite el Beneficiario a su favor y a cargo del Banco que tiene el compromiso de pago. (Banco Emisor o Banco Confirmante o Banco Designado)
- 2.- En la moneda del crédito.
- 3.- Su valor deberá coincidir con el valor factura, salvo que exista un anticipo.
- 4.- Su importe deberá coincidir en números y letras.
- 5.- Deberá emitirse al plazo estipulado en los términos del Crédito, (a la vista, a x días vista, x días fecha conocimiento de embarque o fecha factura).
- 6.- Deberá mostrar las cláusulas y/o leyendas requeridas en el Crédito.

FACTURA COMERCIAL

Este documento se considera el título de propiedad de la mercancía y salvo estipulación en contrario en el Crédito, deberá emitirse de acuerdo con lo previsto en el Art. 37 U.C.P. , como sigue:

- 1.- La emite el propio Beneficiario (Vendedor/Exportador, a nombre del Ordenante (Importador-Comprador), citando el domicilio completo de ambos.
- 2.- La descripción de la mercancía deberá ser literal a la descripción citada en el Crédito.
- 3.- Deberá emitirse en la moneda y por el valor requerido.
- 4.- Deberá indicar el término de venta citado en el crédito,
- 5.- Si el crédito cita precio unitario, este deberá citarse, y el cálculo del mismo deberá chequear con el valor factura.

- 6.- No deberán facturarse gastos no autorizados.
- 7.- No deberá incluirse en la factura mercancía no especificada en el crédito.
- 8.- Si se citan pesos, marcas y números, éstos deberán coincidir con los citados en el Documento de Transporte y demás documentos que los incluyan.
- 9.- Cualquier información adicional que se cite en la factura deberá coincidir con la mencionada en los demás documentos requeridos.

ANEXO III

DOCUMENTO DE TRANSPORTE O CONOCIMIENTO DE EMBARQUE

El documento de transporte deberá corresponder a lo requerido en el crédito..

Este documento se considera un Contrato entre el embarcador y el transportista, constituye un recibo de mercancía y cubre su traslado desde el punto de embarque o toma a cargo convenido, hasta el punto de destino o desembarco pactados; datos que deberán coincidir con los requeridos en el crédito de que se trata.

Todos los documentos de embarque se expiden en un original, salvo el conocimiento de embarque marítimo y el multimodal, los cuales generalmente se expiden en juegos de dos o tres originales. Salvo estipulación contraria en el crédito, deberá presentarse el(los) original (es) en que fue expedido, los cuales deberán estar firmados. De acuerdo con las condiciones del crédito el documento de transporte, deberá indicar:

- 1.- A nombre de quién debe aparecer la consignación.
- 2.- La parte a notificar al arribo de las mercancías.
- 3.- Deberá mostrar si el flete es pagado o por cobrar, considerando el término de venta.
- 4.- Deberá indicar el lugar de embarque o toma a cargo y el lugar de destino o puerto de descarga.
- 5.- Si el crédito requirió una forma específica de embarque este deberá indicarse; así como el número de bultos, peso bruto y descripción genérica de la mercancía.
- 6.- De acuerdo con el Art. 32 de las Reglas Internacionales, un documento de transporte "LIMPIO" es un documento que no contiene cláusulas o anotaciones que hagan constar el estado defectuoso de la mercancía y/o del embalaje.
- 7.- Los demás requisitos deberán corresponder a lo requerido en el crédito así como también a lo indicado en artículo correspondiente, de las Reglas Internacionales, de acuerdo al tipo de transporte utilizado.

SEGURO DE LA MERCANCIA

En todos los casos es conveniente que la mercancía esté asegurada, representando el seguro una garantía tanto para el comprador (Ordenante) como para el Banco Emisor y dado que su transporte trae consigo la posibilidad de pérdida o daño, el seguro protege los intereses de ambos, recayendo dicha responsabilidad en el comprador, salvo que se haya pactado término de venta C.I.F. ó C.I.P. siendo solo en estos casos en los que el Vendedor o Beneficiario del Crédito está obligado presentar la Póliza de Seguro, juntamente con la documentación requerida en el Crédito.

