

308902

10  
2Ej.



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

Escuela de Administración con Estudios Incorporados  
a la Universidad Nacional Autónoma de México

**GLOBALIZACION; UNA ESTRATEGIA DE RECUPERACION DE MERCADO PARA EMPRESAS MEXICANAS EN LA ACTUALIDAD**

Trabajo que como Resultado del Seminario de  
Investigación presenta como Tesis

**GERARDO CHAVEZ MONDRAGON**

Para optar por el Título de  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

Lic. Luis Bonner de la Mora

*México, D. F.*

1994

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Jurado Examinador

**Lic. FERNANDO CABRERA MIR**  
Presidente

**Lic. LUIS BONNER DE LA MORA**  
Vocal

**Lic. ARMANDO SANCHEZ SOTO**  
Secretario

**Lic. BERNANDO MENDEZ  
TORRES ORTIZ**  
Suplente

**Lic. RICARDO DORANTES MIR**  
Suplente

## INDICE TEMATICO

<b>AGRADECIMIENTOS</b>	<b>i</b>
<b>DEDICATORIA</b>	<b>iii</b>
<b>INTRODUCCION</b>	<b>iv</b>
<b>CAPITULO 1</b>	
<b>PERDIDA DE MERCADO</b>	<b>1</b>
-Definición de mercado	2
-Causas y efectos de la pérdida de mercado	3
-Planteamiento de un estudio para conocer el estado actual de una empresa	10
-Notas Bibliográficas	16
<b>CAPITULO 2</b>	
<b>ESTRATEGIAS DE RECUPERACION DE MERCADO</b>	<b>17</b>
-Definición de estrategia	18
-Definición de estrategia de recuperación de mercados	23
-Algunos tipos de estrategias de recuperación de mercado	25
*Atrincheramiento	25
*Cambio a intermediarios	27
*Consumo obligatorio	28
*Internacionalización	30
*Ampliación de los horizontes del producto	32
*Búsqueda de nuevas aplicaciones	33

*Búsqueda de nuevas situaciones	35
*Redefinición de mercados	37
*Promoción de empuje	39
*Promoción de jalón	39
*Globalización de los mercados	40
-Formulación de una estrategia de recuperación de mercado	42
-Notas Bibliográficas	54
<b>CAPITULO 3</b>	
<b>GLOBALIZACION</b>	56
-Antecedentes de la globalización	57
-Definición de la globalización y su función de estrategia de recuperación de mercado	59
-Como y cuando aplicar la globalización dentro de la empresa para la recuperación de mercado	65
-Efectos económicos, administrativos y mercadológicos de utilizar la globalización	71
-El mundo ante la globalización	75
-Notas Bibliográficas	78
<b>CAPITULO 4</b>	
<b>CASO PRACTICO</b>	
<b>COCA - COLA</b>	79
-COCA - COLA, una empresa que utiliza la globalización	80

-Desarrollo de estrategias para la permanencia en el mercado	84
-Empresas del giro ante la globalización	87
-Problemas a los que se enfrenta la empresa en la globalización	89
-Perspectivas de mercado de la empresa en la globalización	90
-Notas Bibliográficas	91
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>92</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>97</b>

Ante todo, muchas gracias ¡MOM! porque tú me enseñaste a luchar por lo que yo más quiero, que aunque mi camino se encuentre lleno de obstáculos y curvas, siempre existe una meta, y ésta, hay que alcanzarla con mucho trabajo y dedicación. Gracias por estar conmigo en las buenas y en las malas.

Gracias Papá, por que tú me enseñaste que hay que luchar, aunque todo este en contra.

A mis hermanos Eduardo y Rafael, no tengo palabras para agradecerles todo lo que me han dado, su apoyo, su alegría, etc. Sólo se, que sin ustedes no sería el mismo.

Abuela, gracias por estar conmigo en todo momento, sin tú comprensión y ganas de ver a tus nietos triunfar, no lo hubiera logrado.

En especial doy las gracias a mi ABUELO, por que siempre estuvo a mi lado, siempre preocupandoce por como estaba la escuela. Y aún después de su muerte, él siguió conmigo apoyándome. Esto es tuyo y para ti.

Gracias a Ginny, Luis, Ana, Mary Paz, Inti y Maru ya que de una o de otra forma son parte de todo ésto y que me brindaron su mano para salir adelante.

También agradezco la comprensión y ayuda que me brindaron todos en mi familia, mis amigos y profesores, sin ellos no tendrían esta tesis en sus manos.

**GERARDO CHAVEZ MONDRAGON**



## **DEDICATORIA**

Esta tesis no esta dedicada a las personas que creyeron en mi; por que siempre conté con su apoyo incondicional en todas y cada una de mis decisiones.

Por el contrario esta dedicada a todas aquellas personas que nunca han creído en mi, dado que, por el reto y su poca ayuda, tuve que prepararme y superarme para hacerles ver que cualquier persona con el deseo de triunfar lo puede lograr.

Gracias les doy a todas éstas personas por su sinceridad y amistad.

**ATENTAMENTE**

**GERARDO CHAVEZ MONDRAGON**

## INTRODUCCION

Primeramente se tratará de definir lo que es el mercado para las empresas; algunos mencionan que el mercado es un lugar donde tanto compradores como vendedores, se ofrecen productos o servicios para su venta y se transfiere la propiedad.

Por lo tanto, en el mercado se tiene una demanda por algún determinado producto o servicio, ya sea de acciones, de automóviles, de muebles, etc. Hay que tomar en cuenta que en esta demanda existen diferentes factores, los principales son: 1) esta conformado por personas u organizaciones con deseos de satisfacer su necesidad, 2) su poder adquisitivo y 3) su comportamiento de compra.

Así tenemos que, el mercado es la base de todo movimiento dentro de la mercadotecnia, y para poder vender hay que conocer la mayor cantidad de factores que se tienen para poder satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

En base a éste mercado se puede definir los objetivos y metas mercadológicas, y apartir de éstos diseñar los planes estratégicos de posicionamiento de mercado.

Dentro del ámbito de la mercadotecnia de las empresas que ofrecen sus productos o servicios al público y en especial a un segmento determinado del mercado, tenemos que los principales objetivos a cumplir son: 1) lograr un crecimiento adecuado y 2) obtener utilidades razonables.

En ocasiones éstas empresas por alguna razón empiezan a tener una baja dentro de sus ventas, esto se ve reflejado en el posicionamiento de mercado dentro de su sector, no cumpliendo con sus propios objetivos.

Por lo tanto existe un descontrol, o la falta de una mejor planeación de las estrategias de posicionamiento en el mercado. Aquí se puede tomar una de las aplicaciones que Jagdish Sheth menciona, "No es necesario esperar a que el negocio desaparezca para aprender nuevas técnicas de salvamento".

Así pues, con esta tesis se estudiará lo relacionado a dicha desaparición y la recuperación que se puede tener dentro del mercado, esto en base a una estrategia que se ha estado utilizando en todo el mundo,

**LA GLOBALIZACION DE MERCADO.**

## ***CAPITULO 1***

# ***PERDIDA DE MERCADO***

## DEFINICION DE MERCADO.

Algunos autores al momento de tratar de definir lo que en realidad es el mercado, se topan con problemas por tratar de conjugar todos los campos al que se refiere. Así pues la definición de lo que es mercado y a mi criterio es la más adecuada es " El conjunto de actividades y relaciones de intercambio en donde incurren oferentes y demandantes de bienes y servicios, se establecen los precios de los satisfactores de necesidades y se tiene el dinero y el deseo de gastarlo"<sup>1</sup>.

Si analizamos que el mercado involucra a toda la demanda que se pueda tener para un producto o servicio, no podríamos tener un sistema adecuado para cubrir el tamaño de ésta. Por lo tanto debemos ir limitando nuestro propio mercado en lo que se puede llamar mercado meta de un producto. Podríamos definir éste como: "Es un mercado especial de una empresa, conformado por consumidores y clientes potenciales, a quien se dirige todo el esfuerzo de la mercadotecnia"<sup>2</sup>.

Este mercado meta puede ser tanto un área geográfica, un segmento de la población o un conjunto de segmentos a los cuales se pretende atacar para tener un posicionamiento dentro del mercado.

Tener posesionado un producto o un servicio dentro del mercado quiere decir, que son todas las decisiones y actividades que intervienen en el desarrollo de la imagen que se desea transmitir al consumidor, en relación a los de la competencia y lograr que se prefiera el consumo de nuestro producto o servicio.

Por lo tanto se requiere de una mezcla de la mercadotecnia para poder satisfacer las necesidades del mercado meta. Esta mezcla es de las actividades de plaza, promoción, precio y producto.

## CAUSAS Y EFECTOS DE LA PERDIDA DE MERCADO.

Dentro de lo que significa la mezcla de mercadotecnia, pueden existir diferentes problemas o desajustes dentro de cualquiera de las actividades que conlleva. Así se tiene como consecuencia una pérdida de mercado que se ve reflejada en el posicionamiento.

Ahora veremos algunas de las causas que ocasionan esta pérdida en el mercado:

Primeramente se observa que, "los fabricantes pueden tener conocimiento de una necesidad pero consideran que el mercado es demasiado pequeño o arriesgado para justificar la inversión requerida"<sup>3</sup>. Por lo tanto ya sea el fabricante o el prestador de servicios no se compromete a entrar en el mercado y prefiere que otros lo hagan, es decir, que se espera a que el mercado crezca por sí sólo, y en el momento que él cree que es adecuado penetrar en él.

A su vez las decisiones erróneas tomadas por la dirección de las empresas son dadas "por que comprenden que sus costos de materias primas, mano de obra y recursos materiales están muy restringidos"<sup>4</sup>. Por lo tanto es otra de las causas de pérdida de mercado, dado que se pueden dar dos diferentes efectos, el primero sería que la producción del satisfactor se empiece a hacer de diferentes materiales, no cumpliendo con sus propias políticas de calidad. En segundo lugar se puede dar que el consumidor prefiera otro tipo de satisfactor o la elección de un sustituto. Con esto se puede ver que en una forma automática se empieza a perder el mercado.

Por otra parte se tiene que "los mercados se dividirán en unidades cada día más pequeñas, con productos o servicios cada vez más dirigidos específicamente a segmentos definidos"<sup>5</sup>. Así que si una empresa no interviene drásticamente en una reevaluación de su posicionamiento se verá afectado por la intervención adecuada y justa de toda su competencia potencial.

"Ahora, si se pudiera ver la distancia entre la creación de un producto y su éxito en el mercado resulta algunas veces abismal. Esta distancia es posible desaparecerla gracias a factores como lo son: El grado de satisfacción, la diferenciación de los productos en el mercado, su presentación, distribución, precio, publicidad, etc."<sup>6</sup>.

Cada uno de estos factores puede ser a su vez una causa de pérdida de mercado, analizando cada uno podemos ver que: En el grado de satisfacción, es un factor en demasía importante dado que el consumidor en el segmento en el que se encuentre se inclina más por aquella oferta que se acerque a la satisfacción de sus necesidades y deseos. Por lo tanto se va perdiendo mercado si no se logra esta satisfacción.

En el factor de diferenciación de los productos en el mercado, es otro de los motivos importantes, dado que ya existen en el mercado una gran cantidad de productos o servicios relacionados al nuestro, o que pueden ser completamente un sustituto. El efecto es que si nosotros no cambiamos junto con nuestros consumidores estos van a preferir a la competencia o a la oferta que si lo haga.

La presentación, no toma un papel muy importante, pero a su vez puede hacernos perder mercado, por que el consumidor espera que el producto tenga la garantía y comodidad que lo satisfaga, es decir que se pueda utilizar en el momento más adecuado y en donde se requiera.

La distribución, es uno de los factores que el consumidor vigila estrechamente, dado que lo que le importa es que lo pueda encontrar dentro de su propio sector o área geográfica. Así si la competencia tiene un sistema de distribución mucho mayor en eficiencia que el de nosotros poco a poco se ira perdiendo el mercado aunque sea muy bueno el producto o servicio. La distribución crea tres tipos de riqueza: Lugar, al tener el producto al alcance

del cliente crea una venta. Tiempo, hay que ser puntual y así ganaremos un cliente seguro, es decir una o varias ventas futuras. Espacio, por la causa de costos, rentas, etc., el fabricante no puede tener un inventario muy alto, pero el distribuidor si. Este nos ayuda en la distribución del producto a lugares que nosotros no podemos llegar.

Precio, que es otro de los factores por los que el cliente es atraído hacia nosotros, no es algo pasajero, sino que se debe determinar bajo las indicaciones de mercadotecnia y de ventas, para poder ser competitivos y no exagerados y perder nuevamente mercado. Los precios deben ser tan altos como los soporte el mercado y nunca más bajos que los costos. Ventas es una de las partes importantes de la empresa pero si esta falla tendríamos problemas dado que es la que se encarga de vender todos los productos o servicios que se producen o distribuyen a los máximos precios y en las mejores condiciones de venta.

La publicidad puede hacernos perder mercado si no se tiene bien definida que es y para que sirve. Entonces, la publicidad es la forma impersonal de comunicación que mediante el patrocinio pagado comunica un mensaje. Así, si son mal escogidos los medios publicitarios, las estrategias publicitarias y lo que va a decir el mensaje, podemos estar a punto de salir por completo del mercado y no poder defendernos inmediatamente, dado que al cliente no le dimos la atracción adecuada a nosotros.

Además existen otros tipos de pérdida de mercado por su mala planeación, estos son:

Territorios, si nosotros hacemos una mala segmentación del territorio al que nos vamos a dirigir no podemos competir.

Ruta, es el resultado de la determinación del territorio, y es la que va a llevar el producto a las manos del consumidor. Se debe estipular por medio de



nuestros sistemas de distribución, y los equipos que se tienen para poder cubrir todo el territorio asignado a nuestros vendedores.

Otro factor importante es la falta de conocimiento de la investigación de mercados, ésta nos proporciona un sin número de posibilidades de atacar un mercado o de continuar en él. Si no es utilizado adecuadamente no se podrá tener la penetración que se necesita. Ya que ésta, nos proporciona datos de suma importancia para la mercadotecnia. Datos que podemos utilizar en el posicionamiento de nuestros productos o verificar en que segmentos son necesarios nuestros servicios.

"Los datos de mayor importancia son: Analizar las necesidades del cliente, detectar el tipo de problema u oportunidad, conocer y evaluar las decisiones que se tomarán a raíz de la investigación"<sup>7</sup>.

Sin estos datos, nos podemos encontrar en una total incompetitividad ante las demás empresas que se dedican al mismo giro que la nuestra.

Ahora bien, tomando la situación financiera de una empresa, puede esto afectarnos; dado que si no se cuenta con una capacidad financiera y los medios económicos adecuados, por más que se desee el no perder mercado o recuperarlo no se podrá detener la desaparición, ya sea de la empresa o del producto o marca. Se debe tomar en cuenta la posición financiera que se tiene. Este tópico se analizará en el tema de "Planteamiento de un estudio para conocer el estado actual de una empresa en el mercado".

Tan importante, es la promoción, dado que es el confirmar, subrayar, reforzar, enfatizar el mensaje al consumidor sobre las aplicaciones de nuestro producto o servicio. Sin esto también se puede empezar una pérdida de consumidores o clientes.

Existe otro tipo de problema el cual nos puede ocasionar una salida del mercado si no es corregida a tiempo. Esta es, que en el momento de seleccionar

una estrategia de mercadotecnia se debe vigilar que se implante adecuadamente. Si no es así, las personas no van a poder seguir ésta con efectividad y podríamos salir de competencia sin darnos cuenta.

Los errores más comunes son:

Que no se entienda, que no sea de la naturaleza requerida, que se sobrepongan unas estrategias a otras.

Ahora bien, si se toma en cuenta la situación de algunas empresas que creen que están en un sector industrial de crecimiento automático, invariablemente terminan por caer en una pérdida de mercado y en su propia desaparición. Los puntos más importantes del por que sucede lo anterior son los siguientes:

- "La creencia de que el crecimiento esta asegurado, dado el aumento y mayor riqueza de la población.
- La creencia de que no existe un producto sustituto que represente una competencia verdadera con respecto al producto o servicio de la industria considerada.
- Una excesiva fé en la producción en masa y en las ventajas de los costos unitarios decrecientes según el aumento del volumen de la producción.
- Concentración de un producto que puede ser sometido a experimentación científica cuidadosamente controlada, y que es susceptible de mejora y reducción en el costo de producción."<sup>8</sup>

Estos problemas son creados en esencia por la mala definición de los objetivos y los planes generales de acción, determinados por la alta dirección de las empresas. Esto nos da en resumen que si la dirección esta mal enfocada, el resultado será una irremediable reducción en la participación en el mercado.

El tiempo, retomando el punto anterior es uno de los factores más drásticos en el tema que se ha estado tocando. "Así éste factor es el que nos perjudica, en que las estrategias que se puedan tomar cuando la industria es aun muy joven, ahora ya no lo son por los cambios tan frecuentes que existen en el mercado, y no se tomaron en cuenta estos posibles cambios."<sup>9</sup>

Otro factor que posiblemente no se vea con mucha facilidad es el de tener un mercado saturado de productos ya en el proceso de maduración. Este nos afecta dado que el mercado empieza a declinar y es demasiado tarde para la recuperación o reaccionar ante la pérdida.

