



227356

Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

Unidad Iztapalapa

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES.

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA

“ANÁLISIS CRÍTICO DE LAS POLÍTICAS DE EXPORTACIÓN DEL GRUPO MODELO.”

J. López *Blanca*

T E S I S A

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LIC. EN ADMINISTRACIÓN**

P R E S E N T A N :

Cabrera Escobar Vicente	97323529
González Pacheco Federico	97327430
Luna Soto Jorge Alberto	97326764
Martínez Aquino Alejandro	97324613
Miramón Flores Humberto	97325601
Santiago Monjaraz Javier	97328593

ASESORA

DRA. BLANCA ELVIRA LÓPEZ VILLARREAL

MÉXICO D. F. JULIO DEL 2001.

ÍNDICE

	Pag.
INTRODUCCIÓN	1
PARTE 1. GENERALIDADES DEL GRUPO MODELO	4
CAPÍTULO 1. DATOS GENERALES	5
1.1. Historia	5
1.2. Objetivos	11
1.3. Política	12
1.4. Filosofía	12
1.5. Valores	13
1.6. Estructura	13
1.6.1. Estructura corporativa	14
1.7. Análisis de puestos	15
1.7.1. Recursos humanos	15
1.8. Organigrama	17
1.9. Localización nacional de las plantas cerveceras del Grupo Modelo	18
1.10. Localización de las oficinas internacionales del Grupo Modelo	29
CAPÍTULO 2. MACROAMBIENTE	31
2.1. Económico	31
2.1.1. Situación financiera	37
2.1.2. Inversiones de capital	37
2.2. Tecnológico	46
2.3. Demográfico	49
2.4. Legal	49
2.5. Ecológico	50
2.6. Logros del Grupo Modelo	51
2.7. Competencia	52
2.7.1. Nacional	52
2.7.2. Internacional	53
2.7.2.1. Grupo Modelo lanza al mercado estadounidense corona extra en bote	54
CAPITULO 3. VARIABLES CONTROLABLES	56
3.1. Productos del Grupo Modelo	56
3.1.1. Corona extra	56

3.1.2. Corona light	57
3.1.3. Modelo especial	58
3.1.4. Light modelo	60
3.1.5. Negra modelo	61
3.1.6. Victoria	62
3.1.7. Pacífico	63
3.1.8. León negra	64
3.1.9. Montejo	65
3.1.10. Estrella	66
3.2. Plaza o distribución	67
3.2.1. Cadenas nacionales o tiendas de conveniencia	68
3.2.2. Equipo de transporte	68
3.2.3. Participación en el mercado	70
3.2.3.1. Mercado nacional	70
3.2.4. Participación del mercado nacional	72
3.2.4.1. Estados unidos de América	73
3.2.4.2. Canadá	74
3.2.4.3. Europa	74
3.2.4.4. España	76
3.2.4.5. Asia	76
3.2.4.6. Centroamérica	77
3.2.4.7. Sudamérica	77
3.2.4.8. El Caribe	78
3.3. Promoción	79
3.3.1. Cervezas de importación	79
3.4. Precio	80

PARTE 2. MERCADO INTERNACIONAL 86

CAPÍTULO 4. NECESIDAD DEL MARKETING INTERNACIONAL	87
4.1. Marketing Internacional	87
4.2. La importancia del comercio mundial	87
4.2.1. Enlaces globales	88
4.2.2. Repercusiones de la política nacional	88
4.3. Oportunidades y retos en el marketing internacional	89
4.4. Realización de oportunidades	89
4.5. El panorama de los negocios internacionales	90
4.5.1. Porque incursionan las compañías en los negocios internacionales	90
4.5.2. Razones del reciente crecimiento de los negocios internacionales	91

4.5.3. Modalidades de los negocios internacionales	92
4.5.4. Otras definiciones operativas	94
CAPÍTULO 5. COMERCIALIZACIÓN	95
5.1. Políticas de productos	95
5.2. Razones para la alteración de productos	95
5.3. Funciones de contabilidad e impuestos multinacionales	96
5.4. Influencia gubernamental en el comercio	97
5.4.1. Razones de la intervención gubernamental	97
5.4.2. Argumento de la industria naciente	99
5.4.3. Argumento de la industrialización	99
5.4.4. Relaciones económicas con otros países	100
5.4.5. Razones económicas	100
5.4.6. Modalidades de control comercial	101
5.5. Comercio internacional y Estados Unidos	103
5.5.1. Dimensión histórica	103
5.5.1.1. Surgimiento de la división global	104
5.5.2. Instituciones transnacionales que afectan el comercio mundial	104
5.6. Licencias, franquicias e intermediarios de exportación	106
CAPÍTULO 6. EL AMBIENTE INTERNACIONAL	109
6.1. Política internacional	109
6.2. Ambiente económico internacional	109
6.2.1. Características del mercado	109
6.2.2. Población	110
6.2.3. Infraestructura	111
6.2.4. Geografía	111
6.2.5. Participación extranjera en la economía	112
6.2.6. Impacto del ambiente económico en el desarrollo social	113
6.2.7. Integración económica regional	113
6.2.8. Niveles de integración económica	114
6.2.9. Integración europea	115
6.2.10. Integración norteamericana	116
6.2.11. Otras alianzas económicas	116
6.2.12. Integración económica y el	