Salvo estipulación contraria en el crédito, el documento de seguro deberá cumplir con lo dispuesto en los art. 34. 45 y 36 de las UCP, como sigue:

- 1.- Deberá presentarse en los originales en que fue expedido.
- 2.- En la misma moneda del crédito.
- 3.- El importe mínimo de cobertura deberá ser al menos por el 110% del valor CIF o CIP (punto de destino convenido), en caso de que este valor no pueda ser determinado, por el 110% del que se exija el pago, la aceptación, o el 110% del valor bruto de la factura, el que sea mayor.
- 4.- Indicar los datos relativos al embarque, medio de transporte y mercancía.
- 5.- Indicar los riesgos específicos a cubrir.
- 6.- Deberá ser expedida y/o ser efectiva al menos desde la fecha de emisión del conocimiento de embarque correspondiente.

DOCUMENTOS ADICIONALES

Dependiendo del tipo de mercancía, disposiciones aduaneras en los países que intervienen en la operación y lo pactado entre comprador y vendedor, se pueden requerir documentos adicionales, como son :

- Certificado de Origen
- Certificado de Calidad
- Certificado de Peso
- Certificado de Análisis
- Certificado de Sanidad
- Certificado de Inspección
- Certificado de Fumigación
- Certificado de Cuarentena
- Certificado Fitosanitario
- Lista de Empaque
- Lista de Peso, etc.

Al requerir este tipo de documentos, es conveniente especificar quién lo debe expedir y la información que debe contener.

EMBARQUES PARCIALES

De acuerdo con las Reglas Internacionales, se permiten los embarques parciales, salvo estipulación contraria en el crédito, pudiendo desde luego prohibirse de acuerdo con el tipo de mercancía, el medio de transporte y lo acordado entre Comprador y Vendedor.

TRANSBORDOS

Pueden permitirse o prohibirse de acuerdo al arreglo entre Comprador y Vendedor, al tipo de mercancía y medio de transporte utilizado, previendo lo dispuesto por la U.C.P., en el artículo correspondiente para cada medio de transporte.

PROCESOS

APERTURA

El cliente importador requisita la solicitud-contrato de apertura correspondiente, en el formato que para tal fin le proporciona el Banco Emisor, quien previo análisis de los riesgos que la operación le representa decide si autoriza o no la apertura. Si está de acuerdo en tramitarla, deberá contar con una línea de crédito asignada al solicitante/ordenante que cubra los riesgos específicos de la operación de que se trate.

Antes de emitir el crédito verifica que los términos y condiciones del mismo sean congruentes entre sí. Si encuentra todo en orden emite el Crédito en favor del Beneficiario, a través del Banco que él haya Designado de entre sus Bancos Corresponsales, a quien le requiere notifique y/o confirme el crédito al Beneficiario, de acuerdo al requerimiento del Ordenante. El Banco Emisor deberá tener arreglos de corresponsalía e intercambio de contraseñas con el Banco Designado, quien al recibo del mensaje apertura y previa autenticación del mismo, procede a notificar y/o confirmar el crédito al Beneficiario.

Al recibo del Crédito el Beneficiario deberá analizar con cuidado, todos los términos y condiciones del crédito para cerciorarse que los mismos están de acuerdo con lo que él previamente pactó con el Ordenante/Comprador, condiciones que él debe estar seguro de poder cumplir para poder disponer del Crédito Comercial.

NEGOCIACION

Una vez que el Beneficiario está de acuerdo con los términos y condiciones del crédito, procede a hacer el embarque de la mercancía preparando la documentación requerida en estricto apego a las estipulaciones del crédito, presentando la misma al Banco Designado autorizado por el Banco Emisor o al Banco Confirmador, debiendo tener presente la fecha de Vencimiento y el plazo máximo para la presentación de documentos, así como conocer cuál es el compromiso que el Banco Designado tiene para con él, si este banco le confirmó el crédito, le pagará si el crédito es pagadero a la vista, si el crédito es disponible a plazo, le aceptará su letra o adquirirá compromiso de Pago Diferido si el crédito así lo establece, debiendo dicho Banco pagar en cualquiera de ambos casos a su vencimiento. Es importante que el Beneficiario tenga presente que para que el Banco cumpla su compromiso, su documentación deberá ser encontrada en orden, de acuerdo a los términos y condiciones del crédito.

Si el Banco Designado sólo fue requerido para notificarle el crédito al Beneficiario, la documentación deberá ser presentada al Banco Designado con la antelación suficiente, para que pueda ser enviada y recibida dentro de su vencimiento por Banco Confirmante y/o Emisor, quien si la encuentra en estricto apego a los

términos y condiciones del crédito pagará al Beneficiario a través del Banco que se la remitió.