El cambio en necesidades del mercado, sin ser anteriormente observadas son de carácter muy decisivo en las estrategias a tomar.

"El crecimiento en la alta especialización tecnológica es con frecuencia una forma de perder mercado, por que no se tiene una cultura organizacional para la aceptación de dicha tecnología, como lo puede ser la automatización de las plantas industriales."<sup>10</sup>

"Toda la reglamentación del gobierno a las industrias o empresas de servicios hacen que por estar cuidando éstas, se descuide lo que en realidad se hace, o en su defecto se pierda la garantía que se pueda tener para la calidad de los productos o servicios."<sup>11</sup>

También, si se tiene en cuenta que hay que hacer una cultura alrededor de nuestra empresa, dado que se puede estar afectando a la comunidad en la que nos estamos moviendo o situando, hay que realizarla con sumo cuidado para que esta no nos sea contraproducente a nuestras expectativas.

Otro problema, dentro de la dirección de mercadotecnia, es el apego sentimental a los productos, y esto ocasiona que se trate de salvar el posicionamiento de un producto o la forma de dar un servicio, cuando en realidad ya se perdió todo el mercado con estos. Hay que enseñar a los ejecutivos, que

hay que saber cuando y en que momento hay que sacar del mercado un producto o rehacer la estrategia de dar un servicio.

La alta dirección niega también que se pueda tener un nivel alto de imaginación por parte de sus administradores o mercadólogos, por lo tanto se espera que los elementos de nivel medio solo ejecuten y la alta dirección haga la imaginativa del producto o servicio.

Para terminar el punto de causas y efectos de la pérdida de mercado, dado que existen muchas y muy variadas formas de pérdida, se terminará con una frase hecha por un director de mercadotecnia, "La táctica la da la alta dirección, la estrategia la elabora la gente de nivel medio".

Para un mayor entendimiento de ésta frase se dará una pequeña explicación de lo que es táctica y lo que es estrategia. Táctica es el curso detallado de acción por el cual una estrategia debe realizarse y activarse. Una estrategia (como se verá en el próximo capítulo) es una programa general para poder alcanzar una meta.

## PLANTEAMIENTO DE UN ESTUDIO PARA CONOCER EL ESTADO ACTUAL DE UNA EMPRESA.

Más que un planteamiento de un estudio, es el conocimiento que debe realizarse dentro de la empresa para saber su situación actual en el posicionamiento en el mercado. Se debe dividir en varias secciones, dado que toda la empresa interviene en él.

Las diferentes secciones que integran este conocimiento son las siguientes:

- Ventas.
- Finanzas.
- Producción.
- Capacitación.
- Dirección.
- Mercado.
- Situación del sector.
- Principal competencia.
- Estrategias de mercadeo.

Estas son a consideración mía, las áreas que se deben identificar con un estudio de posicionamiento en el mercado. A continuación se explicará el por que todas estas áreas intervienen en dicho estudio.

Ventas. Esta área es de suma importancia dado que ellos son los que en realidad nos informarán de como se esta moviendo el mercado, si gusta el producto, si les interesa otro servicio, ¿que pasa con los clientes?, si existen muchos clientes potenciales en determinados segmentos que no se han atacado, ¿que espera el cliente de nosotros como empresa?, ¿que expectativas se pueden tener del producto o servicio?, ¿que modificaciones se deben hacer?, también nos dan a conocer ¿que tanto mercado se esta perdiendo por causa de la

competencia?, si se requiere de nuevos sistemas de distribución, ¿que tipo de transporte se requiere para la distribución? y lo más importante es ¿que tanto se esta vendiendo el producto o servicio?.

Esta área dependiendo de el producto o servicio será su fuerza dentro de la empresa, por que existen algunos que no necesitan de grandes vendedores como lo son: Acero, minerales, metales, piedras preciosas, servicio de reparación de casas, papelería, petroquímica, medicina, etc. Estos tipos de productos y servicios lo que requieren es de una buena y planificada publicidad y la división del mercado en segmentos bien definidos.

Finanzas. Es un área que desde los presupuestos históricos hasta los proforma nos van a auxiliar en la planeación del ataque a nuestro mercado. También nos es útil en lo que respecta a las razones financieras desde las más comunes hasta las más profundas, para saber cual es nuestro desarrollo en el mercado, a su vez nos permite saber que recursos podemos asignar a las necesidades de publicidad y planeación, y tener conocimiento de en que medios o canales nos es posible apoyarnos.

El área de finanzas nos dará a conocer el ambiente económico en el cual operamos. Si es posible el manejo de movimientos en la bolsa o de incluir nuevos accionistas, uso de algún instrumento financiero, financiamiento bancario, etc. Todo esto con el objetivo de poder financiar las operaciones dentro del mercado, si es posible penetrar en otros segmentos o no, o poder tener un fundamento para saber que tipo de estrategia se puede emplear y a su vez que se pueda financiar.

El saber este tipo de información nos puede dar a conocer el manejo del dinero y en un caso extremo tener las bases del retiro estratégico de algún producto o servicio.

Finanzas nos dice que tan bien o mal va la empresa por medio de la tasa interna de retorno, para la aplicación de recursos a los productos o servicios que se están promocionando.

Producción. Es el área más activa de la empresa (si la empresa se dedica a la producción de algún bien), por que es la encargada de hacer lo que el cliente o en su caso el mercado esta exigiendo de nuestros productos. Ella sabe si es posible satisfacerlos o no, es decir, si se tiene la capacidad instalada en la planta, si es posible cambiar algo del producto (con la misma maquinaria que se tiene), que capacidad de respuesta se tiene a la demanda del producto, si es necesario cambiar de proveedores (en conjunto con finanzas), que tanta calidad se puede incrementar al producto, si es necesario cambiar los sistemas de producción, establecer (junto con otras áreas, como lo son ventas, finanzas y mercadotecnia) el punto de equilibrio necesario, mantener un stock en inventarios, si se requiere más personal, etc.

Recursos humanos. Este departamento es muy necesario, dado que se requiere que todo el personal este bien informado de los que debe hacer, sin interferir directamente en las actividades de otras áreas o personas de la organización.

Ya que el departamento de reclutamiento y selección hizo lo necesario para tener al mejor personal, capacitación les dará a conocer la filosofía de la empresa y la cultura organizacional que se tiene.

La capacitación que se da, debe ser tan eficiente como se requiere que sea la persona, así se podrá tener un nivel de calidad en toda la empresa bastante elevado. Así, todas las actividades relacionadas al posicionamiento en el mercado se dará por la eficiencia de toda la empresa y no sólo de unas cuantas encargadas de la venta o de la producción.

Dirección. A partir del tema de causas y efectos de la pérdida de mercado, se sabe que de aquí se desprende toda actividad de las demás áreas, es decir, es quien establece los principales objetivos de la organización, así como la filosofía y la cultura organizacional, hace que las áreas trabajen como es debido, es aquella que tomará la decisión de el estudio a realizar, es la que pone las bases para la realización de el estudio y tomará las decisiones pertinentes para la aplicación de recursos a el producto o servicio que se tiene en decadencia o tomará la decisión de llevar a cabo la estrategia que se propone para la recuperación de un determinado mercado.

Mercado. Este punto lo maneja el área de mercadotecnia y es quien dirige las acciones de venta, investigación, distribución, mercadeo, etc. Pero a su vez es la encargada de saber las tendencias del mercado, que tipo de factores externos nos pueden afectar, si es necesario una redefinición de mercado, saber todo acerca de las estrategias comerciales, inercia del mercado, situación económica del país, barreras políticas, costumbres, idiosincrasia del mercado, saber cuanto se va a obtener de utilidades, segmentación de mercados, cuantos tipos de productos o servicios se requieren, etc.

Como se alcanza a percibir esta área es muy necesaria en el estudio, dado que nos da una idea general del lo que es el estado actual de la empresa dentro del mercado.

Situación del sector. Esta parte del estudio es dada por el departamento de planeación estratégica, la cual debe saber cuales son las barreras de entrada y salida para la empresa, ¿que posibles problemas nos podemos encontrar?, ¿por que situaciones económicas atraviesa el sector en el cual estamos?, ¿que sucederá con el mercado en determinadas situaciones?, ¿como poder proyectar los productos o servicios en el mercado?, si se tiene un aumento o esta



decreciendo el sector en todos los ámbitos que contrae éste, ¿que se puede hacer en determinados cambios del sector?, etc.

Es completamente importante saber el como esta el sector en el cual nos hemos establecido para poder continuar con las operaciones normales de la empresa o para hacer una contracción en lo que se establece cuál será la estrategia a seguir.

Principal competencia. Este punto manejado por planeación estratégica y mercadotecnia, es uno de los puntos más importantes para la elección de estrategias mercadológicas, dado que al saber contra quien o quienes estamos compitiendo en el mercado, sabremos como atacarlos, es decir, " al saber nuestra posición en el mercado (marker sheare relativo), podremos saber si se utilizará una guerra de mercadotecnia a la defensiva, a la ofensiva, flanqueada o de guerrilla"<sup>12</sup>. Debemos tener conciencia que el ganar mercado depende de como tratemos a la competencia, por lo tanto debemos saber que hace y como lo hace.

Estrategias de mercadeo. Este punto en base a los anteriores se debe evaluar para saber si esta funcionando o no. Es decir que se necesita de una auditoria de mercadotecnia, para tener conocimiento de que esta pasando en realidad con el mercado y que posicionamiento tenemos en él. Este tema se tocará más ampliamente en el capítulo relacionado a las estrategias de recuperación de mercado.

A su vez esta información es de vital cuidado, por que es donde en realidad se tocan materias como lo son: promoción, distribución, formas de ataques, etc. Por lo tanto es otra parte esencial en el estudio de mercado que se debe realizar en las empresas.

Este tipo de estudio debe ser muy preciso con los datos que se aportan, pero más importante es la decisión que se tome a partir de éste, por que se adoptaran los caminos por los cuales se encaminara la empresa para el posicionamiento en el mercado, así como se debe tomar en cuenta las motivaciones para el personal dado algún cambio o que se deba seguir trabajando como lo han hecho, este tipo de decisiones deben estar bien fundamentadas para que en realidad se logre los objetivos trazados a partir del estudio.

## NOTAS BIBLIOGRAFICAS

1. "Fundamentos de mercadotecnia". Stanton - Futrell. Mc. Graw-Hill. 1990.
2. "Mercadotecnia, conceptos y aplicaciones". Schewe - Smith. Mc. Graw-Hill. 1980.
3. "El cliente, fuente de nuevos proyectos". Eric von Hippel. Biblioteca Harvard. 1978.
4. "Mercadotecnia: la nueva prioridad". Business Week (21-08-83).
5. *Ibidem*.
6. "Quien tenga la información, contará con el poder". Ulises Navarro. Alto Nivel (Marzo de 1992).
7. *Ibidem*.
8. "Miopía en la mercadotecnia". Theodore Levitt. Biblioteca Harvard. 1960.
9. "Recupere su mercado". Jagdish N. Sheth. Limusa. 1984.
10. *Ibidem*.
11. *Ibidem*.
12. "La guerra de la mercadotecnia". Al Rise. 1985

## ***CAPITULO 2***

# ***ESTRATEGIAS DE RECUPERACION DE MERCADO***

## DEFINICION DE ESTRATEGIA

El definir lo que en realidad es una estrategia, es un poco confuso y difícil, ya que para los diferentes autores y personas tratadistas del tema, aún no se ponen de acuerdo para dicha definición.

Para algunos autores es: " Plan general y básico de acción por el cual una organización trata de alcanzar una o más metas"<sup>13</sup>. Otros opinan que la estrategia es " Un plan específico para la asignación de los recursos de este campo con el fin de alcanzar sus objetivos"<sup>14</sup>.

Es difícil la asignación específica de una definición, dado que la mayoría de las personas dan una a cada situación en la que se encuentran.

En un momento dado es más aplicable la siguiente definición:

-"Es el programa de objetivos a largo plazo de una organización y sus cambios, por medio de programas de acción, cursos alternativos de acción, despliegue de esfuerzos, así como las políticas que gobiernan la adquisición, el uso y la disposición de recursos para alcanzar las metas planteadas."<sup>15</sup>.

Pasemos a analizar esta definición. Es un programa de objetivos a largo plazo de la organización y sus cambios; esto nos lleva a pensar que son todos los planes a futuro que puede tener una organización y los posibles cambios que se puedan tener por la demanda, las reglamentaciones, el mercado. Siempre hay que estar pensando a futuro y lo que nos va a suceder.

Por medio de programas de acción, cursos alternativos de acción; esto es en realidad el poner en su situación real a la empresa y ver que es lo que hay que hacer para que esta se desarrolle y crezca, siempre va a haber obstáculos a vencer pero hay algunas ocasiones en las que se requiere de algún otro camino para que nos lleve a las mismas metas así que se crean otros caminos alternativos para las diferentes situaciones. Hay que estar conscientes que se

tienen altas y bajas, y que todo son curvas en zig zag, pero que a su vez se tiene que llegar a la meta.

Despliegue de esfuerzos; es decir, que todos y cada uno de los integrantes de la organización son los encargados de crear y llevar a cabo la estrategia, que nadie queda fuera, cada uno tiene su papel bien definido (desde los planes de acción), que si uno falla es necesario corregir el camino o hacer que la persona que falló corrija su forma de trabajar. Todos son uno dentro de la organización.

Las políticas que gobiernan la adquisición, el uso y la disposición de recursos; aquí se aclara que a parte de todo lo que conlleva la estrategia, hay que tener bien ubicado lo que se refiere a la obtención y uso de los recursos dentro de la organización, para que cada persona y cada área haga lo que tiene que hacer bien y eficientemente para la perfecta realización del trabajo, es decir, de la estrategia.

Alcanzar las metas planteadas; es muy claro lo que se refiere este punto; si no se tienen desde el principio las metas a las que se pretende llegar, todo lo realizado anteriormente no tendrá ningún efecto posterior para el crecimiento de la empresa, no tendrá caso el estar luchando por los objetivos, es decir, que los objetivos de mercadotecnia y los de la empresa deben de ir de la mano y a su vez tener una claridad amplia y una definición entendible, ya que sin esta unión la empresa no sabe ni a donde va ni que ha pasado. Si se desea que la gente crea en nosotros es necesario saber quienes somos.

Ahora hay que tener en cuenta que existen mercados en los cuales se tiene una competencia cerrada, que ésta misma nos obliga a crear y aplicar las estrategias de mercado tanto para tener una penetración como una recuperación de éste según sea el caso.

Las estrategias pueden ser definidas en una de cuatro direcciones distintas (figura 1): Escoger mercado y segmentos, Posicionamiento por superioridad competitiva, Selección de canales para satisfacer al mercado y Escoger la apropiada escala para satisfacer.

El escoger un mercado, es tan importante como la definición del propio negocio, sin ella es muy probable caer en un fracaso y aún peor en la pérdida total del mercado.

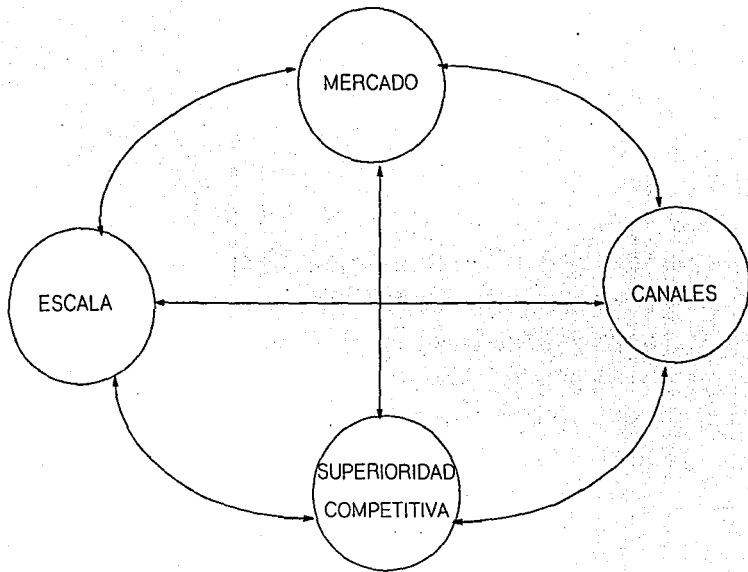
El posicionamiento por superioridad competitiva. Esta dirección es muy recurrida para dos casos. El primero es cuando se tiene un nuevo producto o se es nuevo dentro del mercado; el segundo es la recuperación del mercado por penetración. Este tipo de dirección es para demostrar al cliente la superioridad que se tiene tanto tecnológicamente como de mayor conocimiento sobre un servicio, es decir, es el destacar alguna de las ventajas que se tienen con respecto a los demás.

La selección de los canales como ya se ha mencionado con anterioridad, nos va a servir para tener un mejor posicionamiento y para poder ser más competitivos.

El escoger la apropiada escala de satisfacción. Para que se pueda entender con una mejor claridad, es la calidad que se le da al producto o servicio, para poder tener una ventaja competitiva o incrementar la satisfacción del cliente.