mercadorólogo internacional	117
6.3. El ambiente cultural internacional	117
6.3.1. La cultura definida	118
6.3.2. Los elementos de la cultura	119
6.3.3. Análisis cultural	123
6.4. Ambiente financiero internacional	123
6.4.1. Política de crédito	124
6.4.2. Tipos de riesgo financiero	125
6.4.3. Fuentes de financiamiento	125
6.4.4. Administración del riesgo financiero	127
6.4.5. Mercado de tipo de cambio	128
6.4.6. Administración del riesgo por tipo de cambio	129
6.5. Ambiente internacional político y legal	130
6.6. Ambiente político y legal del país nacional	130
6.6.1. Reglamento del comportamiento internacional de los negocios	132
6.7. Ambiente político y legal del país anfitrión	133
6.7.1. Acción y riesgo político	133
6.7.2. Las diferencias y las restricciones legales	134
6.7.3. La influencia de la política y las leyes	134
6.8. Ámbitos político y legal de las empresas	135
6.8.1. Ámbito político	135
6.8.1.1. Impacto del sistema político en las decisiones administrativas	137
6.8.1.2. Formulación y aplicación de estrategias políticas	137
6.8.2. Ámbito legal	138
6.8.3. Evolución de las estrategias legales y políticas en el proceso de internacionalización	139
6.9. Ámbitos físicos y sociales de una compañía	139
6.10. Comunicaciones internacionales	140
6.10.1. Proceso de comunicaciones de marketing	140
6.10.2. Negociaciones internacionales	141
6.10.2.1. Etapas del proceso de negociación	141
6.10.2.2. Como negociar en otros países	142
6.10.3. Estrategia de comunicaciones de marketing	143
6.10.4. Herramientas de comunicación	144
6.10.4.1. Revistas de negocios y	

8.1.1. El ambiente político	164
8.1.2. El ambiente financiero internacional	165
8.1.3. El ambiente social	165
8.1.4. El ambiente tecnológico	165
8.2. Cambios en las relaciones comerciales	166
8.2.1 Política gubernamental	166
8.3. Futuro de la administración del marketing internacional	167
8.3.1. Planeación e investigación internacional	167
8.3.2. Política de producto internacional	167
8.3.3. Comunicaciones internacionales	168
8.3.4. Fijación internacional de precios	168
8.4. Carrera en el marketing internacional	168
8.4.1. Capacitación posterior	169
8.4.2. Empleo en una compañía grande	169
8.4.3. El empleo en compañías pequeñas y medianas	169
8.4.4. El empleo por su cuenta	170
PARTE 3. INVESTIGACIÓN DE CAMPO	171
CAPÍTULO 9. INVESTIGACIÓN DE CAMPO	172
9.1. Justificación	173
9.2. Variables de la investigación	175
9.3. Objetivo de la investigación	176
9.4. Planteamiento del problema	177
9.5: Hipótesis	178
9.6. Universo	179
9.7. Metodología	180
9.8. Cuestionario piloto	181
9.9. Cuestionario	185
9.10. Tabulación, análisis estadístico graficación e interpretación	189
9.11. Conclusiones de la investigación de campo	216
CONCLUSIONES GENERALES	219
ANEXO: ANÁLISIS ESTADÍSTICO	228
BIBLIOGRAFÍA	234

INTRODUCCIÓN

En la actualidad es muy importante que las empresas estén al tanto de lo que lo pasa alrededor del mundo, ya que muchos de los aspectos que consideran para su desarrollo se transforman con el paso del tiempo. Es por ello que se efectúan estudios de mercado que son necesarios e indispensables para tener una buena participación en un mercado y contar con información más relevante y actualizada sobre el mercado al que se puede beneficiar.

En el presente trabajo se analizará críticamente a la empresa GRUPO MODELO, la cual es muy interesante ya que se dedica a la fabricación y venta de cerveza existiendo en ella un tipo de oligopolio, esto es por la participación de firmas extranjeras como es el caso de Aneusher-Bush la cual tiene una importante participación y posiblemente crecerá en los próximos años.

En primer plano abarcaremos la historia del GRUPO MODELO, esta nació con el interés de satisfacer la necesidad específica de los consumidores de obtener una bebida más ligera que el vino y a la vez refrescante. Se enmarcan algunas de sus políticas, objetivos y filosofías que han llevado a dicha organización a tener una buena posición en el mercado mundial. Es necesario conocer también la estructura de la organización, desde la cantidad de puestos que se desenvuelven, hasta las posiciones jerárquicas que coordinan e integran a los empleados.

Es indispensable analizar la participación en el mercado del GRUPO MODELO puesto que aquí se podrá observar el tipo de estrategias mercadológicas que utilizan. La buena participación en el mercado es producto de un plan estratégico de calidad de información responsable, por lo tanto, si los mercadólogos de la empresa no actúan con la suficiente seriedad que se merece el estudio no habrá beneficio para la empresa y tampoco se beneficiaran a los clientes. En dicha participación tiene influencia los aspectos macroambientales tales como la economía la política, la cultura etc. Aspectos muy importantes que se deben tomar en cuenta para el crecimiento de la organización, tanto en el ámbito nacional como en el internacional.

Toda organización se rige por las normas y reglamentos legales que ponen a las organizaciones en un marco de equidad, con oportunidades iguales para todos, además de proteger a los consumidores de posibles fraudes o chantajes. Es por ello que en la segunda parte de este trabajo abordaremos la mercadotecnia internacional, es decir, abordaremos de manera particular las políticas que siguen las empresas productoras para vender sus productos en los países extranjeros.

En la segunda parte nos referimos en forma general a todas aquellas relaciones que cualquier empresa exportadora mantiene para llevar cabo sus operaciones dentro de los marcos legales y competitivos, conformando así un marco de igualdad que solo se verá diferenciado por las mayores o menores capacidades y habilidades que posean cada una de las empresas.

Por medio de dicho capítulo pretendemos formar al lector las bases empíricas que se deben conocer anteriormente el análisis de alguna compañía transnacional, así comprendiera las causas del desarrollo o estancamiento de dicha empresa.

Conoceremos pues, el ámbito nacional e internacional en el que se desenvuelve la empresa. Se estudia a todos niveles puesto que todas las operaciones de una determinada empresa se ven reguladas por especificaciones del gobierno nacional e internacional, además de las propias reglamentaciones del mercado. Las empresas entonces, tendrán que adecuar la forma de operación de acuerdo al lugar en que se encuentran establecidas.