En caso de que el Banco encuentre discrepancias en los documentos, deberá reportarlas al Beneficiario dentro del período de 7 días hábiles después de su presentación, pero es conveniente que el propio Beneficiario esté preguntando al Banco por sus documentos, a fin de que si se encuentran discrepancias, analizar éstas para ver la posibilidad de su corrección, lo que debe hacerse recogiendo los documentos, corrigiéndolos y volviéndolos a presentar antes del vencimiento del crédito y del plazo de presentación.

Si las discrepancias no son corregidas, el Beneficiario tiene la opción de autorizar por escrito al Banco el envío de los documentos al Banco Emisor para su aprobación, quien al recibirlos puede rechazarlos definitivamente por las discrepancias que presentan o si este Banco así lo decide, puede requerir la aprobación del Ordenante para aceptar los documentos con tales discrepancias; siendo muy conveniente que el Beneficiario desde que recibe el reporte de las mismas contacte con el Ordenante, informándole y requiriéndole autorice al Banco Emisor la aceptación de los documentos como fueron presentados. Si el Banco Emisor, previa la autorización del Ordenante, decide aceptar tales documentos, procede a autorizar al Banco Remitente de los mismos, el pago o aceptación del giro al Beneficiario. (U.C.P. Arts. 13 y 14).

Hay que recordar que para tener éxito en la negociación, pago, aceptación de documentos y poder hacer efectivo el Crédito Comercial, el Beneficiario debe cumplir estrictamente las condiciones del propio Crédito Comercial.

Carta de crédito.

Una carta de crédito es un documento publicado que garantiza el pago a otra parte. Tres tipos de cartas de crédito que incluye:

- Cartas de crédito de importación. Garantizan el pago a un proveedor, cuando se usan productos de otro país.
- Cartas de crédito de exportación. Para el exportador que requiera una carta de crédito del banco de su cliente.
- Cartas de crédito de esperas. Esta es para servir como una garantía de que una entidad cumpla con sus obligaciones.

Mediante la carta de crédito, un banco garantiza a nombre de un comprador el pago de una determinada suma que el beneficiario (exportador) percibirá contra la presentación de determinados documentos estipulados en la carta. Es un instrumento comercial, que contiene una breve descripción de la mercancía, la lista de los documentos que se exigirán para el pago, la fecha de despacho y la fecha de expiración de la validez de la carta. Una vez cumplidas las condiciones estipuladas en la carta de crédito, el exportador presenta al banco la

documentación exigida y recibe su pago. Su finalidad es facilitar el comercio externo e interno, eliminando la desconfianza que pudiera existir entre compradores y vendedores.

Actualmente se consideran 3 tipos de Crédito Comercial:

a) De Importación: los que emite un banco de determinado país como medio de pago por las mercancías que normalmente serán importadas al mismo país.

b) De exportación. Por lo regular ya emitido el crédito lo recibe el Banco designado por el banco emisor, preferentemente radicado en el país del beneficiario quien será el responsable de efectuar la exportación de la mercancía.

c) Domésticos (internos)- son los que emite un banco como medio de pago de mercancías que se movilizan o servicios que son entregados dentro de un mismo país.

Carta de crédito comercial.

Es un instrumento de pago, por el cual un banco (de carácter emisor) asume el compromiso escrito por cuenta y orden de una persona física o moral que actúa como el comprador a favor de un tercero (cuyo papel es el del vendedor) de pagar una suma de dinero o de aceptar letras de cambio a favor del vendedor, ya sea en sus cajas o a través de otro banco que asume el papel de banco notificador o confirmador, contra la presentación de documentos relativos a la venta de mercancías o prestación de servicios, los cuales deben cumplir estricta y literalmente con los términos y condiciones estipulados en la Carta de Crédito. Toda carta de crédito comercial está regulada internacionalmente por el documento titulado Reglas y Usos Uniformes Relativos a los Créditos Documentarios.

4 partes integradoras de la carta de crédito comercial.