Por lo tanto, a partir del establecimiento de los objetivos, se van creando las estrategias en las direcciones que sean necesarias, para poder atacar a la competencia. Este ataque como ya se a estado mencionando es con el objetivo de recuperar mercado o de entrar en él; para poder asegurar la permanencia de la empresa.

Para una definición más clara de una estrategia se debe tomar en cuenta que esta es elástica; hasta un determinado punto, para poder responder



DIRECCION DE LA ESTRATEGIA

**FIGURA 1**



adecuadamente a los cambios del mercado y de la competencia. Dado que el mercado, por alguna circunstancia se puede contraer, por lo tanto no podemos seguir con la estrategia adoptada, por lo que se debe de ir adaptando o se debe tener un portafolio de estrategias aplico; estas deben ser congruentes entre ellas mismas para poder ir conviniendolas a medida que el cambio se este presentando o que en su caso se deba de implementar alguna otra estrategia.

Para la aplicación de estrategias secundarias o alternativas, éstas se deben tener en varios rubros ( con respecto a las ventajas competitivas ) dependiendo de la importancia para la empresa.

## **DEFINICION DE ESTRATEGIA DE RECUPERACION DE MERCADOS**

Como ya se ha mencionado, la gran mayoría de los autores no conceptualizan una definición de estrategia y sus diferentes formas de aplicación, y al problema al que nos enfrentamos es que la definición de estrategia de recuperación de mercado se basa en parte, a estas formas de aplicación.

Las estrategias se conforman en grupos; estos dependiendo de su enfoque y lo que se espera de su aplicación. Existen cuatro grandes grupos para la identificación de éstas, éstos son:

- "Usos existentes, mercados existentes.
- Usos existentes, nuevos mercados.
- Nuevos usos, mercados existentes.
- Nuevos usos, nuevos mercados."<sup>16</sup>

Cada uno de éstos grupos contienen diferentes estrategias, se darán las definiciones generales para cada grupo y posteriormente se dará la definición general que se puede obtener de estas.

Del primer grupo, " Usos existentes, mercados existentes ". Su definición se puede adoptar como: "Aumentar la participación en el mercado alejándose de la competencia; por medio de cambio de consumidor final o forzar el consumo del bien o servicio."<sup>17</sup>

Del grupo de " Usos existentes, nuevos mercados", se desprende la siguiente definición: "Es la comercialización de los productos o servicios, en un diferente mercado al que se encuentra posicionado, se requiere de un cambio en precio, empaque, promoción y distribución. Esto para su redefinición de mercado y competir con un nuevo grupo de competidores."<sup>18</sup>

De "Nuevos usos, mercados existentes", se puede suponer la siguiente definición. "Es el buscar necesidades prácticas emocionales nuevas o adicionales que satisfacer. En nuevos lugares, momentos y ubicaciones."<sup>19</sup>

Del grupo de " Nuevos usos, nuevos mercados". Su definición es "Es la redefinición de la imagen del producto para colocarlo en nuevas situaciones de uso en nuevos mercados o es el cambio de consumidores y áreas en las que se compite para poder tener un nuevo posicionamiento en un mercado diferente."<sup>20</sup>

En resumen se puede obtener una definición un poco más acertada a lo que es la estrategia de recuperación de mercado, esto dado por la conjugación de las pasadas definiciones. Así la definición queda: Es la táctica por la cuál una empresa de servicios o de fabricación de bienes, busca el aumento de participación en el mercado alejándose de la competencia; esto dado por un cambio de precio, empaque, promoción o distribución, para poder redefinir su propio mercado; ó colocarse en la búsqueda de necesidades nuevas o situar a la empresa en nuevas situaciones de uso.

## ALGUNOS TIPOS DE ESTRATEGIAS DE RECUPERACION DE MERCADO

En este tema se aclaran los diferentes tipos de estrategias de recuperación de mercado. Así se podrá entender mejor la definición del tema anterior.

Algunos de los diferentes tipos de estrategias que podemos encontrar en el ámbito de las empresas de servicios o de producción de bienes, éstos son:

- Atrincheramiento.
- Cambio a intermediarios.
- Consumo obligatorio.
- Internacionalización.
- Ampliación de los horizontes del producto.
- Nuevas aplicaciones.
- Nuevas situaciones.
- Reposicionamiento.
- Redefinición de mercado.
- Promocional de empuje.
- Promocional de jalar.
- Globalización en los mercados.

A continuación se darán las características y definiciones de los diferentes tipos de estrategias.

### ATRINCHERAMIENTO

Daremos inicio en que la palabra atrincheramiento es un vocablo utilizado generalmente en imágenes militares de todos los tiempos.

"En realidad este tipo de estrategia de revitalización de un producto se asemeja más a una guerra de guerrillas y es una de las primeras, no la última, en

tomarse en cuenta dado que no requiere "extender la guerra" para buscar nuevos mercados o nuevos usos para el producto que se tiene acorralado."<sup>21</sup>

Dada la observación y la recopilación de datos con diferentes directores en el área de mercadotecnia, podemos encontrar las siguientes tácticas de la estrategia de atrincheramiento:

1. Segmentación de mercado.
2. Identificación de mercados de especialidades.
3. Seguimiento de los principales consumidores más importantes del producto.
4. Utilización de múltiples canales de distribución.

Ahora trataremos de ir explicando cada una de las tácticas.

El segmentar un producto como ya se ha mencionado es el dividir el mercado en el cual se va actuar a través de distintas categorías de productos o marcas.

El buscar un mercado de especialidades significa, que se debe dar productos o servicios únicos, a la ya realizada segmentación del mercado. Y así poder identificar y captar mayor cantidad de clientes.

De la anterior se desprende la tercera táctica que implica la captación de los principales consumidores de los bienes o servicios y su seguimiento.

La cuarta se refiere a la distribución del producto a través de diversos canales en lugar de utilizar solamente los canales propios y medios tradicionales.

Por lo que se ha visto cualquiera que sea la táctica a seguir, lo primordial es el aumento de la participación en el mercado a costa de la competencia. Ese aumento es resultado de un cambio relativo más que absoluto entre los productos en competencia.

En otras palabras "el atrincheramiento es una estrategia eficaz para aquellas compañías que compiten en una industria madura y que no quieren o

que no pueden ir detrás de un nuevo grupo de consumidores, ni emigrar a nuevos mercados. Atrincherar el negocio existente significa desplazar a la competencia fuera de una porción importante de la participación en el mercado existente; significa, o puede significar, segmentar el mercado, fragmentar el producto o servicio y promover la diversificación de marcas."<sup>22</sup>

### CAMBIO A INTERMEDIARIOS

En ocasiones un buen producto no tendrá éxito no por él mismo, sino por fallas de la empresa, por problemas que no se pueden resolver. Es decir, que los consumidores no capten la utilidad de un producto o servicio, o simplemente carecer del conocimiento adecuado de éstos.

Una empresa cualesquiera que sea, se puede enfrentar a estas dificultades, puede o no buscar nuevos usos para el producto, trasladarlo a un nuevo mercado y a un nuevo grupo de consumidores o luchar por mantenerse en la posición actual a través de una estrategia de atrincheramiento, entonces debe considerar a quien este mejor capacitado para vender su producto o servicio.

Así la empresa puede realizar un cambio para dejar de vender a los consumidores finales y comenzará a hacerlo a intermediarios.

Este cambio consiste de que en lugar de motivar al consumidor final a través de campañas de publicidad y promoción para que compre el producto o adquiera el servicio y contratar ciertos canales de distribución, la empresa debe enfocarse a los intermediarios, dado que estos están mejor ubicados en el mercado y tienen una mayor influencia sobre los consumidores finales.

"Existen cuatro tipos de intermediarios: 1) los directos, 2) los sistemas, 3) los paquetes y 4) los expertos técnicos.

Los directos son los vendedores a menudeo de todo tipo de productos.

En los sistemas, el revendedor no vende el producto independientemente, sino que forma parte de un sistema, que es el conjunto de mayor importancia.

Los paquetes son aquellos en los cuales el productor crea un paquete de sus productos y los vende al revendedor para que los pueda vender al consumidor final en su conjunto.

La última de las clasificaciones, se basa en que el consumidor final no conoce los beneficios del producto y así confía en su vendedor experto y que éste tome la decisión por ellos."<sup>23</sup>

La selección del intermediario se deberá hacer por medio de la naturaleza del producto o servicio y de las dificultades particulares en cuanto a la venta directa al consumidor final.

En resumen cuando una empresa cambia de consumidores finales a intermediarios, ésta realiza dos cambios básicos; las motivaciones de compra serán muy diferentes y cambiarán los patrones de venta y distribución. "Los vendedores se interesan menos por los valores de uso del producto y más por su valor económico, por lo tanto el producto debe tener un precio que le permita ser vendido, (en caso de ser un vendedor), si es un elemento dentro de un sistema, tiene que ayudar a vender a éste."<sup>24</sup>

Dado que la empresa ya se esta enfocando a los intermediarios su estrategia de venta debe ser redefinida y los sistemas de distribución tendrán que ser también rediseñados para adecuarse al nuevo comprador.

## CONSUMO OBLIGATORIO

Esta estrategia representa riesgos, que posteriormente se verán. Así pues, el consumo obligatorio va de la mano con el refrán "Si todo lo demás falla, hay que cambiar las reglas del juego".

Al crear el consumo obligatorio, se hacen cambios en el ambiente que nos rodea, es decir, manipular las condiciones y fuerzas que quedan fuera del alcance de la empresa (de la mezcla de mercadotecnia tradicional).

Ahora los riesgos son fundamentales en esta estrategia dado que el intentar hacer los cambios en el ambiente, se pueden crear resentimientos y hostilidad en contra de la empresa si es descubierta.

Esta estrategia debe ser y aplicarse solo en el caso en que se vea que es un cambio adecuado y real al interés público. Por que las fuerzas que se oponen a este cambio son muy poderosas, entre estas son los consumidores.

"Existen tres formas distintas para hacer el cambio en el ambiente: 1)Cambios legales o reglamentarios, 2)incentivos o imposiciones económicas, o 3)bloques tecnológicos. Con frecuencia las tres actúan de forma combinada, así convirtiéndola de forma más compleja y delicada.

Los cambios reglamentarios implican la intervención del gobierno. Frecuentemente el objetivo es promover la adopción de una nueva reglamentación o fomentar una aplicación más estricta de las leyes existentes.

Incentivos e imposiciones. Si lo que queremos es modificar la conducta de las personas, podemos recurrir a una de dos acciones: 1) darles una razón para que hagan lo que nosotros queremos o 2) darles una razón para que dejen de hacer lo que no queremos que hagan. A la larga, cuanto más importante sean las razones, más duradero y profundo será el cambio y recurrir a las motivaciones inherentes de las personas, resulta ser el medio más eficaz para lograrlo. Así, el factor económico es el que tiene mayor fuerza en el mercado, por lo que podemos usar un incentivo de éste tipo para motivar a las personas a comprar un producto dado y podemos usar una imposición económica para motivar a las personas a abandonar el producto que actualmente eligen y, como consecuencia, cambiar a nuestro producto.



Los bloqueos tecnológicos, en ocasiones es posible que las características tecnológicas de nuestro producto sean tan especiales que le resulte difícil a la competencia equiparar su producto con el nuestro, permitiéndonos así dominar también estos mercados."<sup>25</sup>

Así por lo tanto podemos obtener que el cambio en el ambiente es una estrategia riesgosa y de mucho trabajo. Pero hay que recordar que ésta debe tener un fin y un beneficio del interés público.

Es necesario que la aplicación de esta estrategia se tenga conciencia de que el consumidor puede reaccionar, es decir que han sido manipulados, y por lo tanto tienden a reaccionar en una forma bastante negativa, en razón de que no comprenden el producto o el servicio.

A su vez no es garantía de ganancia si logramos un cambio, en este tipo de estrategia los resultados no se pueden predecir, dado que no se puede saber con gran certeza si el consumidor, aún después del cambio modifique o no su conducta de compra.

## INTERNACIONALIZACION.

La internacionalización implica un cambio en el mercado, es decir que existe una extensión a mercados extranjeros. En algunas ocasiones es posible con este tipo de estrategia revitalizar nuestro producto o servicio que en algún momento ya no tiene posibilidades de crecer con éxito en el mercado nacional, a su vez también sirve para poder hacer que un producto maduro no se estanque por estar en el mercado nacional y puede funcionar a su vez para extender las expectativas del producto o servicio.

Para poder aplicar con éxito esta estrategia es absolutamente necesario el conocer el macroentorno que nos va a rodear en el país al que vamos a intentar penetrar.

También es necesario que los mercadólogos que van a crear las planeaciones comerciales de la empresa en el extranjero se sitúen en un posible fracaso; aunque el producto o servicio sea muy bueno en el país de origen. Este fracaso puede y es debido a la falta de conocimiento de las normas culturales e incluso a la falta de investigación sobre de ellas, es decir que no se podrá incursionar en mercados extranjeros y que no se conocen como si fueran los mismos consumidores de nuestro país.

Los cambios ideológicos de un país a otro nos pueden dificultar la entrada al mercado.

Entonces se debe pensar en alguna forma de poder competir con las empresas nacionales del país al que se va a intentar entrar. Algunas posibles soluciones son: Diferenciación del producto, diferenciación del mercado y mercadotecnia exclusiva.

#### -Diferenciación del producto.

En esta subestrategia se debe dar a conocer el producto aunque se tenga que cambiar el empaque, su tamaño, etc. Es decir que se tengan que cambiar las propiedades físicas del producto o en su caso las mismas formas de dar un servicio.

A su vez se debe cambiar el precio y los costos deben corresponder a las realidades de los nuevos mercados.

#### -Diferenciación de mercados.

En contra de la diferenciación de producto, en esta subestrategia los cambios necesarios son enfocados a la imagen o en posicionamiento del producto. Es absolutamente necesario el redefinir los canales de distribución,

para poder alcanzar el nicho de mercado que se requiere y así poder entrar en el mercado y empezar a competir.

-Mercadotecnia exclusiva.

Esta subestrategia se puede conocer también como mercadotecnia única, es decir que implica una modificación todavía más extensa que las anteriores, dado que se requiere de cambios en la mezcla de mercadotecnia: precio, plaza, producto, promoción, poder y relaciones públicas.

Ahora dado que los cambios en lo que es mercado y producto en ocasiones pueden ser muy altos en costo, es preferible adoptar la mercadotecnia exclusiva, pero esto implica tener cambios en la mentalidad de las personas que laboran en la empresa y como se dijo antes un cambio de pensamiento de los mercadólogos en especial.

#### AMPLIACION DE LOS HORIZONTES DEL PRODUCTO.

En este tipo de estrategia lo primero que se debe formular y resolver es una pregunta que muy pocas veces se realiza en las empresas; esta es ¿Cuál es nuestro negocio?. Este tipo de pregunta es en realidad muy engañoso dado que las empresas y en especial la alta dirección de la empresa la confunde con ¿Qué tipo de producto o servicio estamos vendiendo?.

La verdadera interpretación de esta pregunta es la siguiente, ¿Qué función o necesidad del mercado satisface nuestro producto para nuestros consumidores?. Este tipo de pregunta nos da una respuesta que podría cambiar completamente la dirección de nuestro negocio y es más, poder tener una posición en el mercado todavía más lucrativa y permanente (elemento importante dentro de la mercadotecnia).

Así por lo tanto se requiere de funciones de ajuste para el cambio. Los posibles ajustes con mayor importancia son: Concentrarse en la necesidad que el producto o servicio llevan implícita para satisfacer el mercado, otro sería "el olvidar que nuestro producto es único, que existen competidores y que nuestro producto forma parte de un sistema que satisface a los consumidores."<sup>26</sup>

Si es aplicada esta estrategia, que en realidad es una redefinición del negocio y que lleva aunada la ampliación de los horizontes del producto o servicio. Se tendrá que crear una redefinición en la mezcla de mercadotecnia, dado que se tiene que atacar (posiblemente) otro mercado y por consiguiente tener otro tipo de competidores y lo más grave es tener otro tipo de consumidores que no estaban contemplados por la organización.

Dado que el mercado esta en constante evolución y que los factores externos e internos de las organizaciones deben ir cambiando conforme a esta evolución. La alta dirección debe crear un ambiente interno de cambio, el motivar a su personal a que ellos sean los que se den cuenta de los cambios necesarios para poder competir ante las demás compañías y que esto nos conlleva a la redefinición del negocio, así podremos atender a nuestro mercado con calidad y eficiencia.

"Por lo tanto es necesario ampliar nuestros horizontes y enfrentar toda una nueva serie de nuevos retos."<sup>27</sup>

## **BUSQUEDA DE NUEVAS APLICACIONES**

"Con frecuencia un producto o servicio puede tener diferentes aplicaciones, que no fueron contemplados por los que lo diseñaron o crearon, es decir que no pueden ver éstas aplicaciones con claridad o nunca las han visto."<sup>28</sup> Esto nos lleva a definir las necesidades prácticas que se pueden tener además de las que

se tienen por diseño y a descubrir las necesidades emocionales que se tienen asociadas en el producto o servicio.