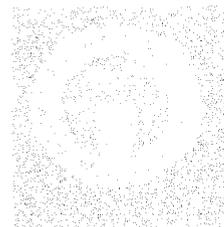
Por último, para concluir con el objetivo de este trabajo presentaremos la investigación de campo que fue realizada particularmente a la empresa GRUPO MODELO. En primer lugar presentaremos la forma que tomo dicha organización, se presenta las entrevistas realizadas a directores y ejecutivos de la compañía y se presentan las conclusiones que obtuvimos al terminar la ardua labor que implicó una investigación de esta magnitud.

Les recordamos que la investigación fue dirigida al análisis de las políticas de exportación establecidas por el grupo modelo. Pretendemos saber que tan efectivas son dichas políticas en el mercado internacional, si varían de un país a otro, o si se

modifican o crean nuevas políticas de acuerdo a las nuevas modernizaciones del mundo.

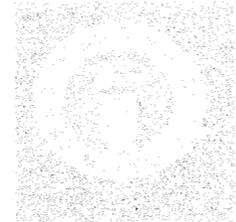
En resumen, en el presente trabajo presentamos las políticas de exportación a las que se podrían o se encuentran sujetas las empresas y la manera en que enfrentan dichas políticas para mantener o incluso extender su mercado internacional.

A través de modificaciones, nacimientos o desapariciones de sus propias políticas, a nivel interno de la organización, evaluamos los cambios que han sido efectivos para aumentar el crecimiento de la empresa y por consecuencia, situarse entre las mejores empresas a nivel mundial.



PARTE I
GENERALIDADES DEL
GRUPO MODELO

1. DATOS GENERALES



1.1. HISTORIA

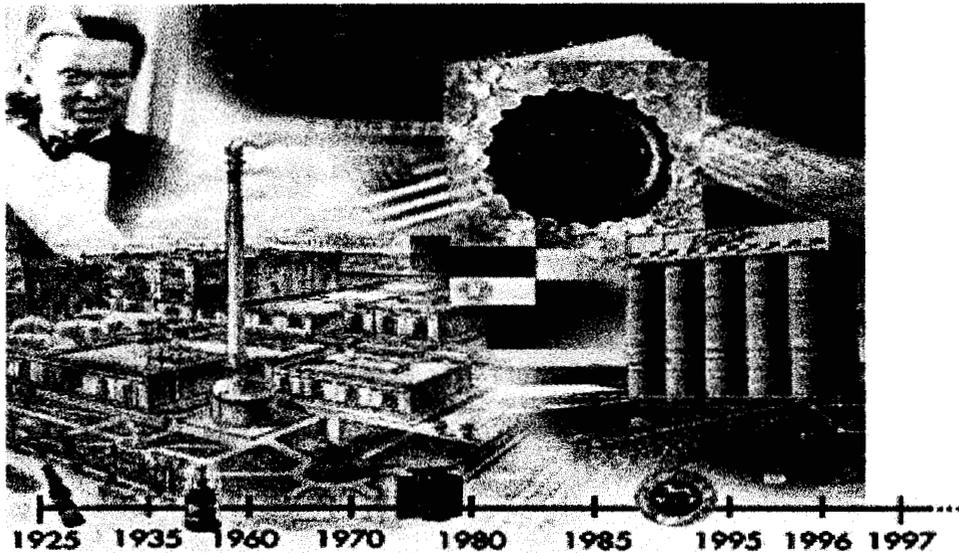


Fuente: www.gmodelo.com/modelonew2/espanol/flash/Grupo_Modelo/Historia/historia

Fue el 25 de octubre de 1925 cuando Don Braulio Iriarte, acompañado por el Presidente Calles, inauguró Cervecería Modelo, S.A. en la ciudad de México, mejor conocida por su marca Corona. Poco después, Don Pablo Diez Fernández pasó a formar parte de la compañía con el objetivo de construir una empresa con presencia nacional, capaz de captar y satisfacer la necesidad del público consumidor de cerveza.

Don Pablo Diez Fernández, quien fuera posteriormente presidente, director general y accionista mayoritario de la compañía, llevó a cabo una importante política de expansión a través de inversiones y adquisiciones de plantas cerveceras, fábricas de malta y asociaciones estratégicas para asegurar el suministro de los insumos más importantes.

Esta expansión fue posible dado el espíritu visionario de Don Pablo Diez Fernández y de su equipo de colaboradores formado por Félix Aramburuzabala, Juan Sánchez Navarro, Nemesio Díez, Manuel Álvarez y Antonino Fernández Rodríguez.



Fuente: www.gmodelo.com/modelonew2/espanol/flash/Grupo_Modelo/plantas/plantas

Estas compañías se ubicaban en zonas estratégicas de la República Mexicana, como es el caso de Cervecería de Toluca y México (1935), productora de la marca Victoria, Cervecería Estrella (1954), Cervecería del Pacífico (1954), productora de la marca Pacífico, Cervecería Modelo del Noroeste (1960) y Cervecería Modelo de Torreón (1966).

Durante la década de los veinte, existían en México muchas cervecerías pequeñas, sobre todo en el norte del país. Se trataban de compañías con presencia local y regional, con la capacidad suficiente para satisfacer la demanda del mercado.



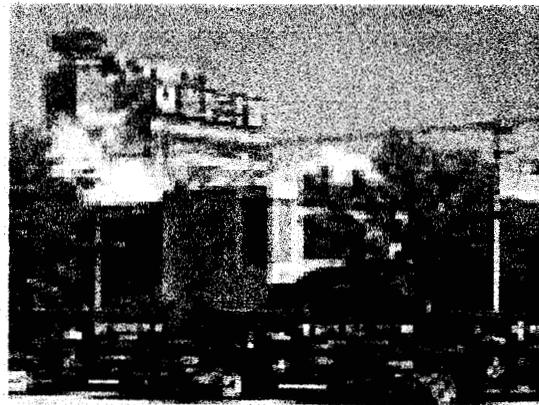
Fuente: www.gmodelo.com/modelonew2/espanol/flash/Grupo_Modelo/Historia/historia

Durante la década de los cincuenta, cervecería Modelo se convirtió en el líder en el mercado doméstico. Don Pablo hizo de la cervecería una compañía modelo, utilizando la mejor maquinaria, tecnología, sistemas, técnicos, y más aún, teniendo a la mejor gente.