1. Comprador (Importador / Ordenante) es el que solicita la emisión de la Carta de Crédito a su banco y cubre a éste el importe de la misma.
2. El Vendedor (Exportador) es el beneficiario de la Carta de Crédito.
3. El Banco Emisor (Banco del Comprador) es el banco que emite la Carta de Crédito por cuenta y orden de su cliente.
4. El Banco Notificador / Confirmador (Banco del Vendedor o Beneficiario) es el que le notifica / confirma la Carta de Crédito y se la paga. No es necesario que el beneficiario sea cliente de este banco.

Tipos de cartas de crédito.

1. Cartas de crédito por destino

- Carta de crédito de importación.
- Carta de crédito de exportación.
- Carta de crédito doméstica.

Los emite un banco como medio de pago de mercancías que se movilizan o servicios que son entregados dentro de un mismo país.

- Carta de crédito por obligación de pago

Estas tienen un carácter de:

Irrevocable: Sólo puede ser modificada o cancelada con acuerdo de todas las partes involucradas.

Notificada: El banco emisor (del importador / comprador) tiene la obligación de pagar, y el banco del vendedor/exportador le paga a éste hasta recibir los fondos del banco emisor.

Confirmada: El banco del vendedor / exportador se adhiere al compromiso de pago del banco emisor ante el exportador.

-Carta de crédito por forma de pago.

La Carta de Crédito deberá indicar claramente la forma en que ésta le será pagada al beneficiario (vendedor/exportador), misma que puede ser:

A la vista: Contra la presentación de documentos que cumplan con los términos y condiciones de la Carta de Crédito.

Con pago diferido: Al vencimiento del plazo convenido entre comprador y vendedor.

Con plazo proveedor o aceptación: Al vencimiento de la (s) letra (s) de cambio aceptada (s) por el banco emisor/confirmador.

2. Carta de crédito Stand BY.

Es una obligación irrevocable, independiente, documentaria y vinculante para todas las partes, que emite un banco (emisor) a solicitud y por cuenta de su cliente para garantizar a un tercero (beneficiario) el cumplimiento de una obligación de hacer o de no hacer. En caso de incumplimiento, el beneficiario tiene el derecho de hacer efectiva la Carta de Crédito 'Stand by' contra la presentación de una carta de incumplimiento que él mismo emite. Tiene la finalidad de respaldar compromisos de pagos (provenientes de transacciones financieras, comerciales o incluso personales),. En caso de que el obligado principal (ordenante del stand by) no cumpla con su compromiso con el beneficiario, este último podrá entonces acudir al banco que le notifico (y confirmo el stand by y cobrarlo).

En operaciones de comercio internacional es difícil para el comprador asegurar la habilidad profesional y la posición financiera del proveedor de bienes o servicios, o sea que necesita que dichas situaciones por cumplir por parte del proveedor estén

aseguradas. Así que requiere de un instrumento que le brinde dicha seguridad, mediante el uso de una Carta de Crédito 'Stand by' o de una Garantía Independiente es un instrumento que sirve para asegurar el cumplimiento de obligaciones de hacer o de no hacer.

En la carta de crédito participan:

- Exportador o Vendedor ' Su intervención se inicia una vez que ha formalizado una operación de compraventa y estableciendo los términos y las condiciones de la carta de crédito; al momento de recibir por parte de un banco notificador la carta de crédito a su favor, el exportador tendrá que embarcar las mercancías de acuerdo con lo convenido.

- Importador o Comprador ' Es quien inicia los trámites para establecer a través de un banco emisor la carta de crédito; se le conoce también como el ordenante ya que es quien solicita en primera instancia la apertura de una carta de crédito.

- Banco Emisor ' Es el que emite la carta de crédito.

- Banco Intermediario ' Puede ser "notificador" si únicamente avisa del crédito y "confirmador" si entrega la confirmación del crédito a su cliente, etc. Para llevar a cabo su cometido los bancos suelen utilizar a otros bancos del extranjero, a los que se denomina "corresponsales", cuya principal función es la de evaluar o calificar los documentos para garantizar el éxito de la operación.

Modalidades de la carta de crédito:

1. **Revocables:** el banco emisor puede, en cualquier momento, modificar o cancelar las cartas de crédito revocables, sin que sea necesario avisar en forma anticipada al beneficiario.