"Para que se pueda entender con mayor claridad las necesidades prácticas están enfocadas a las nuevas aplicaciones que se le puede dar y las necesidades emocionales se refieren a las nuevas situaciones que se tienen."<sup>29</sup>

La diferenciación de las dos necesidades es en realidad su utilización, es decir, para las prácticas su motivación son como su mismo nombre nos lo indica, que sean para el consumidor, de lo más práctico para él. En cambio para las emocionales se puede caer en una situación socio-psicológica ya que se crea la necesidad de comprar o adquirir el producto o servicio por causas externas al consumidor, como lo pueden ser las siguientes: Asociaciones de nivel social o consumo de lujo, Identificación con alguna característica de la personalidad, Sentimiento de pertenencia y Sentimientos de placer o satisfacción.

Por lo tanto con esta estrategia no se requiere de una redefinición del negocio o del mercado y mucho menos del producto. Simplemente se requiere de la expansión de las capacidades del producto o servicio, es decir encontrar nuevas aplicaciones. "Esta estrategia se ha creado para aumentar la creatividad de los consumidores"<sup>30</sup>, por lo tanto es vital que se pregunte a los consumidores en que y como están utilizando el producto o como y para que utilizan el servicio, y no concretarnos a las opiniones a preguntas que ya tenemos las respuestas o que se pueden predecir. Así que si pudiéramos aplicar un refrán a esta estrategia podría ser " la ociosidad es la madre de los inventos" o en el caso de los países de Norteamérica "la necesidad es la madre de la inventiva".

"Las necesidades prácticas del mercado inventarán nuevos usos para el producto y posiblemente le darán una nueva oportunidad para alcanzar el éxito."<sup>31</sup>

## **BUSQUEDA DE NUEVAS SITUACIONES.**

Como ya se ha mencionado las nuevas situaciones se refieren a las necesidades emocionales, así que, esta estrategia se referirá a este tipo de búsqueda de nuevas situaciones y a su vez lograr la revitalización de los productos o servicios.

Esto se logrará relacionando el producto o servicio a tres diferentes situaciones como lo son: Un momento diferente, un lugar diferente o un posicionamiento diferente.

En esta estrategia no siempre se requiere de grandes inversiones en campañas publicitarias agresivas para tener éxito. Pero a su vez se necesita de gran imaginación por parte de las empresas y los consumidores, dado que se están efectuando grandes asociaciones complementarias nuevas.

Ahora, si se relaciona a la definición de mercadotecnia y esta estrategia, podemos encontrar una similitud, que es la diferenciación entre necesidades y deseos. Por lo tanto lo indispensable es el enfoque de la estrategia; esto por que los factores relacionados con lo práctico de los productos en ocasiones no resulta como se ha proyectado, así que lo necesario es una conjunción entre las empresas y consumidores para poder ser competitivos. Esta conjunción, es el poder de la inventiva. Por lo tanto se podrá explotar esta inventiva y crear nuevas ideas. Así se logrará que gracias a esta inventiva se adquiera el éxito de la empresa.

## **REPOSICIONAMIENTO.**

El reposicionamiento es una estrategia la cuál se enfoca a la forma de redefinición primordialmente de la imagen para que se coloque en nuevos mercados pero sin cambiar del área general de acción de la empresa.

Este tipo de estrategia es en búsqueda de nuevas posiciones emocionales, aunque no sea de forma tan estricta.

Involucra en ocasiones un simple cambio en la imagen de la empresa o del producto o servicio. A su vez también puede estar muy relacionado en que estemos muy estereotipados como para dar un cambio muy radical.

No es fácil el cambio en la imagen dado que puede contraer riesgos de pérdida de mercado en lugar de recuperarlo.

En muchas ocasiones se requiere de una campaña publicitaria muy fuerte y agresiva, pero no solo tocando la comodidad del producto o servicio sino que también debe tocar la calidad de estos.

El reposicionamiento es una estrategia muy poderosa para el recuperamiento del mercado. "Es una estrategia en el cuál un cambio sutil de imagen o dirección, puede ser la palanca para incursionar en nuevos usos y en nuevos mercados."<sup>32</sup>

Ahora, para poder aplicar este tipo de estrategia se debe tener en cuenta y estar bien informados de la economía del entorno y del mercado. Por que se debe saber si se hace el cambio o se debe hacer una estrategia de salida del mercado, dado que el mercado no podrá soportar el cambio.

Se debe vigilar muy de cerca a la nueva competencia, por que ellos ya conocen el mercado y saben como mantener a éste con ellos.

Si el producto o servicio esta muy estereotipado o muy asociado con otro tipo de situaciones, no es conveniente la utilización de esta estrategia. Por que el mercado se perderá de una forma casi automática.

## REDEFINICION DE MERCADOS

Implica el cambio de consumidores. Es decir que es el trabajar en una nueva área de mercados, no de segmento. Casi todos los cambios son prácticos y no emocionales.

Este tipo de estrategia es muy poderosa para la revitalización de los productos o servicios. Sin embargo, como implica un cambio muy drástico la dirección de la empresa debe tener en cuenta varios puntos importantes que a continuación se detallaran.

- Se debe romper con el pensamiento tradicional.
- Estar alerta del peligro, por que involucra muchos riesgos y más por que se considera esta estrategia como el inicio de un nuevo negocio, sin tomar en cuenta el pasado, por ser nuevo.
- Tener atención a las señales del mercado. Es decir que se debe enfocar la empresa que es lo que quiere el consumidor nuevo y no empezar por obtener la nueva tecnología o lo mejor que se cree que se debe tener.

Existe una clasificación de los cambios en los mercados y éstos son: "De un mercado genérico a uno de especialidades, De un mercado primario a uno secundario, De un mercado industrial a uno de consumo y De un mercado de consumo a uno industrial."<sup>33</sup>

-De mercado genérico a uno de especialidades.

Primero definiremos que es producto genérico, "es aquel que no tiene una identificación específica con una nueva marca ni una ventaja competitiva en el mercado. Así, por lo tanto el cambio radica de pasar de un producto o servicio comercialmente puro a uno exclusivo al enfatizar cualidades especiales del producto o el valor agregado de un servicio. Entonces los productos que no



cuentan con una marca distintiva, tienen un poder incalculable para hacer el cambio pertinente."<sup>34</sup>

Esta estrategia funciona de manera efectiva (según los directivos que la han manejado), en cualquiera de dos situaciones:

Existe un alto grado de incertidumbre o de variación en la calidad de los productos disponibles.

Existe una incompetencia generalizada en el mercado para juzgar la calidad de un producto o para establecer el criterio para realizar un juicio adecuado.

-De primario a secundario.

"La mayoría de las compañías participan en un negocio para satisfacer lo que se ha denominado demanda primaria. Sin embargo, frecuentemente existen mercados secundarios relacionados con el mercado primario que pueden complementar el mercado original o incluso ofrecer mayores oportunidades."<sup>35</sup>

-De industrial a consumo.

Este tipo de subestrategia es muy recurrida en el ámbito industrial, dado que cuando un producto ya a perdido tecnología en su elaboración y ya ha perdido mercado es bueno el efocarlo a los consumidores que no tiene conocimiento de especificaciones o de necesidades.

La tecnología generalmente desplaza productos o servicios de manera efectiva, pero la utilización de la redefinición del mercado involucra la obtención de esta tecnología y así poder atacar ambos mercados, y posteriormente se definirá cual es el mercado que genera más flujo de efectivo. Es decir que mercado le conviene más.

Cuando un producto cambia del mercado industrial al de consumo es absolutamente necesario un cambio en la mezcla de mercadotecnia no solo que sean compatibles entre ellos sino que también lo sean con el nuevo mercado.

La publicidad y la promoción deben ser utilizados de manera que lleguen al mercado meta al que nos estamos enfocando.

-Consumo a industrial.

Este tipo de subestrategia es muy difícil de llevar a cabo, por que va en contra del avance tecnológico, dado que este es el que desplaza a los productos.

Se debe aplicar cuando algunos trastornos económicos afectan la permanencia de la empresa o cuando se tiene la posibilidad de llevar un producto de consumo a la industria.

#### PROMOCION DE EMPUJE

Esta estrategia es enfocada principalmente a los fabricantes de bienes dado que es el que "dirigirá su promoción a sólo a los intermediarios que sean el siguiente eslabón hacia adelante en el canal de distribución. Este tipo de estrategias depende primordialmente de la venta personalizada y probablemente de la exposición del producto en ferias industriales."<sup>36</sup>

#### PROMOCION DE JALON

"El fabricante dirige el esfuerzo promocional a los últimos consumidores. Por este tipo de promoción se hace que el consumidor pida, es decir demande el producto a los intermediarios y estos a los fabricantes. A éste tipo de cadena se le llama de jalón. Este tipo de estrategia requiere de grandes pensadores en el área de promoción y crear la publicidad necesaria para que funcione como es debido."<sup>37</sup>

En éstas dos últimas estrategias es absolutamente necesario que el nombre del fabricante este siempre en la mente del consumidor, ya sea del intermediario o del final.

## GLOBALIZACION DE LOS MERCADOS

En este tema sólo se tocará una pequeña parte de lo que significa la globalización, por que se atenderá en el siguiente capítulo más ampliamente.

Esta estrategia es considerada una de las más sencillas dado que no involucra ningún cambio de la mezcla de mercadotecnia, ni tampoco de la naturaleza del segmento de la población en la cual se comercializa el producto o servicio.

Pero a su vez se debe tener mucho cuidado por que es una estrategia demasiado engañosa y que no puede funcionar.

"Se ha argumentado que el realizar los negocios de la misma forma en todos los mercados, es el enfoque adecuado para la internacionalización y que los fracasos en la mercadotecnia internacional provienen de un desempeño inadecuado, no de una estrategia inadecuada."<sup>38</sup>

Ahora se puede considerar que el mundo es un sólo mercado dado que siguen siendo personas y cada una desea posiblemente lo mismo. Pero tiene un riesgo el cuál es que se debe ignorar las diferencias culturales.

La empresa puede beneficiarse de las economías de escala, así como en distribución, mercadotecnia y administración; reduciendo precios y aniquilando a la competencia.

La estandarización es un elemento el cual es preferido a nivel mundial sobre los productos o servicios a nivel nacional. También son auxiliares de las preferencias las tecnologías y las economías más avanzadas.

Por lo tanto el ataque a los mercados extranjeros por medio de la globalización es posiblemente la mejor forma de recuperación de mercado nacional como internacional.

## FORMULACION DE UNA ESTRATEGIA DE RECUPERACION DE MERCADO

Por la gran variedad de empresas que se pueden tener en un sólo mercado no existe una sola forma exacta de presentar una estrategia exitosa, depende de varios factores.

"El tamaño, la extensión y la complejidad de cada organización son probablemente los factores que determinan el enfoque que se debe seguir para decidir una estrategia"<sup>39</sup>.

Primeramente es necesario que el sistema de decisión sea lo más claro y simple posible, para que todos los interesados no tengan problemas para la elección. Posteriormente, el enfoque debe hacer que los participantes de la elección se involucren totalmente. El establecimiento de una estrategia requiere de comunicación y compañerismo dentro de la organización; por que si no se obtienen estos elementos se puede dar una resistencia interna y una repulsión a la estrategia dado que no se entiende, es decir, que se puede dar la inadecuada aplicación o simplemente la no aplicación de elementos de la estrategia por parte de los empleados. Así pues, esto es fruto de la visión futura de nuestro negocio.

Por lo tanto a todos los que involucre la estrategia adoptada deben comprender y asimilar perfectamente esta nueva situación y el por que se ha tomado ésta, en otras palabras tiene que estar al cien por ciento en la estrategia.

Dichos participantes deben estar bien ubicados en lo que están haciendo dado que es necesario el tener establecido un sistema periódico de estrategias para ir actualizando las anteriores. Uno de los problemas más frecuentes en éste sistema; es que en un sólo período de tiempo (año) se necesita de un análisis y de la toma de decisiones, y en otras ocasiones sobre pasa de este período. Esto es dado a los cambios en la tecnología y en la competencia, que en ocasiones son muy rápidos, y es necesario el innovar frecuentemente.

El proceso de adopción es el que se presenta en la figura 2. Que a continuación se explica.

"Evaluación de la situación: Esta parte es referida a revisar lo que a pasado con la empresa en un pasado próximo, y compararlo con los objetivos. Como se ha visto anteriormente hay que establecer perfectamente la definición del negocio y sus fronteras como tal. Aunado a este contexto hay que identificar los factores externos e internos de la empresa que podrían afectar en un futuro en base a la historia de la compañía.

Análisis de la estrategia: En esta fase se pone a trabajar la información obtenida de la evaluación de la situación. La parte importante es el dar a cada punto que se tiene una solución tentativa y creativa, para que a continuación se analice y se tomen decisiones.

Toma de decisiones: Aquí la toma de la estrategia que se va a adoptar debe concordar con los objetivos de la empresa y con los de la dirección. La toma de la decisión por una de las estrategias propuestas debe ser a partir de lo que sea más rentable y que se pueda posicionar la empresa más fácilmente o que desplace a la competencia. Esta parte es la que todos deben comprender y aceptar para que se pueda llevar a cabo.

Entre los puntos de Análisis de la estrategia y la Toma de decisiones; se deben tener en cuenta además de la importancia de la estrategia para la empresa los siguientes seis puntos:

- *El producto debe ser competitivo.* En este punto se debe tener un producto que sea oferente y no que sea al contrario. A su vez los competidores buscan el hacer productos que superen a los de los demás y que se pueda compara sus ventajas contra los productores que tienen el mismo producto o uno sustituto.

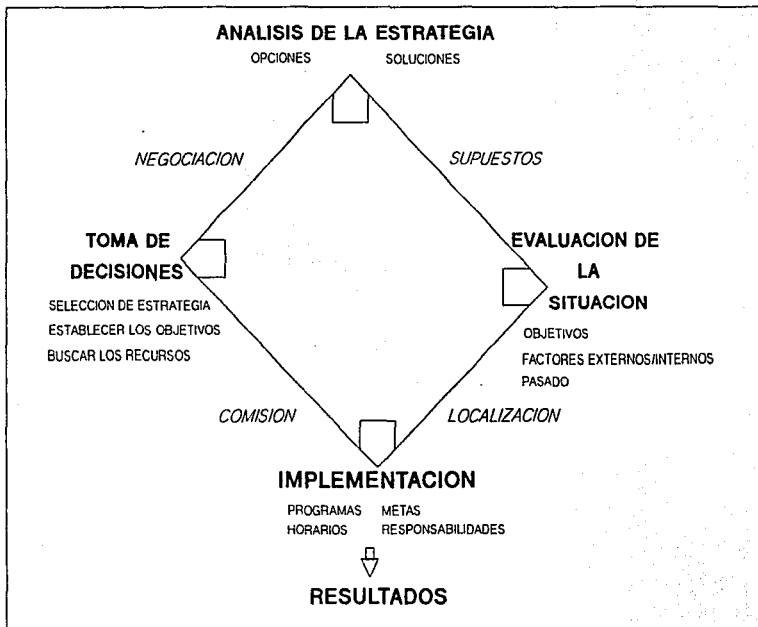


FIGURA 2

- *Un nivel de innovación constante.* Es necesario el estar innovando para poder competir y tener un posicionamiento definido en el mercado.
- *Las áreas estratégicas funcionales necesitan competir contra ellas,* para la selección de la estrategia más adecuada. Algunas de las áreas son: Línea de producción, Posicionamiento, Precio, Distribución, Manufactura, Logística, etc.
- *Las estrategias deben contar con una ventaja competitiva sostenible.* La formulación de una estrategia debe considerar el costo y la facilidad de mantener un ascenso ante sus competidores.
- *La localización de recursos sobre las unidades de negocios.* La adquisición de todos los recursos tanto financieros como no financieros, son de gran ayuda para la implantación de una estrategia.
- *La sinergia de los efectos para los negocios.* Se debe de prever los efectos tanto primarios como secundarios, para poder detectarlos y obtener una solución antes de que se presenten.

**Implementación:** Es el llevar la estrategia adoptada a los programas, planes y proyectos de trabajo de las partes que la integran. La aplicación correcta de estas tareas lleva consigo la buena ejecución de la estrategia, para esto se debe tener en cuenta: Tiempos de trabajo, adopción de responsabilidades, recursos humanos y financieros, mejoramiento de los procesos para la resolución de problemas que provengan de la implantación de la estrategia"<sup>40</sup>.

En base a lo anterior (expuesto por los autores), se puede crear un proceso de determinación y aplicación de una estrategia, los pasos a seguir son:

- Pronósticos generales.
- Pronósticos específicos.



- Revisión de activos.
- Revisión de oportunidades.
- Selección de oportunidades para actuar y para formar un plan estratégico.
- Desviación del plan.
- Plan de acción.

Pronósticos generales: Aquí debemos enfocarnos a los principios básicos o más generales a los que atañe la estrategia. Es decir, todos los factores externos a la empresa y que se debe trabajar con estos como se van presentando, como lo son: económicos (tendencias de la población, crecimiento de P.N.B., gasto de los consumidores, niveles de desempleo, desarrollos de los sueldos y salarios, etc.), tendencias y costos de los medios, investigación y desarrollo, factores legales, problemas ambientales, cambios de impuestos y concesiones especiales, competencia, factores sociales y culturales.