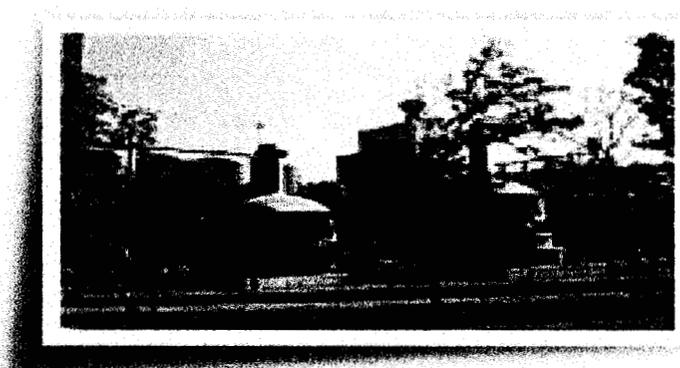
Fuente: www.gmodelo.com/modelonew2/espanol/flash/Grupo_Modelo/Historia/historia

Asimismo, dada la creciente presencia de los productos de Grupo Modelo en toda la República Mexicana, fue necesario crear una sólida red de distribución, para lo cual, Don Pablo asignó a Don Nemesio Diez para que encabezara dicho proyecto en la década de los cuarenta con la finalidad de asegurar un servicio de calidad. Para tal efecto, en el año de 1945 fundó la primera distribuidora en la ciudad de Toluca.



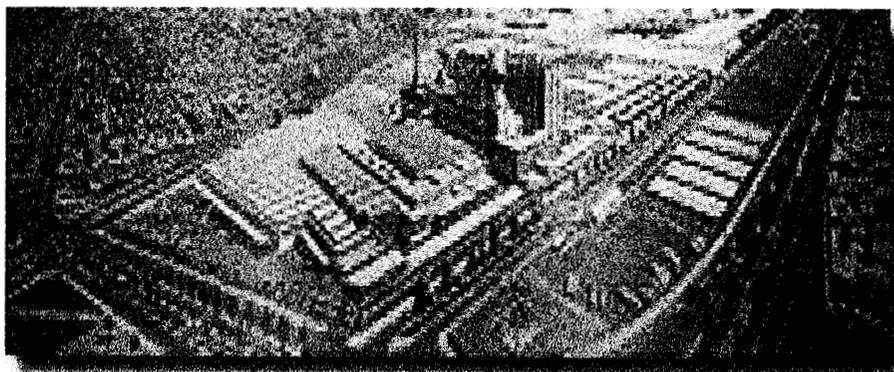
Fuente: www.gmodelo.com/modelonew2/espanol/flash/Grupo_Modelo/Historia/historia

En 1971 Don Antonino Fernández fue nombrado Presidente del Consejo de Administración y Director General, continuando como presidente en la actualidad. Conservando la filosofía del fundador que consiste en fabricar, distribuir y vender cerveza de calidad, a un precio competitivo, optimizando recursos y rebasando las expectativas del cliente, para contribuir al desarrollo económico y social del país, Don Antonio Fernández Rodríguez ha continuado con la expansión del Grupo, siendo el responsable de la construcción de dos de las plantas más grandes que tiene Grupo Modelo actualmente, Cervecería Modelo de Guadalajara y Cervecería del Trópico, en 1964 y 1984, respectivamente.



Fuente: www.gmodelo.com/modelonew2/espanol/flash/Grupo_Modelo/Plantas/méxico/méxico

Como resultado de la fusión de dos grandes grupos cerveceros en México, Grupo Modelo perdió el liderazgo a mediados de los años ochenta, mismo que se recuperó en 1991, y ha mantenido hasta la fecha.

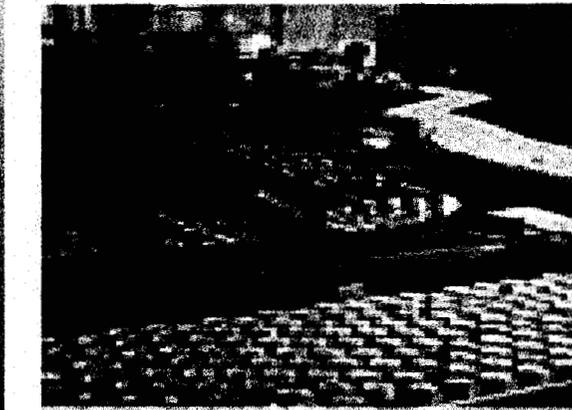


Fuente: www.gmodelo.com/modelonew2/espanol/flash/Grupo_Modelo/Historia/historia

En febrero de 1994, Grupo Modelo se convirtió en una empresa pública, colocando el 13% de su capital en la Bolsa

Mexicana de Valores. Previo a esta operación, Grupo Modelo celebró en junio de 1993 un contrato de Inversión con Anheuser-Busch (AB) en el cual AB adquirió una participación minoritaria en Grupo Modelo, S.A. de C.V. y en Diblo, S.A. de C.V., principal subsidiaria de Grupo Modelo.

En la década de los noventa, los requerimientos y exigencias de calidad en los mercados doméstico e internacional se han elevado, de modo que Grupo Modelo mantiene una constante inversión en el desarrollo y optimización de sus plantas, con el fin de que sus productos continúen satisfaciendo las exigencias de los consumidores, ofreciendo productos de calidad.