2. **Irrevocables:** tiene como característica principal que el banco emisor se compromete en forma total y definitiva a pagar, aceptar, negociar o cumplir con los pagos diferidos a su vencimiento, siempre que los documentos respectivos cumplan con todos los términos y condiciones. La única forma de cancelarlos o modificarlos es cuando todas las partes que intervienen en la operación expresen su consentimiento para ese efecto. En caso de que una carta de crédito no indique si es revocable o irrevocable, se considerará como irrevocable. Ésta es la modalidad más utilizada, ya que otorga al exportador mayor confianza.

3. **Notificada (Avisada):** exige a los bancos distintos del emisor de todo compromiso de pago ante el beneficiario, ya que solo se limitan a notificar los términos de la operación; el único banco que se compromete a pagar es el emisor. El gran inconveniente de este tipo de carta de crédito es que el exportador no cuenta con la obligación absoluta e incondicional del banco notificador; sin

embargo, si el banco acepta notificar el crédito, pondrá un especial cuidado en modificar la autenticidad del crédito.

4. **Confirmada:** a diferencia de la anterior ésta proporciona al exportador o beneficiario seguridad absoluta de pago. El pago es respaldado tanto por el banco emisor como por el banco confirmador, siempre y cuando se cumplan los términos y condiciones de la operación.

5. **Por su disponibilidad de pago:** todos los créditos deben indicar claramente si se utilizan para pago a la vista, para pago diferido, aceptación o negociación. Muchas cartas de crédito se clasifican como a la vista, lo cual significa que el beneficiario obtendrá el pago correspondiente tan pronto como presente la documentación en orden y el banco pagador los haya revisado en su entera satisfacción. Cada uno de los bancos que participan en el trámite de la carta de crédito dispone de un plazo no mayor a 7 días bancarios hábiles a partir de la fecha de recepción de los documentos para examinarlos y decidir si los aceptan o rechazan y notificar su decisión.

6. **Revolventes:** generalmente las cartas de crédito expiran en cuanto se les utiliza; sin embargo, sucede que compradores y vendedores requieren establecerlas con relativa frecuencia por las necesidades propias de sus negocios. En este caso no es recomendable tramitar una carta de crédito por cada embarque, sino que se pueden utilizar las cartas de crédito revolventes, en las que la vigencia de la operación puede reinstalarse en forma automática, condicionándola a períodos específicos y a un monto previamente determinado.

7. **Transferibles:** son aquellas que dan derecho al beneficiario a transferir el crédito total o parcialmente a uno o más segundos beneficiarios. Es importante señalar que el banco transferente no está obligado a efectuar la transferencia, salvo dentro de los límites y en la forma expresamente consentidas por dicho banco. Además la transferencia puede efectuarse una sola vez, por lo tanto un segundo beneficiario no puede asignar a su vez a un tercero.

8. **Stand by:** sirven para garantizar el pago a un acreedor si su deudor incumple sus obligaciones contractuales. El único requisito para que el beneficiario pueda cobrarla es que compruebe, por lo general, con un documento certificado por un tercero que su deudor no le pagó en su oportunidad.

REGLAS Y CRÉDITOS DOCUMENTARIOS

Actualmente existen diversos medios para liquidar transacciones comerciales internacionales y uno de los métodos de pago más utilizados es el Crédito Documentario o Carta de Crédito, que nacieron como un medio de pago de mercancías o servicios; donde el banco emisor ofrece su propio crédito y prestigio en lugar del crédito del comprador.

Un Crédito Documentario es un convenio mediante el cual un Banco, actuando a petición de un importador y de conformidad con sus instrucciones, se compromete a efectuar un pago a un exportador contra presentación de una serie de documentos exigidos dentro de un tiempo límite especificado, siempre y cuando se hayan cumplido los términos y las condiciones del crédito.

El Crédito Documentario es más favorable al exportador que al importador, ya que esta diseñado para proteger al exportador. Además de ser la forma más segura de cobro para el mismo y por tanto la más costosa para el importador.

VENTAJAS PARA EL COMPRADOR

- Garantía y seguridad de que el Banco Emisor, o el Banco Confirmante, si lo hay, y de acuerdo al compromiso que haya asumido, pagará por su cuenta al beneficiario, de acuerdo con a sus instrucciones.
- El crédito no requiere de pago anticipado.
- Posibilidad de obtener financiamiento bancario sin afectar lo pactado con el vendedor.