Pronósticos específicos: Estos son aquellos en los cuales la industria y la empresa están involucrados, es decir, todo aquello en que nuestra empresa compite contra otra por una posición en el mercado. Se deben estudiar con una antigüedad de cinco años mínimo para un análisis más adecuado. A su vez también se debe estudiar con el mismo tiempo lo que le ha sucedido a la competencia más cercana o en su caso a el líder del mercado. Los factores más importantes son:

- Desarrollo del mercado. Donde se deben estudiar los avances que se esperan dentro del período para cada uno de los mercados en que se compite y se debe añadir cada uno de los segmentos.
- Investigación y desarrollo. Un avance de los diferentes proyectos de investigación y desarrollo dentro de la empresa, su progreso y cuando se espera que estén listos para su uso práctico. El objetivo de éste

debe incluir una evaluación realista del progreso y potencial de cada proyecto.

-Producción. Es el informar la capacidad instalada que se tiene y las posibilidades que se tienen de aumentar o de utilizarla al cien por ciento y un análisis de la posición de la capacidad dentro del sector industrial en la que se encuentra la industria.

-Posición financiera. Es el dar el como esta la empresa financieramente en todas las razones financieras que sean posibles obtener, a su vez también hay que agregar si es posible la posición financiera de la competencia. En este factor hay que tomar y ver más claramente a la competencia su administración, problemas financieros, los accionistas mayoritarios, el personal que tiene y como lo satisface financieramente, si forma parte de una multinacional, como se encuentra ésta financieramente. En otras palabras lo importante es el análisis de la competencia.

-Examen de los consumidores. Se debe analizar quien es el que compra el producto si es un mayorista, un minorista o el consumidor final, se tiene que tener una base de datos en la cual se sepa quien es el propietario del negocio o quien es la persona que lo esta comprando, ¿que tipo de segmento en realidad es el que nos esta comprando?, tendencias de nuestros clientes y posibles desarrollos en el futuro para estos.

Además de los datos históricos y de el mercado debemos adquirir otros datos que van a intervenir en la elaboración de la estrategia, como lo son: Orientación externa del mercado, Sistema de estrategias proactivas (llamado simulación de estrategias), Un sistema de depuración de información, Consideración de estrategias múltiples antes utilizadas, Situación del mercado

internacional, Obtención de la idea de un horizonte a largo plazo y el ir modificando la metodología de la creación de más estrategias consecutivas.

A su vez se debe crear el *mapa espacial de competencia*; El cual se prepara con todas las empresas del sector industrial o de servicios en el cual nos encontramos. Se deben tener cuatro cuadrantes donde vamos a localizar cada una de las empresas del sector. Los vectores son: En el eje de las X's "límite de costumbre" y en el eje de las Y's "límite con la interacción con el cliente"; ambos vectores son en alto y bajo nivel. El cuadrante número uno se llama "servicio profesional ", el segundo "empresas estandarizadas", el tercero "empresas de servicio malo" y el cuarto "empresas de costumbres". En cualesquiera de los cuadrantes debemos localizar a la competencia como a nosotros mismos (ver figura 3). En consecuencia de todos los datos podemos obtener en que dirección debemos enfocar la estrategia para poder entrar al mercado y ser competitivos. Después de realizar el mapa espacial de competencia se debe realizar una descripción detallada de las principales empresas competidoras de la compañía. Así podemos clarificar el como atacar al mercado (ver figura 4).

Revisión de los activos: Este tema se refiere a todo lo que incumbe a la venta de un producto o servicio, es decir, desde la maquinaria, instrumentos de trabajo, personal involucrado (mercadeo, ventas, dirección, etc.). Se debe incluir el costo en que se incurre, número de personas y el posible desarrollo de cada área involucrada.

En este punto es cuando se deben plantear las posibles estrategias. Se debe establecer donde, cuando y como implementar la nueva estrategia. Todo esto dado por cada unidad estratégica encargada de cada proyecto.

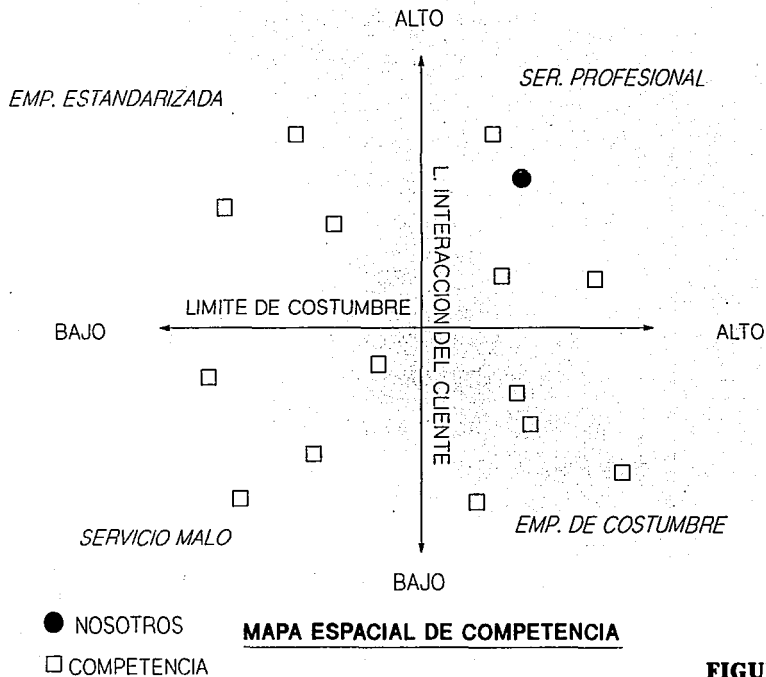
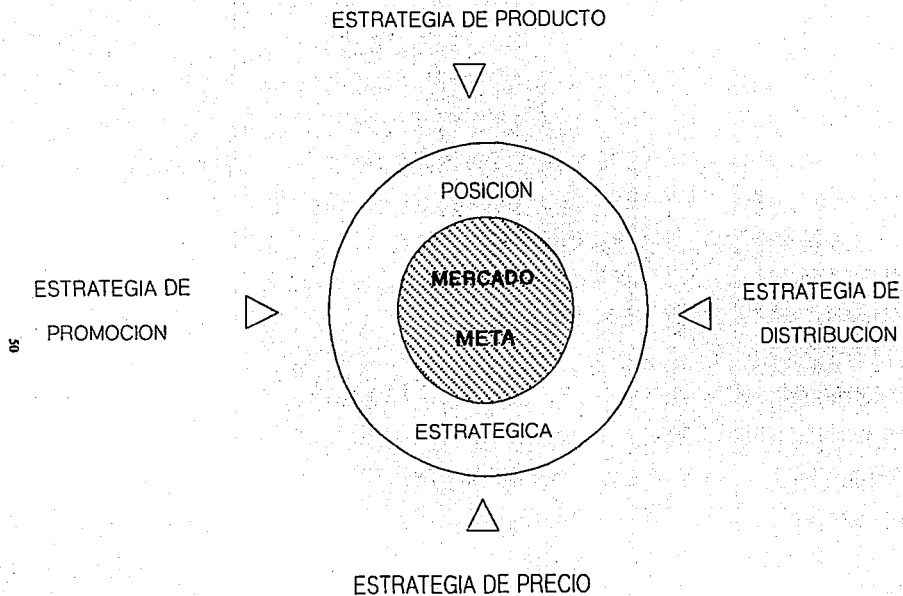


FIGURA 3



ATAQUE AL MERCADO

**FIGURA 4**

Estos proyectos son principalmente el pasar a nuevos mercados, nuevos productos, nuevas proyecciones de mercadeo, nuevas adquisiciones y disposiciones.

Examen de las oportunidades: "Ya se ha comentado que para que sea una estrategia exitosa de deben crear y buscar oportunidades de mercadeo. En todo el centro de los planes para aprovechar una oportunidad comercial debe estar el desarrollo y utilización en la operación de una ventaja competitiva que valga la pena"<sup>41</sup>.

En otras palabras es el definir las posibles oportunidades que se tienen de entrar o de penetrar más en un mercado dado. Es el implementar o hallar la diferencia competitiva que se tiene con respecto a otras empresas, aplicarla y desarrollarla para beneficio de la empresa.

El encontrar esta ventaja no es nada fácil dado que se debe pensar muy profundamente y analizarlo por todo el personal involucrado, por que se debe encontrar la única y verdaderamente valiosa ventaja competitiva, y así poder crear una marca exitosa o que lleve a una marca ya existente hasta el liderazgo en el mercado.

Así pues, el análisis de la búsqueda de la ventaja competitiva es parte esencial de la definición de la estrategia a seguir. Por lo tanto toda la unidad estratégica debe establecer esta búsqueda. Ya encontrada ésta, es necesario el establecer todos los caminos por los cuales se puede llegar a ésta.

Gran parte de la decisión por una estrategia es debida a las diferentes posiciones en el mercado con respecto a las marcas que se tienen o servicios que se dan, es decir, se debe a las marcas existentes, marcas nuevas, adquisiciones, nuevos mercados, capacidad: plantas y equipos, los activos.

En cada uno de los diferentes puntos anteriores hay que estudiar la ventaja competitiva, la forma de defenderse, como atacar, la posibilidad de salir con éxito

y posteriormente se tiene que definir que tipo de estrategia de debe adoptar. Dado que todas se encuentran en estos parámetros (como se mencionó en la definición de estrategia de recuperación de mercado), se debe dar un estudio muy profundo de todo los factores.

Selección de oportunidades para poner en marcha y formación del plan estratégico: Aquí el responsable de la formulación de la estrategia a seguir debe decidir por la más apropiada, dado que tan sólo se ha dado las posibles estrategias que se pueden adoptar.

Esta persona debe analizar las posibilidades bajo un juicio maduro y efectivo, por que algunas opciones pueden ser muy ambiciosas en volumen de ventas o muy pesimistas, en otras se requiere de una gran cantidad de capital para poner en marcha, en otras se debe estimar la posibilidad de penetración.

En esta evaluación en ocasiones es necesario que una persona ajena al proyecto lo revise para que se de una mejor visión del proyecto. La revisión que debe realizarse debe ser realista y en todos sus aspectos como lo son: mercado, penetración, financiero, problemas, posibles éxitos.

Posteriormente se debe realizar la comparación y proyección ante la competencia, si es posible ganar mercado, si se ve un beneficio financiero, el desplazamiento de la competencia, si en realidad es una estrategia eficiente para la recuperación de mercado y el tiempo proyectado en la cuál se podrá obtener los resultados esperados.

Desviación del plan: Tocando el punto de resultados esperados, es necesario el establecer que generalmente no se obtienen estos en su totalidad o en la proporción en que se esperan, por que no se tiene un control sobre los factores externos de la empresa, pero se tratará de obtener lo más cercano a estos, para obtener los resultados se debe realizar una revisión periódica de la ejecución de la estrategia, es decir revisar los cambios.

En este caso se pueden dar dos opciones, la primera como ya se ha mencionado es el ir dando cambios conforme se va dando la desviación del plan, la segunda es el tener un plan alternativo de acción o el tener el mismo plan pero ya con las diferentes modalidades que se creen que se van a dar.

Plan de acción: Las diferentes estrategias a seguir en una empresa se deben dar en términos de acciones, tiempo y dinero.

Se debe implantar la estrategia a seguir y los cambios necesarios informarlos a todas las áreas, para que se tenga el conocimiento de la estrategia y evitar detalles innecesarios o explicaciones posteriores.

"Cuando se ha tomado la decisión de actuar, se debe trabajar con talento, determinación y entusiasmo"<sup>42</sup>.

En resumen podemos mencionar que los beneficios de adoptar una estrategia que son:

\*La posibilidad de poder contraer a la competencia y crear un énfasis en la clientela de el posicionamiento de la empresa en el mercado.

\*A partir de la implementación de una estrategia puede atraer el beneficio mercadológico que se busca y un poder de financiamiento interno de la empresa lo suficientemente bueno como para poder seguir con el portafolio de estrategias de la compañía.

\*Toda estrategia debe ser el inicio de la operación de la empresa y a la medida de las posibilidades tanto económicas como situacionales en el mercado; esto dado que no se puede atacar a los líderes del mercado, si no somos los que continuamos abajo de éstos, es decir que se debe de ir paso a paso dentro del mercado.



## NOTAS BIBLIOGRAFICAS

13. Opcit. "Fundamentos...". Stanton - Futrell.
14. Opcit. "Mercadotecnia...". Schewe - Smith.
15. "Administración". Koontz - O'donnell - Wehrich. Mc. Graw-Hill.
16. Opcit. "Recupere...". Sheth.
17. Ibidem.
18. Ibidem
19. Ibidem.
20. Ibidem.
21. Ibidem.
22. Ibidem.
23. "Strategic Marketing". David W. Cravens. Irwin.
24. "La atención al cliente, un factor de resultados insospechados". Lele-Karmarkar. Nuevas estrategias de mercadeo H. B. S.
25. Opcit. "Strategic...". Cravens
26. Opcit. "Miopia...". Levitt
27. Opcit. "Recupere...". Sheth
28. Opcit. "El cliente...". Hippel
29. Opcit. "Recupere...". Sheth
30. Opcit. "El cliente...". Hippel
31. Ibidem.
32. Opcit. "Recupere...". Sheth
33. Opcit. "Strategic...". Cravens
34. Ibidem.
35. Opcit. "Recupere...". Sheth
36. Opcit. "Fundamentos...". Stanton-Futrell
37. Ibidem.

38. "La globalización de los mercados". Theodore Levitt. Harvard Business Review
39. "Estrategias exitosas de mercadeo". Len Hardy. Legis.
40. "Market driven strategy". George S. Day. The free press.
41. Opcit "Estrategias...". Hardy
42. Ibidem

***CAPITULO 3***  
***GLOBALIZACION***

## ANTECEDENTES DE LA GLOBALIZACION

Todos en el mundo tenemos la necesidad de satisfacer nuestras necesidades, pero estas se tienen que ajustar a la disponibilidad de productos y servicios y a nuestras capacidades financieras con las que contamos; así pues, gran cantidad de personas en el planeta preferirán productos a un costo bajo y una calidad más o menos estandarizada, que productos de alto precio hechos a la medida. A éste proceso de elección se resume la gran historia de la humanidad, en lo que concierne el consumo de bienes y de servicios para sus satisfacción.

Con respecto a las empresas y el mundo, sólo hay un aspecto significativo para el hombre; es el que y como se produce y se vende. Todo lo demás puntos referidos a éstos ó se deriva ó son parte de éstas actividades. "Lo que es producido y como es vendido representa lo que es únicamente el propósito corporativo"<sup>43</sup>.

El objetivo de los negocios, desde el punto de vista mercadológico es el crear y mantener al cliente. Por lo tanto se debe tener una innovación constante dentro del mercado, es decir, que se van formando y reformando las preferencias del mercado dentro de una comunidad.

De esta manera, existen dos factores que actúan de manera simultánea para impulsar al mundo a los cambios en preferencias, y que son: La tecnología y La globalización. El primero ayuda al reforzamiento de las preferencias del mercado; el segundo, forma las realidades económicas. Así, se puede observar que en el momento de actuar al mismo tiempo los dos factores, se busca la reducción de costos y precios en las economías de escala.

Entonces, la tecnología es en gran parte la ayuda para poder cambiar a un nuevo sistema de mercadeo que es la globalización, es decir la explotación de grandes mercados a escala mundial.

Por lo tanto, en todas partes del mundo, ya ha pasado de moda el poder vender los inventarios sobrantes en países menos desarrollados. Ahora, en todos los rubros se intenta crear una comunidad estándar mundial.

Pero, en realidad ¿de donde surge la globalización?. El mercado en el mundo primeramente fue doméstico (local), pero el constante crecimiento de la competencia en lo industrial y lo comercial obligó que las grandes empresas empezaran a buscar nuevos caminos, es decir, nuevos horizontes para sus propios intereses, en otras palabras, su propósito sería buscar nuevos mercados; pero el único camino pertinente era la internacionalización; así, surge la posibilidad de penetrar a los mercados extranjeros.

Al principio se crearon las empresas multinacionales, que eran aquellas que tenían operaciones constantes en un país, viendo a éste como algo único, es decir, que aceptaba vestigios obvios de diferencias nacionales, sin cuestionarse las posibilidades de transformación, pero tiempo después y por circunstancias mercadológicas y económicas fue el fin del mundo comercial multinacional y con ello el fin de los grandes corporativos multinacionales.

En cambio, ahora en la época moderna, se buscan mercados mundiales con corporaciones del mismo tipo, vendiendo los únicos y mismos productos estandarizados. El mundo es un sólo mercado. El mundo de la globalización.