Fuente: www.gmodelo.com/modelonew2/espanol/flash/Grupo_Modelo/Historia/historia

En 1997, el Ingeniero Carlos Fernández fue nombrado Director General de Grupo Modelo, quién sustituyó a Don Antonino Fernández Rodríguez, que ahora permanece como Presidente del Consejo de Administración del Grupo Modelo. Ellos han procurado que la empresa desarrolle sus procesos con la tecnología más moderna

Grupo Modelo cuenta con más de 150 empresas dedicadas a la distribución y producción de cerveza que se agrupan en las áreas operacionales, servicio y asociadas, ventas e inmobiliarias. Cada compañía se encuentra en constante crecimiento y modernización de sus instalaciones. Asimismo, se ha intensificado la instalación de equipos anticontaminantes e

importantes proyectos de protección ambiental que incluye sistemas para tratamiento de efluentes.

Preparándose para la demanda futura, Grupo Modelo ha iniciado operaciones en su octava cervecería en el estado de Zacatecas, planta que será la más grande de Latinoamérica, con capacidad instalada proyectada de 20 millones de hectolitros. Actualmente, cuenta con una capacidad instalada de 10 millones de hectolitros, con lo cual la capacidad total de Grupo Modelo asciende a 39.5 millones de hectolitros anuales.

Actualmente Grupo Modelo es el principal productor y distribuidor de cerveza en México. Cuenta con ocho cervecerías en operación y con un portafolio de diez marcas, destacando Corona Extra, la cerveza mexicana de mayor venta en el mundo Corona Light, Modelo Especial, Victoria, Pacífico, Negra Modelo y entre otras de carácter regional.



Fuente: www.gmodelo.com/modelonew2/espanol/flash/Marcas/marcas

El Grupo Modelo, es líder en la elaboración, distribución y venta de cerveza en México, con una participación en el mercado nacional y de exportación mayor al 59%. Cuenta con ocho plantas cerveceras en la República Mexicana, con una capacidad instalada de 39.5 millones de hectolitros anuales de cerveza.



Fuente: www.gmodelo.com/modelonew2/espanol/flash/Grupo_Modelo/Historia

Exporta cinco marcas con presencia en más de 150 países y es importador exclusivo en México de las cervezas producidas por la compañía estadounidense Anheuser-Busch, entre las cuales se incluyen las marcas Budweiser y Bud Light. Desde 1994, Grupo Modelo cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores, con la clave de pizarra GMODELOC.

Cervecería Modelo ha crecido continuamente sustentándose con productos y servicios de calidad elaborados por gente de calidad que cumplen con los valores organizacionales, y fortalecen la cultura organizacional.

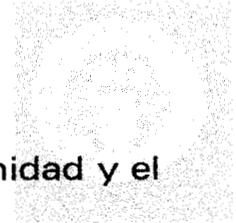
1.2. OBJETIVOS DEL GRUPO MODELO

Ser líder cervecero latinoamericano en producción y ventas, así como consolidar la presencia global.

Fabricar, distribuir y vender cerveza de calidad:

- Con un servicio excelente,
- A un precio competitivo,
- Optimizando recursos,
- Superando las expectativas del cliente,
- Con la colaboración de todo el personal, proveedores y distribuidores, contribuyendo al desarrollo económico, cultural y social,
- Mejorando la rentabilidad del negocio,
- Protegiendo el medio ambiente, y

- Cooperando con el progreso de la comunidad y el país.



1.3. POLÍTICAS DEL GRUPO MODELO

- Crecer y consolidarse en aquellos mercados, donde este presente y analizar los mercados en donde aún no hay participación, teniendo en mente la meta de presencia global.
- Fabricar y vender cerveza de calidad que satisfaga los requerimientos del cliente, conforma a las especificaciones del Grupo Modelo y de acuerdo a un sistema de aseguramiento de calidad.

1.4. FILOSOFÍA DEL GRUPO MODELO

Desarrollar un trabajo en equipo que permita la entrega y el cariño del personal, a través del área de capacitación y la comunicación interna, el cariño y del personal, a través del área de capacitación y la comunicación interna, la cual se logrará impartiendo seminarios y cursos tendientes a que el personal adopte la calidad como forma de vida.

Realizar en la organización diferentes actividades educativas y culturales que hagan que el personal desarrolle sus capacidades intelectuales, como son los programas de educación continua de secundaria y preparatoria abierta. Así mismo, promover actividades deportivas como torneos internos de fútbol, béisbol, boliche, maratón y fútbol rápido entre otro, dando como resultado un mejor ambiente de trabajo y armonía en las relaciones humanas dentro de la empresa.

Las relaciones laborales y contractuales con las diferentes representaciones sindicales se basaran en el mutuo respeto y comprensión de la situación económica y social importante de nuestro país.

Los valores organizacionales de grupo modelo, permitirán al personal desarrollarse para enfrentar los retos.



1.5. VALORES DEL GRUPO MODELO

- **Honestidad** : Actuar con rectitud e integridad, manteniendo un trato equitativo con todos los semejantes.
- **Lealtad**: Formar parte de " La Familia Modelo" , para conducirse de acuerdo a los valores y objetivos empresariales de la Organización.
- **Respeto**: Guardar en todo momento la debida consideración a la dignidad humana y al entorno.
- **Responsabilidad**: Cumplir en deber, realizando las políticas y disposiciones de la empresa.
- **Confianza**: Desempeñarse con exactitud, puntualidad y fidelidad para fortalecer el ambiente laboral.
- **Educación**: Impulsar y participar en la formación, motivación y desarrollo del personal en los ámbitos moral e intelectual.
- **Calidad y servicio**: Satisfacer con agrado las necesidades de los clientes internos y externos ofreciéndoles productos y servicios que superen sus expectativas.
- **Trabajo en equipo**: La unión coordinada y entusiasta de los esfuerzos, facilita el logro de los objetivos.
- **Optimización de recursos**: Generar bienes y servicios de calidad mediante el empleo racional de los recursos.
- **Perseverancia**: Ser constante y firmes en las acciones porque es la base para obtener el éxito.