VENTAJAS PARA EL VENDEDOR

- Seguridad de obtener directamente del Banco el pago de su mercancía, si cumple con los términos y condiciones del Crédito.
- Si pactó con el Comprador su operación a plazo, el Vendedor junto con su documentación en orden, y si así lo prevé el crédito, presentará al Banco que tiene el compromiso de pago (Banco Emisor, Banco Designado autorizado o Banco Confirmante) una letra por el valor de sus documentos, la cual le será aceptada, misma que él puede vender en el mercado de aceptaciones a tasas atractivas por tratarse de una aceptación Bancaria, o esperar con la seguridad de obtener el pago a su vencimiento, de parte del Banco Aceptante.

BIBLIOGRAFÍA

Acerenza Miguel Angel. **Marketing Internacional (Un Enfoque Metodológico Hacia la Exportación)**. Ed. Trillas, México, Argentina, España, Colombia, Puerto Rico, Venezuela 1990 pp. 222

Arellano Rolando. **Marketing Enfoque America Latina** Ed. Mc Graw Hill / Interamericana Mexico.

Arriola Carlos, **Testimonios sobre el T.L.C.** Ed. Diana, México 1994, pp.294

Ascencio Gonzales David Roberto. **Los Mecanismos de Apoyo al Comercio Exterior en México en el Marco de la Política de Promoción a las Exportaciones (1989-1994)**. UNAM, ECPYS, México, Tesina, 1997. pp.125.

Bartels Robert. **El Desarrollo de Pensamiento en Mercadotecnia**. Segunda edición, Ed, C.E.C.S.A. México 1987, pp 318.

Berkovitz E, Kerin R, Hartley S, y Rudelius W. **Marketing**. Quinta edición, Ed. Irwin Chicago, Illinois, 1997, pp 736.

Besil Jakob Ma. Del Carmen **La Mercadotecnia y sus Estrategias**. Ed. UNAM FCA, México, 1989, pp. 252.

Blanco Mendoza Herminio, **Las Negociaciones Comerciales de México con el Mundo**. FCE, México 1994, 281. pp.

Fischer de la Vega Laura. **Mercadotecnia** Ed. Interamericana de México, 1986 pp. 427.

Fritz Haug Wolfgang, **Publicidad y Consumo**. Ed. Fondo de Cultura, 1993, pp. 271

García Fonseca Cándido. **Elementos de Comercio Exterior (Guía para estudiantes y Profesionistas)**. Ed. Trillas México, Argentina, España, Colombia, Puerto Rico, Venezuela. 2004 pp.328

Heidingsfield Myrons **Mercadotecnia**. Ed. CECSA, México, 1997, pp. 407.

Hernández Edgar A. **Estrategias para el Desarrollo de los Negocios Internacionales**. México. ITAM 1998 s No. De pp.

Jaramillo G. Antonio. **La Pequeña Empresa Exportadora(Guía Práctica para Iniciar Operaciones de Comercio Exterior)**. Ed. Panorama México, D.F. 1998 pp. 139.

Kotabe Masaaki, Helsen Kristiaan, **Marketing Global Marketing**. México, Ed. Mc Graw Hill Interamericana, 2002.

Kotler Philip. **Mercadotecnia**. Ed. Prentice may Hispanoamérica , S.A. México 1998 pp. 746 Trad. José Manuel Salazar.

Kotler Philip. **Dirección de Mercadotecnia Análisis, Planeación y Control**. Ed. Diana, 4ª. Ed. México 1995 pp. 867.

Kramer Roland Laird **Mercadotecnia Internacional** Cia Grai de Ediciones México, 1995 . pp. 686.

Lamb Charles w. **Marketing** Ed. South- western, L. Cincinnati, Ohio, 1996 pp.890.

Lambin Jean Jacques. **Marketing Estrategico**. Ed. Mc Graw Hill Interamericana de España, Madrid, 1991, 489.

Mc-Daniel Jr. **Curso de Mercadotecnia** Traduc. Francisco G. Noriega, Ed. Harla, México, 1986, pp. 916.

Mercado H. Salvador. **Comercio Internacional: Importación – Exportación** Ed. Limusa Noriega España, México 1994. pp. 288.

Nieto Churruca, Ana **Marketing Internacional**. Ed. Trillas, México, pp. 556.

Palacio Enrique A. **Marketing Global: Una Visión Conceptual Del Marketing**. Ed. Macchi, Buenos Aires, 1996, pp. 35.