## DEFINICION DE GLOBALIZACION Y SU FUNCION DE ESTRATEGIA DE RECUPERACION DE MERCADO.

Como ya se ha visto "la corporación mundial o global y la multinacional no son las mismas. La multinacional opera en cierto número de países, donde se ajusta en cada caso, acomodándose con cuidado y por lo tanto, con costos relativamente altos, a las condiciones presuntas del país en particular. Por contraste, la corporación global opera con constancia resuelta y por lo tanto con costos relativamente bajos como si todo el mundo (o sus principales regiones) fueran una sola entidad casi idéntica; hace y vende las mismas cosas en la misma y única forma en todas partes"<sup>44</sup>.

En otras palabras, la empresa global se esfuerza en tratar al mundo como si fuera un conjunto de pocos mercados estandarizados en vez de muchos mercados especializados. El papel de la empresa mundial es el implantar situaciones comerciales tanto en la tecnología como en el mercado, para el beneficio de todos los habitantes del mundo (Ver figura 5).

Se requiere de una alta comunicación con el mercado, ya sea por publicidad, contacto directo, promoción, etc. El manejo de una alta tecnología y una alta comunicación se van fusionando para poder ir creando la preferencia mundial y convertirla en una comunidad homogeneizada. Es decir global.

La empresa global estudia las naciones del mundo no por sus diferencias sino por sus semejanzas. A su vez reconoce que debe ser competitiva mundialmente pero responde a sus problemas como si fuera uno nacional.

"El argumento para la globalización de mercados descansa de manera clara, en dos premisas con respecto al comportamiento del consumidor: 1) la igualdad de las necesidades del mundo, y 2) la disposición de las personas de sacrificar preferencias específicas en características del producto, funciones, diseño y otras cosas parecidas, por precios menores y alta calidad. Los precios

ECONOMIAS DE

ESCALA

INVESTIGACION DE

INCENTIVOS

ESTRATEGIA

8

GLOBAL

ELIMINACION DE

BARRERAS

ACCESO A

NUEVOS MERCADOS

**Figura 5**

menores, se ha argumentado, se facilitan por economías de escala en la producción, transportación y comunicación que harán posibles los mercados mundiales masivos<sup>45</sup>.

Pero, la utilización de ésta estrategia requiere de buenos mercadólogos en las empresas y que éstos pongan los pies en la realidad; dado que las necesidades de todos los países no son del todo idénticas, pero en base a publicidad y promoción se puede hacer que éstas diferencias se concentren, y así crear un sólo tipo de necesidad a la cuál se puede satisfacer ya sea por medio de un producto o de un servicio, y que en un momento dado, probablemente no cubra toda su necesidad por completo, pero lo hará en su mayor parte y más aun si se satisface las necesidades de precio bajo y de calidad internacional.

Ahora, en la aplicación de esta estrategia se tiene que discriminar las creencias culturales y los valores de las personas de otros países, por lo tanto ésto nos podría traer problemas graves en la buena aplicación de la estrategia; en parte es cierto que no nos debe importar ésta discriminación de aspectos pero realidad son importantes, pero no en la aplicación de ésta; sino en el estudio que se debe realizar como ya se ha mencionado con anterioridad, para poder elegir la estrategia adecuada, dado que a la empresa se le puede dificultar el poder entrar al mercado extranjero; ya que sus valores en éste mercado y segmento son muy arraigados o sus creencias son de que los productos o servicios extranjeros son malos.

En el caso de no topamos con éstos tipos de problemas, la utilización de los datos de los países a los que tenemos o pretendemos una penetración en el mercado, nos servirán para ser más competitivos, en lo que se refiere a la publicidad y promoción de los productos como por ejemplo Coca- Cola; ésta empresa ya configurada en la globalización y como una de las más importantes, su tipo de publicidad a ido modificándose de tal forma que; sus anuncios por



televisión, eran de un tipo para cada país, pero al momento de utilizar la globalización y pretender dar tanto un mejor producto como un mejor servicio, los comerciales son los mismos en todo el mundo, tan sólo cambian el idioma. Así pues, el costo en publicidad es más bajo y ésto repercute en los precios, por lo tanto se puede ser más competitivo y sacar a la competencia del mercado o por lo menos del segmento donde se tiene más problemas de competencia.

La función de la globalización como estrategia de recuperación de mercados, es el tener empresas preparadas para ésta nueva realidad; de economías de escala tanto en producción, distribución, comercialización y dirección de las mismas. En el momento de lograr los precios bajos, el resultado es la disminución de los competidores y así lograr el objetivo de tener un mejor posicionamiento en el mercado y que trae consigo una mayor rentabilidad de la empresa; situación que los empresarios buscan con sus empresas dado que tienen que vigilar la permanencia en el mercado y un crecimiento continuo.

Como ya se ha mencionado, los estudios previos para la estrategia, en su gran mayoría, ha dado como resultado que la única situación extrema de todas las naciones y personas, es la escasez de productos o servicios a precios accesibles. Por lo tanto ,todos pretenden salir de su situación tanto como sea posible, así pues, todos quieren aligerar sus cargas y pagarán por ésto. La forma más adecuada para sufragar éste tipo de problemas, es el realizar una estrategia de globalización de mercados.

Es el crear un valor nuevo dentro del mercado mundial, ya que el precio bajo y la alta calidad que se puede dar a los productos o servicios son las necesidades compatibles necesarias para la práctica superior, es decir, que el nuevo valor es dado por las nuevas culturas directivas.

Este tipo de estrategia es apropiada para grandes empresas que principalmente compiten en Norte América, Europa y el Pacífico. Que son países

en los cuales se puede sobrevivir y crecer gradualmente. Así, éste tipo de empresas puede dar un producto o servicio más efectivo.

La ventaja competitiva que se puede lograr con la aplicación de ésta estrategia, es la economía de escala mundial, predominando los bajos costos. En este caso y al momento de lograrlo, los mercados son duplicados en la medida que las preferencias locales que anteriormente se tenían por los aspectos de producto, diseño y funcionalidad, se sacrifican ante el atractivo superior del precio.

Por lo tanto, la forma de producción de productos, su financiamiento y la alta comunicación que se puede tener, contribuyen a la buena aplicación del precio y la forma de hacerlos llegar al consumidor. El mercado hace lo que la empresa global indica hacer. Así pues, es más fácil que el mundo acepte lo moderno estandarizado en todos los sectores y segmentos, que lo que haría una empresa multinacional.

"Otra forma de organización global son las alianzas estratégicas"<sup>46</sup>. " Estas son una forma de entrar al mercado mundial. Son fundadas por dos o más empresas en diferentes países principalmente, donde los objetivos son los mismos y pretenden establecer una unión por muchos años. Se pueden obtener muchos beneficios si se establece desde el principio quien manejará y como va a funcionar la unión de las empresas, ésta unión pretende estipular el como se pretende producir o prestar un servicio de tal modo que se puedan crear economías de escala adecuadas para poder tener una competitividad eficiente. A su vez se debe crear un acuerdo de comercialización entre todos los integrantes para poder tener una penetración constante en todos los países.

Estas alianzas son creadas por varias causas las principales son: Acceso a beneficios (credibilidad local, especialización en tecnología de los otros países y el capital), Economías de escala, Velocidad de entrada y Riesgo compartido.

Con respecto a éstas causas podemos mencionar que la credibilidad local se da por que la empresa que se ha unido tiene ya un mercado en ese país, por lo tanto no se tienen dificultades de penetración. En la tecnología, en algunos países se tiene una mejor calidad y se puede utilizar ésta para una eficiencia mundial. El capital es dado por todos los integrantes, pero éste es invertido en sus propias empresas, dado que el hacer una alianza no significa que se debe aportar dinero a las otras sino tan sólo el apoyo requerido y la ayuda para la entrada de los nuevos productos o la especialización en servicios, todo esto nos da como resultado el riesgo compartido que se ve aplicado en los países de penetración.

Como toda alianza representa problemas de comunicación entre empresas pero en el momento de resolver estas diferencias, se podrá utilizar con efectividad la estrategia de globalización"<sup>47</sup>.

## COMO Y CUANDO APLICAR LA GLOBALIZACION DENTRO DE LAS EMPRESAS PARA LA RECUPERACION DE MERCADO.

En un mundo en que se pretende la igualdad en gustos y preferencias, la empresa que carece de un enfoque global claro y no atiende los procesos de simplicidad y estandarización, se verá cada vez más, asechada por problemas. Las que se encuentran en un grave peligro son las que están posicionadas en un segmento relativamente pequeño y tienen un valor agregado muy alto.

Si bien las empresas siempre se tienen que ir adecuando a segmentos cada vez más específicos, el éxito en los mercados mundiales depende de la buena aplicación de investigaciones estratégicas y operativas de las oportunidades para vender a segmentos similares en todo el mundo, para lograr economías de escala que mantengan sus costos competitivos.

El mundo se esta moviendo hacia una igualdad en todas las cosas cada vez mayor, impulsado por las fuerzas tecnológicas. Con respecto a las diferencias culturales algunas van cediendo gradualmente, es decir que se arraigan cada vez más; pero otras se crean mundialmente, como si fueran un valor único mundial. Esto nos da como resultado que no es que la globalización no funcione sino que es su confirmación. Por que sin la igualación de gustos no habría la distinción de especialidades, a su vez esto nos da la estandarización para la obtención de economías de escala en los segmentos elegidos.

Para confirmar lo anterior podemos mencionar que las empresas conforme se van agrandando en el aspecto mundial van encontrando que su producto o servicio tiene su propia especialidad en el mundo y a parte su propia personalidad a nivel segmento global.

Por lo tanto, "esto no significa el fin de la elección de segmentos de mercado. Significa el inicio de la competencia de precios para productos de

calidad dirigidos a segmentos de mercado mundial menores en número, pero mayores en tamaño"<sup>48</sup>.

La estrategia de globalización no siempre es la más apropiada, hay que realizar estudios de la industria y de la aceptación en el mundo de la penetración de los productos nuevos(ver figura 6). Por lo tanto para saber si es la más apropiada es necesario contemplar los siguientes puntos:

- \*"Si es factible la estandarización y si ésta resulta en las economías de escala o que sean más efectivos los programas de mercadotecnia.
- \*Si los costos pueden ser reducidos y efectivamente no incrementarlos muy rápido en diversos países.
- \*Si es necesario el subsidio de productos.
- \*Las operaciones necesitan ser localizadas en lugares con pocas barreras.
- \*Si los competidores coinciden con una estrategia global.
- \*Localización de mercados específicos (segmentos) en otros países, que convengan a la empresa.
- \*Canales de distribución y una fuerza de ventas muy fuertes.
- \*Localización de una demanda fuerte para el producto o servicio.
- \*La posibilidad de proveer un sistema de venta intensivo, de servicio o de conjunto en aplicaciones de sistemas.
- \*Tener una sencilla red de segmentación en los mercados internacionales para la buena penetración.
- \*Revisar las barreras gubernamentales"<sup>49</sup>.

Antes de entrar al proceso de decisión por la estrategia, hay que elaborar el estudio de mercado requerido( ver cap. 2).

# ESTRATEGIA GENERICA PARA GLOBALIZACION DE MERCADOS

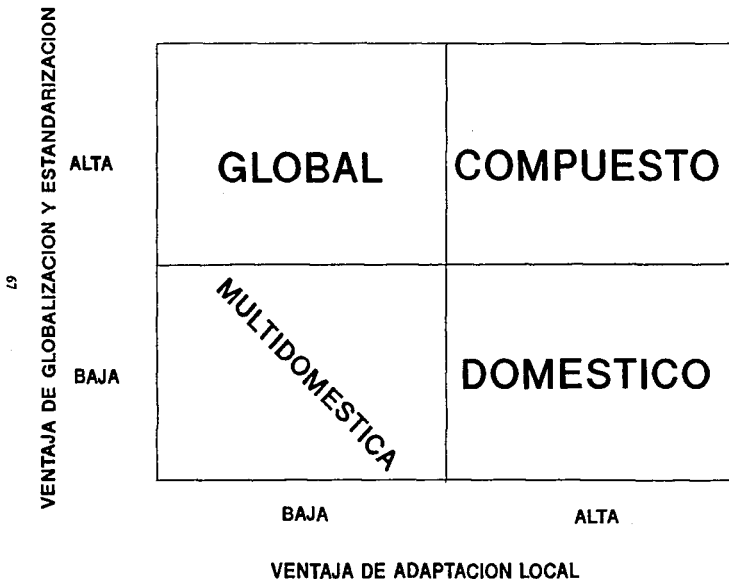


FIGURA 6

Ahora éste proceso de decisión para la aplicación de la estrategia de globalización tiene cuatro pasos. Los cuales darán la posibilidad de entrar en el mercado global. Los cuales son:

- 1) ¿Cuál es el presente y la proyección de la presencia de la globalización?
- 2) Especificar el apropiado balance entre la estandarización global y la adopción local. Aquí hay que medir la estrategia con respecto a objetivos y la dirección, La experiencia nos dará la posibilidad de utilizar a la situación doméstica como plataforma para llegar a la globalización.
- 3) Determinar la exacta posición dentro del mercado en cada país con la entrada a la globalización. Es decir, ¿es posible la exportación, hacer franquicias, licencias, o crear subsidiarias?
- 4) Diseñar e implementar la apropiada estructura organizacional, La Planeación y Sistemas de dirección. Comparando la aplicación de éstos a los objetivos originales de la empresa.

Así pues, siempre hay que medir las posibilidades de poder penetrar a otros países en todos sus aspectos, ya que se tiene una fuerte ventaja que es: Los grandes países no tienen la posibilidad de tener una producción, de todos los artículos necesarios para la subsistencia de todos sus pobladores, pero a su vez hay que tener la capacidad de poder entrar en el mercado y la de poder producir o dar el servicio requeridos más eficientemente y a la máxima calidad que se tiene.

Hay que tomar en cuenta también, que nuestros competidores domésticos tienen la posibilidad de adelantarse en el mercado global y quedar nosotros fuera de éste. Así, hay que empezar a ver que el mundo requiere de nosotros para la

entera satisfacción de sus necesidades, pero hay que tener la perfecta idea de que es lo que se requiere y que podemos dar, refiriéndonos a la buena calidad y de un precio bajo para ser competitivos ahora a nivel mundial (ver figura 7).

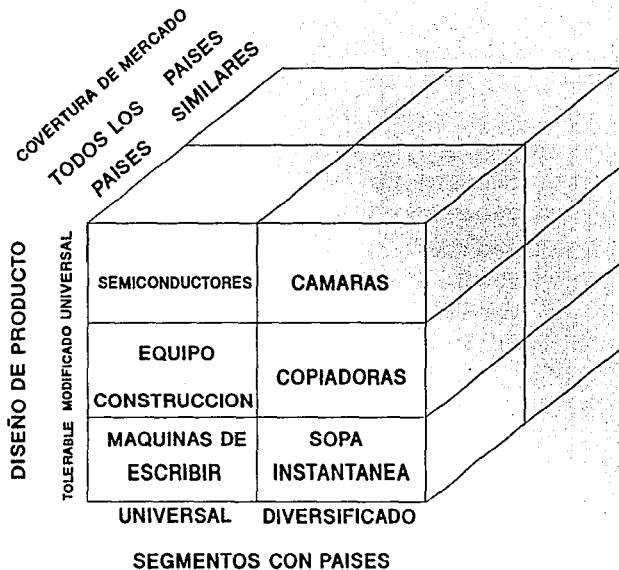
Ya no hay momento para ver si se puede o no, sino que ya hay que poner en marcha los estudios pertinentes para la aplicación de una estrategia internacional; en este caso la globalización.

Todo esto, es por la creación de los nuevos mercados sin fronteras que se están haciendo como lo son el Tratado de Libre Comercio, La Comunidad Europea, etc. Si nos quedamos como domésticos no podremos sobrevivir (como ya se ha mencionado en el tema anterior).

Hay que ser competitivos y para ello hay que ser buenos en lo que estamos haciendo.

Se debe buscar la forma de realizar la globalización, en cualquiera de sus tipos, como: Aplicarla en nuestras empresas, Las alianzas estratégicas y Las fusiones a otras empresas (extranjeras o nacionales).





## SEGMENTACION DE MERCADOS GLOBALES

**FIGURA 7**

## EFFECTOS ECONOMICOS, ADMINISTRATIVOS Y MERCADOLOGICOS DE UTILIZAR ESTA ESTRATEGIA.

### Efectos económicos.

En cualquier análisis competitivo, la economía afirma que lo importante no es el precio promedio, sino más bien el precio marginal, el precio resultante a las nuevas condiciones que suelen surgir.

Ahora, la economía de un país se ve afectada por el cambio de mercado doméstico a mercado mundial, dado que se considera que se va a tener un tipo de monopolio mundial; esto dado a la presencia de competencia en precios y bajos costos en el mundo. Si se crea este tipo de monopolio tanto en el país de origen como en el de penetración se va a crear un cambio en el modelo económico. Por que, en el momento de poder penetrar en el mercado global se pretende desplazar a la competencia, por lo tanto sólo quedarán los que no nos afecten tanto o que no se consideren una competencia para la empresa. así la economía de un país en el cuál las empresas han tenido que cambiar o cerrar crean una inestabilidad económica; dada por la falta de empleo como de la capacidad de ahorro y la posibilidad de crecimiento del poder adquisitivo tanto de la persona como de la nación. Por el otro lado, al momento de poder desplazar a la competencia de una empresa, ésta empieza a tener demasiado circulante y la capacidad de ahorrar mucho o de reinvertir en ella misma, pero el modelo económico se ve cambiado por lo mismo.