1.6. ESTRUCTURA DEL GRUPO MODELO

El constante crecimiento registrado en la demanda de los productos de Grupo Modelo a nivel nacional e internacional en los últimos años, permitió generar mayores oportunidades de desarrollo a los miembros de la organización al igual que la creación de nuevos empleos. A diciembre de 1998 Grupo Modelo estuvo integrado por un total de 42,097 personas, de las cuales 18,625 conformaron el área de operaciones y 23,472 el área de ventas y distribución. Lo anterior representó un incremento de 948 empleos directos con respecto al año anterior (1997)

1.6.1. Estructura Corporativa.



Durante el año de 1998 se impartieron más de 12,000 cursos de capacitación en las diferentes áreas de la organización representado aproximadamente un millón de horas hombre. Ello demuestra claramente el compromiso permanente de la dirección en el desarrollo del personal, mejorando sus condiciones de trabajo y vida, traduciéndose en una baja rotación.

En 1998 es el año recordado por el Grupo Modelo debido a la gran satisfacción de haber concluido la Certificación del Sistema ISO 9000 en gran parte de las empresas del grupo, demostrando que sé esta preparando para cumplir con las diferentes normas internacionales integrándonos a la globalización actual. La participación del personal, su dedicación y esfuerzo han sido la base para alcanzar tan importante logro del Grupo.

1.7. ANÁLISIS DE PUESTOS

- **OPERACIONES:** El área de operaciones, es encargada del proceso de elaboración de la cerveza, esta conformada por ocho plantas cerveceras ubicadas en la República Mexicana, con una capacidad instalada total de 39.5 millones de hectolitros anuales.

1.7.1. Recursos Humanos

En 1999, Grupo Modelo estuvo integrado por 44,040 personas, de las cuales 20,004 laboraron en el área de Operaciones y Empresas de Servicio, así como 24,036 en el área de Distribución y Ventas. Cabe destacar que la antigüedad promedio del personal que labora en el Grupo es de 8 años con una edad promedio de 33 años. En comparación con 1998, las horas hombre invertidas en capacitación se incrementaron notablemente, con lo que Modelo mantiene firme su compromiso de desarrollo y crecimiento continuo del personal.

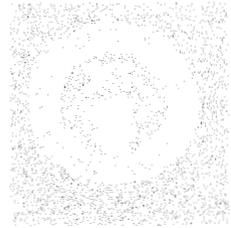
En 1999 se implementó un nuevo Sistema de Evaluación del Desempeño para el personal del Grupo, contemplando los objetivos de cada puesto, la actuación profesional y la actitud personal. La característica distintiva de este sistema es la participación conjunta del evaluado y evaluador llegando a un consenso de resultados.

Por otra parte, ocho empresas del Grupo participaron en el X Concurso Nacional de Círculos de Control de Calidad, resultando entre los ganadores dos equipos de Cervecería Modelo y otro de Cía. Cervecera del Trópico. Dentro del Sistema de Calidad Total Modelo existe el compromiso del Grupo de aplicar los Sistemas de Aseguramiento de Calidad bajo las normas ISO 9000. De esta manera se capacita al personal en el manejo de herramientas, estadísticas y técnicas, que conducen a un control más eficaz de los procesos productivos, incrementándose así notablemente las eficiencias y la productividad. El programa de orden y limpieza, 5's+1, ha fortalecido la imagen de la empresa, proporcionando un ambiente más confortable y funcional, logrando un mayor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales, así como áreas de trabajo más seguras.

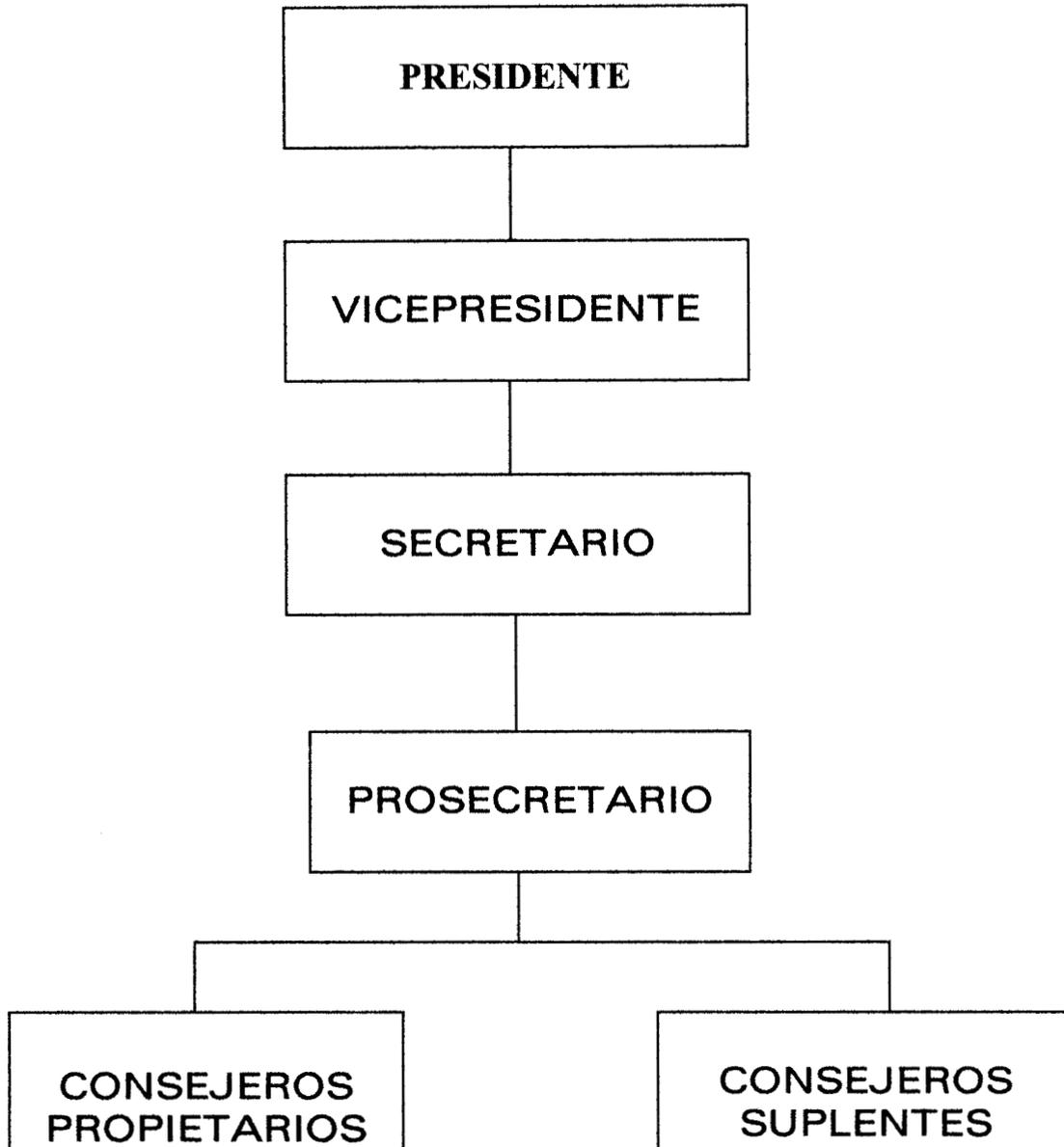
- **EMPRESAS DE SERVICIOS Y ASOCIADOS:** El Grupo Modelo cuenta con diversas empresas de servicio y asociadas las cuales brindan soporte a las diferentes áreas de la organización, logrando con esto una mayor integración vertical.