Pazos Luis. **La Globalización Riesgos y Ventajas**. Ed. Diana, México, 199, pp. 189.

Perreault William D. Ed. Irwin, **Marketing** 11a. Ed. México, D.F. 1999, pp. 811.

Poplawski Shapiro, Gina **Mercadotecnia Internacional**. Facultad de Derecho de la UNAM. 2002.

Porter Michel E. **Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis**. Ed. Cesca México 1992.

Rabasa Asenjo R. Et. Al. **Diccionario de Marketing**, Madrid, Ediciones Pirámide, S.A. Tercera Edición 1985.

Rubio del Cueto Ernesto, **Ideas Sobre los Grandes Temas de Comercio Exterior de México**, Litografos Unidos , México, 1998, pp. 107.

Shewes Charles D. Et al. **Mercadotecnia: Concepto y Aplicaciones.** Ed. McGraw-Hill de México S.A. de C.V., México, 1982.pp. 724 Traduc. Ing. Hortensia Corona de Contin.

Soriano Soriano Claudio. **El Marketing Mix: Concepto, Estrategia y Aplicaciones.** España. Ediciones Díaz de Santos, S.A. 1990, 8ª Ed. Pp. 732.

Stanton William J. Et. Al. **Fundamentos de Mercadotecnia.** Ed. Mc Graw Hill Interamericana, México. 1989, 8ª ed. Pp. 732.

Talaya Águeda Esteban. **Principios de Marketing** Ed. Madrid, España, 1998, pp. 732. Ferrel O.C. **Marketing: Decisiones y Conceptos Básicos** Ed. Nva. Ed. Interamericana México, 1982 pp. 724

Taylor, Weldon Jonson. **Mercadotecnia un Enfoque Integrado.** ed. Trillas, México, 1993.

Terpstra y Russow. **Introducción a la Mercadotecnia Internacional.** 4ª ed. Editorial International Thomson Editores, México, 2002. pp. 211.

Trout Jack. **Marketing de Abajo Hacia Arriba la Técnica Dicta la Estrategia.** Ed. Mc-Graw Hill, México, 1989, pp. 216.

Valero Ricardo, **Globalización una Mirada Alternativa,** Ed. Porrúa, México, 1999, pp. 254.

Zikmund William y D. Amico Michel **Mercadotecnia.** Ed. CECSA, 3ª Ed. México D.F. 2000, pp. 896 Trad. Rafael Quijano.

DOCUMENTOS

Del. Manual de Cervecería Modelo S.A. de C.V. Inducción a la Empresa, Págs. 21 y 22.

Programa de educación en calidad Modulo I, Grupo Modelo S.A. de C.V.

“Filosofía De Calidad Total Modelo.”, Cervecería Modelo, S.A. de C.V. (1975).

Breve historia de la cerveza México D.F. Cervecería Modelo S.A. de C.V.

Nace una Empresa, México D.F. Varios Annual Report 1995 al 2003.

BANCOMEXT, México.

Manual de servicios financieros al Comercio Exterior, BANCOMEXT, México.

INCOTERMS

“Reglas de oro de los incoterm 1990”, Noticomplex, año 4, No. 7, Suplemento informativo de la Comisión Mixta para la Promoción de las Exportaciones (COMPEX), Julio de 1995.

“Guía para iniciarse en la exportación “ por Jorge Hernández Torres, Ed. PROMESA págs. 27 y 28.

Plan Nacional de Desarrollo 1983 – 1988
Plan Nacional de Desarrollo 1989 - 1994
Plan Nacional de Desarrollo 1995 – 2000
Diario Oficial de la Federación de 1990 – 2000.
Secretaría de Economía. Desempeño de la Comisión Mixta para la Promoción de Exportaciones.
Secretaría de Economía. Sistema Nacional de Promoción Externa.

Secretaría de Economía. Programa de Política y Comercio Exterior. México. 1996, pp.89

SITIOS DE INTERNET

ceprode@campus.mty.itesm.mx

www.proempleo.com

cofemer@economia.gob.mx

www.impulsa.org

www.bancomext.com

www.mijuventud.gob.mx

<http://www.foreign-trade.com>

<http://www.comercioexteriorub.com>

<http://.iteso.mx/publica/mktglobal/>

<http://www.ammd.com.mx/>

<http://www.gmodelo.com.mx>

www.globalmex.com.mx