Ahora, si vemos que tanto podemos tener una empresa desplazadora como una desplazada, se crea una dificultad, por que no se sabe con certeza que es lo que se puede presentar si cambiará el modelo económico o se mantendrá igual.

Al momento de crear la globalización se tiene que se estandariza el comercio mundial, pero repercute tanto en el sistema monetario como en la inversión internacional. El dinero, no se sabe si se tiene o no, dado que es movido

a niveles internacionales y en sistemas diferentes. es decir que la inversión tanto se puede tener en el país origen como en algún otro donde se esta tratando de penetrar. Así las empresas tienden a crear deudas a corto plazo en los diferentes países o en su caso empiezan a cotizar en todas las bolsas de valores, entonces no se tiene una seguridad de en donde esta el dinero y si existe la posibilidad de consumo o de ahorro.

#### Efectos administrativos.

En lo que se refiere los efectos administrativos de la globalización , son y pueden ser muy variados, pero se tratará de dar pequeños apartados en los cuales varios efectos pueden quedar dentro de éstos.

Sabemos que hay que cambiar la forma de pensar de la gente, tanto de la alta dirección como del personal de toda la empresa. Es decir que hay que crear una nueva cultura organizacional dentro de la empresa, ya que, en algunas de éstas que han intentado el adoptar la estrategia sin hacer cambios e innovaciones dentro de ellas mismas, han fracasado sin remedio. Por lo tanto hay que empezar a pensar a nivel mundial y no sólo a nivel doméstico.

Hay que aprender a ver al mundo como uno sólo; para ésto se tiene que tener una amplia capacitación para el personal, tener un amplio criterio para saber tomar las decisiones y aceptar que pueden haber otras decisiones mejores y no necesariamente de las personas que forman la alta dirección. A partir de éste momento toda persona dentro de la compañía, es alguien que puede pensar y aportar.

Es decir, que todos somos personas, capaces de pensar y de llevar a cabo las ideas de los demás con efectividad y calidad; nos debe crear una conciencia más centrada y efectiva en el momento de trabajar e innovar.

Todos en la empresa se deben tratar como una gran familia y no por que se es de otro departamento se debe de tratar de otra manera, es decir que todos

necesitamos de todos y más si se intenta el entrar en mercados nuevos y tan grandes como lo es el mundo entero. Por que ahora no sólo es la competencia nacional sino la más grande que pudiéramos tener la global.

Otro aspecto de cambio, es la posibilidad de pedir asesorías a los demás, en especial a las personas que ya conocen del ambiente de la globalización. Es decir, que siempre va a haber otras personas que sepan algo más que nosotros, sobre algún tema, y ésto no involucra el perder dignidad u orgullo, sino es el buscar ser más competitivos, maduros y eficientes en el mundo; para beneficio de nosotros mismos y de los consumidores.

Hay que saber, que en el mercado global la misión de la mayoría de las empresas se tiene perfectamente bien definida y que por consiguiente saben que es lo que hacen y a quien se están dirigiendo.

Los objetivos generales de la empresa no deben cambiar si ya se tienen perfectamente establecidos como ya se ha mencionado, pero los objetivos secundarios son los que deben sufrir una reestructuración dado que ya se trata de mercados globales. Es decir, que lo que cambia es la táctica de ataque hacia el mercado.

#### Efectos mercadológicos.

Con respecto a la mercadotecnia los efectos que se pueden dar no son del todo muy radicales.

El efecto más importante es que nuestro mercado doméstico se convierte en un mercado global, es decir mundial. La magnitud del mercado es la que cambia, dado que, se va a tener el mismo segmento pero en varios países.

La mezcla de mercadotecnia no sufre muchos cambios tan importantes, ya que se trata al mundo con las mismas expectativas y mismos gustos, tan sólo hay que saber coordinar tanto la publicidad y la promoción a niveles mundiales. El

resto de los elementos dados los objetivos de la propia empresa se van cubriendo a la medida de las necesidades.

Al momento de cambiar de estrategia de mercadeo, hay que establecer perfectamente que es lo que se necesita por parte de las personas, para que se pueda entrar en un momento dado con una línea de productividad y eficacia en los mercados globales.

Al respecto de las P's de mercadotecnia los cambios son pocos como por ejemplo: *Precio*, ya con costos bajos se puede dar un precio competitivo para que el mercado nos acepte. *Plaza*, de mercado doméstico pasamos a mercado global y por consiguiente se tendrá una penetración en los diferentes países en donde tenemos la posibilidad de entrar, hay que establecer (como ya se ha mencionado) en países vamos a tener una penetración y a su vez en que regiones de éstos vamos a estar y en que tipo de segmentos vamos a atacar. *Promoción*, como ya se ha mencionado, tan sólo hay que crearla de acuerdo a que se pueda utilizar de manera generalizada y estandarizada, sin atacar valores ni sentimientos. *Producto*, debe ser el mismo, tal vez se tenga que cambiar sólo el empaque para poder tener una mejor aceptación.

Se debe tener un mejor y más eficiente departamento de relaciones públicas para la facilitación de entrada a los nuevos mercados.

## EL MUNDO ANTE LA GLOBALIZACION

En éste tema no se dará la historia de los tratados, sino como podemos utilizar los mercados para la globalización y beneficio propio.

### Tratado de Libre Comercio.

La aparición del T.L.C. en el mundo a cambiado la mentalidad de todos ya que al crear el mercado más grande del mundo las empresas tanto nacionales como internacionales ven la posibilidad de entrar en éste.

Para las tres naciones que intervienen en el tratado, las posibilidades de crear estrategias globales son muy altas. Por ejemplo en México, en 1980 las exportaciones no petroleras fueron del 20%, para 1991 las mismas exportaciones fueron del 70% del total. Esto quiere decir que conforme se van quitando barreras entre los países serán mejores las oportunidades de crear las estrategias globales.

Para el resto del mundo también se ve una gran posibilidad de penetración en éste mercado y la han empezado a utilizar por medio de la creación de las alianzas estratégicas (otro tipo de globalizar), éstas tan sólo nos da la oportunidad de estar apoyados por grandes empresas tanto europeas como asiáticas, quienes tienen un mejor conocimiento de la estrategia global.

Es absolutamente necesario el aprender a lidiar con las grandes potencias en mercadeo, para así poder ser competitivos, no se puede estar a merced de lo que pueda pasar; hay que ser proactivo, es decir, nosotros crear el cambio; la entrada de la estrategia de globalización dentro de las ideas de el empresario de los tres países ya es un hecho. No es posible que no suceda, dada la posibilidad de crear una mejor economía del país.

La entrada en funciones del tratado, no nos va a sacar del mercado tan fácilmente, dado que nosotros en realidad vendemos consumidores; por lo tanto una alianza estratégica o la posibilidad de globalizar es una oportunidad de oro

para México. ¿Quién conoce mejor a los mexicanos, que ellos mismos? esa sería la pregunta que le haría a los empresarios mexicanos. Como ya lo he mencionado es necesario un cambio de mentalidad.

Por lo tanto y en base a lo que se ha comentado, el globalizar dentro del T.L.C. ya es un hecho y hay que empezar a crear esta estrategia y llevarla a cabo.

### Comunidad Europea.

Desde 1956 que fue creada la C.E. (en aquel tiempo Comunidad Económica Europea), se empezó a indicar la fusión de mercados dentro de los países que estaban interviniendo. La idea principal, "era que las materias primas estaban de igual forma y posibilidad para todos; tan sólo la predilección del consumidor se daría por la eficiencia de la empresa y sus trabajadores"<sup>50</sup>.

De ésta forma ya previendo la posibilidad de crear un mercado "global" en Europa, los participantes iniciales (Alemania, Bélgica, Francia, Holanda, Italia y Luxemburgo) dieron el sí al tratado que se estaba realizando con la perspectiva de eliminar tanto fronteras como aduanas y barreras arancelarias, para que así pudieran crear un mercado a la medida de todos.

Se crearon reglas de competencia que poco a poco se han ido dejando, dada la aceptación más común de globalizar. Estas reglas por ejemplo no permitían el dumping; pero si ahora se establece una pequeña guerra de precios bajos es necesario entonces que todos entren en ella, así sólo existe un gran beneficiario y ese es el consumidor.

Así pues, en Europa y en especial los países de la C.E. tienen una gran experiencia en lo que se refiere a la globalización, ya es una práctica común entre ellos. Un ejemplo de una empresa que ha seguido con esta estrategia desde hace

ya mucho tiempo es Benetton, con una experiencia desde 1978, y tiene un éxito rotundo en el mundo.

Por lo tanto, si ellos tienen un conocimiento de globalización muy amplio, ¿por que no el poder utilizarlo de manera eficiente en México?

Se ha visto que puede funcionar y que el beneficiario es el consumidor, parte esencial de nuestro desarrollo como empresa y como personas. Apoyemonos en los que saben y aprenderemos a ser mejores.



## NOTAS BIBLIOGRAFICAS

43. "La globalización de los mercados". Theodore Levitt. Harvard Business Review
44. Ibidem.
45. Ibidem.
46. "Market driven strategy". George S. Day. The Free Press. London. 1991
47. "Developing business strategies". David A. Aaker. John Wiley & Sons. 1985
48. Opcit "La globalización..." Levitt.
49. Opcit "Market..." Day.
50. "Formación y desarrollo del mercado común europeo" Ramón Tamames. IBER-AMER. Madrid.

ESTA TESIS NO BEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

**CAPITULO 4**  
**CASO PRACTICO**  
**COCA COLA**

## COCA COLA, UNA EMPRESA QUE UTILIZA LA GLOBALIZACION.

Antes de empezar se da las gracias a Coca Cola Export México.

El inicio de la Coca Cola parte en la ciudad de Atlanta, Georgia. Con su inventor John S. Pemberton.

Según la leyenda, la primera vez que Pemberton produjo el jarabe llevó una jarra a la farmacia donde trabajaba, el sábado 8 de Mayo de 1886 y se vendió a 5 centavos el vaso.

El nombre, surge de uno de los socios de Pemberton donde él propuso el nombre de "Jarabe y Extracto de Coca Cola", quedando solamente el que todo el mundo conoce. El de "Coca Cola".

Al principio fue un fracaso para Pemberton por lo tanto tuvo que vender su fórmula secreta por \$1,200.00 dólares a Asa G. Candler. Este en 1890, se dedica en cuerpo y alma a la explotación de la Coca Cola y llega a fundar The Coca Cola Company el 29 de enero de 1892.

El negocio floreció tanto que para 1895 ya se tenían oficinas en Dallas, Chicago, Los Angeles y Filadelfia.

Llegó a tanta popularidad, que en 1896 se empieza a pensar el llevar a la Coca Cola más allá de las fronteras. Es decir a los países Canadá, México y llevarla también a Hawai.

En 1916, Candler se jubiló pero dejó a la Coca Cola como el mejor éxito comercial en los Estados Unidos.

Antes de que Candler se saliera firmó un contrato por un dólar para que un par de jóvenes entusiastas pudieran embotellar la bebida en todo el país. A partir de este momento se estipulaba la pirámide que se lleva a cabo hasta nuestros días, que es; detrás de los embotelladores esta The Coca Cola Company, que ésta última tiene y es la única que puede proporcionar el jarabe concentrado.

Pasado el tiempo, para ser exactos en 1913 se propone que, se debe de encontrar una botella que cualquiera pueda reconocer, incluso en la obscuridad; una botella única en el mundo.

Así en 1916, se diseñó la botella de contorno único que hoy aún es tan familiar; una botella que recuerda la figura femenina, inspirada en las faldas de medio paso que se usaban en ese periodo, anchas en la cadera y angostas en la cintura y el tobillo.

Lo que si se puede decir con certeza es que la forma única de la botella contribuyó para incrementar las ventas de la bebida en todo el mundo.

Para ésto la compañía ya había registrado la marca de fabrica el 31 de enero de 1893, pero la empresa quería protegerse todavía más, tratando de conservar la exclusividad del nombre de Coke (nombre con el cuál se conocía familiarmente a la Coca Cola y que después adoptó). Así el 14 de Agosto de 1945 se patenta la marca COKE.

Por lo tanto en 1967, los expertos valoraron la marca registrada de Coca Cola en tres mil millones de dólares.

Cabe mencionar que en 1919 se vende The Coca Cola Company a Ernest Woodruff en 25 millones de dólares y éste pone como Director General a su hijo Robert. Uno de los Directores que le dio un gran impulso a Coca Cola en el mundo. A tal grado que se le llegó a conocer como Mr. Coke.

Llevó a un éxito mayor a la compañía y por fin en 1928 la Coke era la bebida gaseosa más vendida en el país.

Mr. Coke llevó a la Coca Cola a la internacionalización 1930. Donde se empezaron las operaciones de embotellado en diferentes países: Bélgica, Italia, México, China, Holanda y España. En Inglaterra se inició en 1939.

En 1950, se hace una prueba de mercado para reconocer a los productos más recordados de los Estados Unidos, quedando los resultados de la siguiente

manera: Porcentaje de recordación de los productos es.. 64% para las plumas Parker, 75% el automóvil Ford, 81% para el encendedor Ronson y 99.75% para la botella de Coca Cola.

Actualmente la bebida gaseosa Coca Cola se puede encontrar tanto en el suk de Marrakesh tanto el Chez Maxim. Así como a la sombra de las Pirámides como a una altura de 3 mil metros en las montañas.

Un punto que ayudó tanto a los Estados Unidos como a la Coca Cola fue que en la Segunda Guerra Mundial parte de la dotación de los soldados americanos para la comida era una Coca Cola; estuviera en el frente de batalla o en la retaguardia. Esto ayudo a la moral de los soldados así como a la gente probara por primera vez la Coca Cola. Era un símbolo patriótico.

En 1980 la Coca Cola tenía la oportunidad de traspasar la Cortina de Hierro con los juegos olímpicos en Moscú. Pero Jimmy Carter boicotea los juegos y no puede penetrar la bebida. Era el momento para hacerlo tanto como lo fue la presentación internacional en 1928; que aparece la Coca Cola como patrocinador del equipo de Estados Unidos para los juegos Olímpicos de Amsterdam. Sin embargo la invasión a la exUnión Soviética sólo se pospuso por 5 años, es decir que para 1985 se instalaron varias plantas embotelladoras en ese gran país.

En ese año se presenta la oportunidad de romper la mayor de las fronteras, es decir, la penetración a un mercado completamente desconocido, más allá de la globalización de los mercados. La entrada al espacio exterior; la NASA pide que para los astronautas del Challenger se debía llevar tanto Coke como Pepsi (la eterna rival de Coca Cola).

Así pues, se llega el momento y las dos archienemigas se disputan el lugar en el espacio, según informes de la NASA, el primer refresco gaseoso bebido en el espacio exterior fue la Coca Cola.

Esta guerra entre empresas ya tenía varios años al grado que se empezaron a atacar por medio de otros mercados es decir que la Pepsi compra restaurantes de comida rápida para atacar a la juventud; estos restaurantes fueron: Frito Lay, Pizza Hut y Taco Bell. Para éste momento ya había llegado a la presidencia de The Coca Cola Company Roberto Goizueta, quien propone y logra comprar en 1982 la Columbia Pictures, la mejor del ramo de la cinematografía. Así quedaba el mercado que Pizza para la Pepsi y sueños enlatados para la Coca Cola.

Surgen grandes variaciones y nuevos productos de la Coca Cola, como lo son: Fanta, Sprite, Coca Cola descafeinada, Cherry Coke y Diet Coke. Estas en todas las modalidades que se tienen para la Coca Cola.

Se empieza a atacar a la competencia por varios sectores como los es, con la compra de Minute Maid Corporation. Creando el área de Coca Cola Foods.

Entonces vino un momento de total controversia en lo que era The Coca Cola Company. El aviso de la New Coke. Para algunos un fracaso para otros una nueva táctica de ataque (se comentará en el próximo tema).

Por lo tanto se puede decir que esta gran corporación es una de las más importantes del mundo y que conoce lo que es la globalización a la perfección.

## DESARROLLO DE ESTRATEGIAS PARA LA PERMANENCIA EN EL MERCADO

Cualquier producto, objeto o persona puede salir de la obscuridad para convertirse en una personalidad famosa o en una palabra de uso común en el hogar, como lo es: Coca Cola, Marilyn Monroe, los Beatles y las sopas Campbell's.

No se trata solo del valor del producto, de las estrategias de mercadotecnia o de una gerencia muy capacitada. Para transformarse en una leyenda, un producto necesita de una campaña publicitaria inteligente y permanente que se concentre en los valores positivos, con la finalidad de cautivar al consumidor.

¿Por que la gente bebe Coca Cola?, no por que ya probó otras y prefiere a la Coke, sino por la imagen que proyecta la Coca Cola y el status que se le da al consumidor.

La Coca Cola siempre ha proyectado a la realidad tal y como es en ese momento.