- **VENTAS:** El Grupo Modelo distribuye sus productos en México a través de una extensa red de distribución. La coordinación de las actividades de exportación se realiza por medio de 6 subsidiarias ubicadas alrededor del mundo.

- **INMOBILIARIAS:** Esta área de la organización es la propietaria de los terrenos e inmuebles, donde se realiza la actividad de comercialización de los productos de Grupo Modelo, a través de distribuidores directos.



1.8. ORGANIGRAMA



1.9. LOCALIZACIÓN NACIONAL DE LAS PLANTAS CERVECERAS DEL GRUPO MODELO

A. CERVECERA MODELO GUADALAJARA



Fuente: www.gmodelo.com/modelonew2/espanol/flash/Grupo_Modelo/Plantas/Guada/guada

La visión de Don Pablo Diez le permitió ver el potencial de crecimiento en el mercado doméstico, por lo que en 1954 adquirió de la familia Ohrner una pequeña cervecería llamada Cervecería La Estrella, localizada en el centro de la ciudad de Guadalajara que contaba con una capacidad instalada de 35,000 hectolitros anuales.

Tu buena



ESTRELLA

Fuente: www.gmodelo.com/modelonew2/espanol/flash/Grupo_Modelo/Estrella/estrella

En vista de que no se contaba con espacio suficiente para expandirse, durante la década de los sesenta se cerró la Cervecería La Estrella y se construyó la moderna Cervecería

Modelo de Guadalajara, la cual fue inaugurada el 13 de diciembre de 1964 con una capacidad instalada de 290,000 hectolitros.

Durante los años posteriores utilizando la más avanzada tecnología se realizaron otras expansiones en la cervecería hasta alcanzar la capacidad instalada de 5 millones de hectolitros.

En esta cervecería se producen Corona Extra, Modelo Especial y Estrella, marca regional que se distribuye en todo el estado de Jalisco y que goza de la preferencia del público tapatío. Además, Cervecería Modelo de Guadalajara es la única cervecería que produce la marca Corona Light, la cual se vende solamente en los Estados Unidos.

Cervecería Modelo de Guadalajara, obtuvo la certificación de su Sistema de Aseguramiento de Calidad de acuerdo a los requerimientos de la Norma Internacional ISO 9002, el 25 de mayo de 1998. Las Autoridades Mexicanas otorgaron, el 11 de junio de 1999, el Certificado de Industria Limpia, máximo reconocimiento a las empresas por la aplicación y cumplimiento de políticas ambientales.

B. CERVECERÍA MODELO



Fuente: www.gmodelo.com/modelonew2/espanol/flash/Grupo_Modelo/Plantas/mexico/mexico

La inauguración de la primera cervecería del Grupo Modelo, Cervecería Modelo se llevo a cabo el 25 de octubre de 1925 en

México Distrito Federal. La primera marca que se produjo fue Modelo y un mes después se produjo Corona.



Fuente: www.gmodelo.com/modelonew2/espanol/flash/Grupo_Modelo/Plantas/mexico/

Cervecería Modelo es actualmente la planta más grande del grupo y tiene una capacidad instalada de 11.1 millones de hectolitros anuales.

C. CERVECERÍA MODELO DEL NOROESTE O DE OBREGÓN SONORA



Fuente: www.gmodelo.com/modelonew2/espanol/flash/Grupo_Modelo/Plantas/noroeste/noroeste