Así empiezan las estrategias de Coca Cola, veremos desde el principio:

El 29 de Mayo de 1886, la Coca Cola se anunció por vez primera en los diarios de mayor circulación de Atlanta: "¡Coca Cola, Deliciosa! ¡Refrescante! ¡Vigorizante!". Por lo tanto se comienza a atacar un mercado por los medios de comunicación.

En el año de las Olimpiadas de Amsterdam (1928), comienza la idea de internacionalización de la bebida gaseosa. La globalización empieza a surgir.

En 1929, se lanza el "six pack" por que los jóvenes necesitaban algo en donde pudieran transportar el mayor número de Coca Colas. Otra de las estrategias de ataque que se dieron con el paso de los años.

Después de la Segunda Guerra Mundial, el público consumidor y leal a la Coca Cola, empieza a pedir otro tipo de envase para la transportación de la bebida y así surge la novedosa lata de Coca Cola que hasta la fecha ha sido un éxito.

En 1947, se estipula una serie de reglas tanto para periodistas, locutores de radio, televisión, etc. Para que se supiera como se debía de escribir el nombre correcto de Coca Cola y Coke.

Cuando se compró la Columbia Pictures, ésta se convirtió en la piedra angular del sector de los negocios de Coca Cola ya que se decía que en cada película de esta compañía se debía de estar bebiendo una Coca Cola. Después de este ataque al mercado, la Coca Cola comienza también con la televisión por cable y los videos domésticos.

El 23 de Abril de 1985, se da la noticia que la Coca Cola cambiaba por un nuevo sabor. Surgía la New Coke. Este choque frontal no tanto para la competencia sino con el consumidor, hizo que en los Estados Unidos se produjera casi una revolución ante esta compañía. Nadie quería el nuevo sabor y estaban en contra de lo que hacía The Coca Cola Company. Hasta se creó la asociación de "Los bebedores de la antigua Coke de los Estados Unidos". Por lo tanto, la presión del mercado la compañía decide el 10 de Julio del mismo año sacar nuevamente al mercado la Coca Cola, pero sin sacar del mercado a la nueva y para esto se informa que la antigua sacará el nombre de Coca Cola Classic.

Aquí, es cuando resalta la pregunta ¿en realidad fue algo pensado así o no?. Esto quiere decir que si fue una estrategia comercial de The Coca Cola Company fue lo mejor hecho en todos los años que ha habido un intercambio de algo por otra cosa, es decir desde que surge el comercio; pero si no fue así entonces la Coca Cola tiene un mercado cautivo muy grande y le sirvió para darse cuenta y no perderlo.



Por lo tanto, The Coca Cola Company saca los diferentes tamaños para la botella de vidrio, de plástico, para las latas, nuevos productos y el nuevo vaso para llevar.

Desde siempre se han contratado a los grandes del cine, teatro, opera, radio y hasta deportistas para las campañas de publicidad de los productos de The Coca Cola Company.

En la actualidad se tienen 20 millones de anuncios luminosos en todo el mundo.

El punto de venta desde los principios de la Coca Cola ha sido lo mejor que ha tenido.

Desde 1960 la publicidad y mercado de la Coca Cola han sido los jóvenes, dado que ellos, han sido los que siempre la han consumido. A partir de este año surge en realidad la globalización en The Coca Cola Company ya que se dejaban de hacer comerciales para cada país, religión o raza. Todos eran iguales y la enseñanza de Coca Cola es el ver al mundo como una sola casa: la de todos.

Así pues, en 1971 The Coca Cola Company crea el anuncio de "HILL TOP" se difundió simultáneamente en todos los países, lográndose con éste, aquello por lo cual aspiraba la juventud: un mundo sin fronteras. En éste anuncio aparecían 30 países representados por jóvenes de éstos mismos. Es el único anuncio donde después de ocho líneas de la canción no se ha mencionado a la Coca Cola. Tan sólo se buscaba la paz en el mundo.

Podemos decir que la Coca Cola ó Coke es una superestrella y que nunca va a morir, tan sólo por derecho propio. Este es un producto que en la actualidad millones de personas de todas las edades, credos y razas en más de 150 países la piden cada día en 80 o más idiomas.

## EMPRESAS DEL GIRO ANTE LA GLOBALIZACION

Todas las compañías que están o que ya penetraron a una estrategia de globalización, deben tener cuidado en no equivocarse el camino con ésta estrategia.

La clave de utilizarla según Coca Cola, es el vender un producto dependiendo de la sociedad, cultura y tradiciones. No es posible la penetración de un producto a algún país sin que se tenga que adaptar la empresa a éste.

Es indispensable el tener un sistema de comunicación entre la matriz y las filiales de tal forma que la publicidad y la penetración vienen indicadas desde Atlanta, es decir, que los lineamientos vienen desde The Coca Cola Company y se pide que se de el mismo concepto aunque se tenga que cambiar un poco la idea, esto con el fin de tener la penetración requerida en el nuevo mercado.

Todas las partes de la mercadotecnia se deben tocar en ésta estrategia, es decir, se requiere de un análisis profundo de mercado global, producto, consumidor, publicidad, precio, entre otros.

Al respecto de análisis de mercado, es desde comparar mercado de bebidas y que lugar se ocupa como refresco, después el sector refresquero, y por último en el sector de refrescos de cola. Es decir, que lo que se requiere a grandes pasos es un análisis de mercado, por lo tanto un mapa espacial de competencia (Ver cap. 2 de ésta tesis). Por ejemplo se puede mencionar que Coca Cola es la empresa líder en el mercado de refrescos de cola en México y que la competencia está muy lejos de poder alcanzar el porcentaje de participación. Todo por tener bien especificadas las políticas de seguimiento de la estrategia.

En el análisis del producto, todo depende de lo que desea el consumidor, se está entrando a la etapa del mercado en que se debe preguntar ha éste, que es lo que desea para que las empresas se lo den. Este análisis está correlacionado con el siguiente análisis.

Análisis del consumidor, aquí es donde entra lo que es el estudiar a profundidad las costumbres, tradiciones, ingresos, etc.. En este estudio debe entrar un renglón muy importante que es el que beneficio se le da al consumidor con el producto tanto intrínseca como extrínsecamente.

En el análisis de la publicidad se debe dar otro cambio, ésta debe ser más social y dirigida al mercado que más consume el producto. También es indispensable para Coca Cola el regreso a las bases o principios, esto se da por ejemplo en regresar al círculo rojo, la botella y las letras tradicionales de la marca en un mismo diseño.

Con respecto a precio, el mercado también es el que pone el precio al que quiere el producto, aunque siempre se va a dar la guerra de precios, por lo que la globalización tiene un papel importante con las economías de escala. En ésta guerra de precios es indispensable el tener un sistema de caminos alternativos de acción, para así tener superioridad ante la competencia.

## PROBLEMAS A LOS QUE SE ENFRENTA LA EMPRESA EN LA GLOBALIZACION

Los principales problemas a los que se enfrentan las empresas que deciden seguir la estrategia de globalización son:

\*Arraigamiento a los productos del país en cuestión.

\*¿Que pasa con el mercado meta que se va a tener?. ¿Como se puede atacar?. Saber tanto las tradiciones, costumbres, etc., por que de aquí se desprende toda la actividad de la empresa.

\*Si la competencia es mucho mayor, es decir, saber que market share tiene cada una de las empresas que son la competencia. En otras palabras es tener conocimiento de quien es el mejor.

\*Tener la infraestructura para cubrir las necesidades del mercado como las de la empresa.

\*Con respecto al gobierno del país al que se pretende penetrar, hay que tener mucho cuidado, por que hay ocasiones que las leyes, normas y reglamentos del sector industrial al que pertenecemos no nos permite tener por ejemplo, la tecnología de punta que se requiere.

\*Otro problema, es la apertura comercial del país al que se tiene una penetración, en este caso México y Coca Cola. Con la apertura la competencia crecerá y hay que tener un sistema adecuado de defensa.

Así para la opinión de Coca Cola éstos son los principales problemas a los que se puede enfrentar una empresa.

## PERSPECTIVAS DE MERCADO DE LA EMPRESA EN LA GLOBALIZACION

Las perspectivas de la empresa Coca Cola Export. en México son:

\*Tener una comunicación constante con el consumidor, y a su vez sacar nuevos empaques para la satisfacción de éste.

\*Tener la mejor tecnología que existe en el mundo para las embotelladoras para tener un mayor servicio, rapidez de respuesta, etc.

\*Debe ser una competencia agresiva para los demás, nueva, innovadora y estar a la vanguardia en todos sus aspectos. Para así poder atender al consumidor como lo merece.

\*Tener una infraestructura lo más actualizada y eficaz que se pueda tener.

\*Ante la globalización se debe tener una imagen bien establecida y fuerte como a su vez tener una comunicación abierta.

\*Por último y lo más importante para ellos es, **"TENER LA MODERNIDAD MAS UN PASO ADELANTE DE ESTA"**.

## NOTAS BIBLIOGRAFICAS

51. "Coca Cola, La historia del sabor". Fiora Steinbach. 1994.

## ***CONCLUSIONES***

El nombre de la estrategia del hoy, se llama *GLOBALIZACION*; en México, aparece un poco retrasada en tiempo, pero con los cambios pertinentes en la cultura empresarial y teniendo a los empresarios globales que se requieren, podremos entrar y permanecer en el nuevo mercado creado en el mundo y aprenderemos las nuevas reglas de los grandes países.

Así pues, podemos decir que la palabra de moda en todo ámbito comercial es *GLOBALIZAR*. Es una estrategia muy moldeable a nuestras necesidades y se utiliza sólo donde nosotros deseamos, es decir a los nuevos mercados en el mundo.

Pero ésta decisión debe estar sustentada en ciertos criterios o tenerla bien fundamentada, lo que se puede resaltar es que aunque la competencia nos lleve o jale a la implantación de una estrategia se debe tener un buen concepto de todo lo que interviene en ésta, ya que podríamos empeorar la situación comercial de la empresa y salirnos del objetivo de ésta "Recuperar Mercado".

Por lo tanto podemos decir que:

- \* Se debe tener un conocimiento exacto de lo que es nuestro mercado meta, ya sea doméstico o global.
- \* Se debe tomar en cuenta que hay diferentes formas de pérdida de mercado doméstico; por causas tanto internas como externas a la empresa, así que, se convierte en imperativo el saber que efecto nos esta produciendo y cuál es la causa de éste. Entonces ya tendremos un punto para poder sortear el problema.
- \* Ahora para sustentar lo anterior es necesario el saber donde y como estamos dentro del mercado y para ésto es necesario que todos los integrantes de la empresa aporten sus conocimientos respectivos a sus áreas, es decir saber que se puede hacer ante los movimientos de mercado y de la competencia.
- \* Ya que se sabe que se debe atacar a un mercado para poder salir de un problema de posicionamiento, la base primordial del comienzo de una estrategia,



es el saber perfectamente que es y que significa ésta para la empresa y que beneficios podemos encontrar.

\* Si bien, cabe señalar que una estrategia de recuperación de mercado ocupa varios sectores de lo que significa éste; así que ¿se debe considerar un ataque con nuevos productos o con nuevos mercados?, resolviendo esto podremos saber el punto de partida para la definición de una estrategia.

\* Es bien sabido que para poder obtener un buen resultado con respecto a la estrategia a seguir es necesario el saber todas las posibilidades o la mayoría de éstas para la resolución a un problema. Es decir conocer las características de las estrategias que nos podrían ayudar a obtener un mejor posicionamiento en el mercado mundial.

\* Entonces, para la obtención de un buen resultado, es primordial el tener un buen sistema de decisión que nos ayude a la buena selección de estrategias. Este sistema esta sustentado en los principales rubros comerciales y financieros de la empresa; y al momento de profundizar en ellos e ir cerrando la elección a una sola estrategia, ésta será la mejor para tener un mercado potencial y una penetración adecuada en éste.

\* Retomando que el tema principal es la recuperación de mercado por medio de alguna estrategia (como se ha visto que la más viable es la globalización), se debe conocer cual es y como fue que se formo dicha estrategia; para aplicarla correctamente desde el principio.

\* Ya se ha visto que la estrategia de globalización de mercado es la más efectiva para las empresas; desde la definición que se dio hasta la ayuda tanto al productor o dador de servicios como al consumidor; la función; de recuperación de mercados, es la más apegada a las necesidades de la empresa, por las economías de escala y la posibilidad de sacrificar el lujo por las cosas estandarizadas pero de calidad y nivel internacional, justamente viendo al mundo

como un sólo mercado con las mismas personas. Hay que aprender a vivir con un mercado de artículos tanto nacionales como internacionales y que lo importante es el precio y la satisfacción del cliente. También hay que conocer a fondo nuestra empresa y ver que si no es posible el crecer tanto como para acaparar un nicho de mercado global, se tienen las alianzas estratégicas para penetrar el los mercados que se han elegido y participar en éstos. Así, tanto la globalización de la empresa, como con la ayuda de otras empresas con las alianzas estratégicas podemos obtener la mejor forma de recuperación de mercado.

\* Tanto en la economía de un país como en la microeconomía se tienen repercusiones por causa de: la búsqueda de bajos precios, el cambio en mercado, el posible cierre de las empresas que no entren en el sistema global. Todo esto nos lleva a un cambio en la economía y que tarde o temprano se tiene que nivelar tanto por la entrada o la salida de empresas al país. En lo que se refiere los cambios en administración y comercialización se deben de dar por el sólo hecho de que existe un nuevo tipo de mercado y las posibilidades de tener gente de diferentes nacionalidades y que se tienen diferentes consumidores. Debe existir un cambio en mentalidad y capacidad de aceptar a los demás como son y el como piensan; para apoyo y ayuda de la misma empresa.

\* Es el momento de ver al futuro y las posibilidades que éste tipo de mercado nos puede brindar, el poder convivir con las demás empresas, saber que ha pasado con ellas y como poder llegar a ser un grupo de poder en el ámbito comercial. Podría ser la piedra fundamental del repunte tanto económico, como comercial de el México del mañana.

Es indispensable que tanto ejecutivos como empresarios se creen una vida global, es decir, que se deben fortalecer lazos entre todas las personas de la empresa y empezar a ver al mundo como una extensión de su casa, es el

momento de comenzar a vivir con los principios fundamentales del mundo y buscar el beneficio de la empresa y no de las personas particulares.

*Si se puede cambiar a una mentalidad optimista, se puede cambiar a un mercado con mayores oportunidades y así poder tener un mundo mejor.*

## ***BIBLIOGRAFIA***

## BIBLIOGRAFIA

1. "Fundamentos de mercadotecnia". Stanton - Futrell. McGraw-Hill. 1990
2. "Mercadotecnia, conceptos y aplicaciones". Schewe - Smith. McGraw-Hill. 1980.
3. "Mercadotecnia: la nueva prioridad". Business Week. 1983.
4. "Quien tenga la información, contará con el poder". Ulises Navarro. Alto Nivel. 1992.
5. "Recupere su mercado". Jagdish N. Sheth. Limusa. 1984.
6. "La guerra de la mercadotecnia". Rise - Trout. McGraw-Hill. 1985.
7. "Administración". Koontz - O'donnell - Weihrich. McGraw-Hill. 1985.
8. "Administración de la mercadotecnia multinacional". Bozzell - Quelch. Addison - Wesley Iberoamericana. 1992.
9. "La revolución del marketing". Rise - Trout. McGraw-Hill. 1990.
10. "La capacidad de competencia". Jeah Paul Sallenave. Secsa. 1988.
11. "Estrategias exitosas de mercadeo". Len Hardy. Legis. 1985.
12. "El éxito del posicionamiento en el mercado: el ejemplo de una compañía". Samuel R. Gradner. Product - Line Strategies. 1982.
13. "El gran giro de la mercadotecnia". Rapp - Collins. McGraw-Hill. 1991.
14. "Posicionamiento: la opción". Richard W. Crowl. Prentice Hall. 1980.
15. "Estrategia competitiva para empresas". Rogelio Rocha Centeno. Trillas. 1990.
16. "El cliente, fuente de nuevos proyectos". Eric von Hippel. Biblioteca Harvard. 1978.
17. "Miopía en la mercadotecnia". Theodore Levitt. Biblioteca Harvard. 1960.
18. "El dilema de la administración por producto/mercado". B. Charles Ames. Biblioteca Harvard. 1970.

19. "Opciones clave en la planificación de un producto y la selección del mercado". E. Raymond Corey. Biblioteca Harvard. 1974.
20. "La globalización de los mercados". Theodore Levitt. Harvard Business Review.
21. "La atención al cliente, un factor de resultados insospechados". Lele - Karmarkar. Nuevas estrategias de mercadeo (Harvard Business School).
22. "Strategic Marketing". David W. Cravens. Irwin. U.S.A. 1988.
23. "Business and marketing strategies". David W. Cravens. Irwin. U.S.A. 1990.
24. "Strategic marketing for nonprofit organization". Kotler - Andreasen. Prentice Hall. 1991.
25. "Business strategic". Al Wallace. Tree Point (N.Y.). 1990.
26. "Market Driven strategy". George S. Day. The free Press (London). 1991.
27. "Developing Business Strategy". David A. Aaker. Jhon Wiley N' Sons 1985.
28. "Formación y Desarrollo del Mercado Común Europeo". Ramón Tamames. Ibero-América. Madrid.