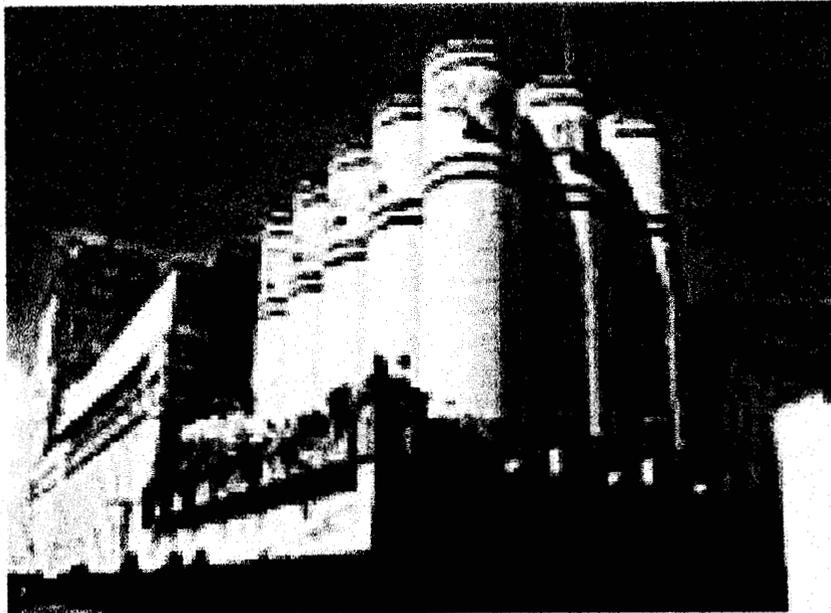
Durante 1956 Rodolfo Víctor González, dueños de una cervecería en Mexicali adquirieron un terreno en Ciudad Obregón, Sonora, con el propósito de construir una nueva cervecería. El 13 de Octubre de 1960, Grupo Modelo Adquirió el 50% de la empresa Inversiones y Fomento del Noroeste, de los hermanos González.



Fuente: www.gmodelo.com/modelonew2/espanol/flash/Grupo_Modelo/Plantas/noroeste/noroeste

La inauguración oficial de la planta cervecera fue en junio de 1961, con el nombre de cervecería Modelo del Noroeste. En 1982 Grupo Modelo adquirió el 50% restante y en la actualidad cuenta con una capacidad instalada de 1.5 millones de hectolitros.

E. CERVECERÍA DEL PACÍFICO O DE **Porteamé**



Fuente: www.gmodelo.com/modelonew2/espanol/flash/Grupo_Modelo/Plantas/pacifi/pacifi

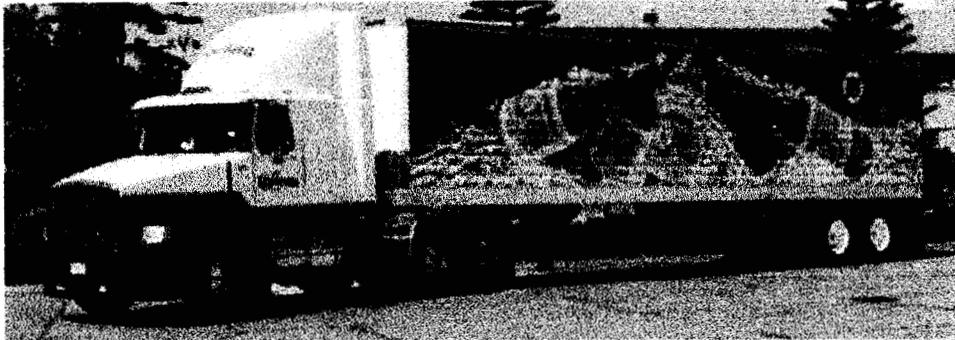
Cervecería de pacífico, localizada en **Porteamé**, **Porteam**, fue inaugurada en marzo de 1900 por tres alemanes llamados Jorge Claussen, Germán Evers y Emilio Philipppy. **Porteamérica**, en el año 1954 fue adquirida por el Grupo Modelo, por el señor Fuente Villa adquiriéndola en su totalidad, siendo desde entonces la cerveza Pacífico, la principal marca producida en esta planta.

A un siglo de su fundación, cuenta con modernas instalaciones y una capacidad instalada anual de 1.5 millones de hectolitros, que satisface la demanda tanto del mercado nacional como del mercado internacional.

La Cerveza Pacífico ha incursionado con éxito en los mercados en donde está presente gracias a su sabor y calidad. **Porteaméric** se vende en cuatro presentaciones, ballena (1 litro), media (325ml.), cuartito (190ml.) y barril (30 y 60 litros).



El 25 de septiembre de 1997, Cervecería del Pacífico obtuvo la [orteamérica] a su Sistema de Aseguramiento de Calidad de acuerdo a los requerimientos de la Norma Internacional ISO 9002. En ese mismo año, recibió de Semarnap el Certificado de Industria Limpia tras haber cumplido [orteamérica]mente con el programa de auditoría voluntaria en materia ambiental.



Fuente: www.gmodelo.com/modelonew2/espanol/flash/Grupo_Modelo/distribuciónmexico/mexico

En 1985 se inició formalmente su exportación, principalmente hacia la costa oeste de los Estados Unidos de [orteamérica], en donde a tenido muy buenos resultados.

E. CERVECERÍA MODELO DE TORREÓN



Fuente: www.gmodelo.com/modelonew2/espanol/flash/Grupo_Modelo/Plantas/torreon/torreon

Esta empresa fue constituida en diciembre de 1996, en Torreón Coahuila, e inmediatamente adquirida la compañía

Cervecera de la Laguna. La inauguración se llevó a cabo el 23 de abril de 1967, fecha en que inicia sus actividades.

A principios de la década de los ochenta, se realizó una importante ampliación de la planta, automatizando gran parte del proceso, logrando incrementar su capacidad de producción de 720 mil a 1.2 millones de hectolitros anuales. En 1992 concluye la más importante de sus ampliaciones, al instalarse unitanques para los procesos de fermentación y maduración. Con esto la capacidad instalada creció en un 150% de producción, alcanzando 2.85 millones de hectolitros anuales.

Las principales marcas que se producen actualmente en esta planta son Corona Extra y Modelo Especial.

En 1997, Cervecería Modelo de Torreón, como parte del Sistema de Calidad Total Modelo, fue certificada bajo la Norma ISO 9002

F. COMPAÑÍA CERVECERA DEL TRÓPICO O DE TUXTEPEC OAXACA



Fuente: www.gmodelo.com/modelonew2/espanol/flash/Grupo_Modelo/Plantas/tropico/tropico

La construcción de esta planta se inició en 1980 en Tuxtepec, Oaxaca, habiendo realizado el primer cocimiento con la marca Corona Extra en octubre de 1984.

Se encuentra en el Istmo de Tehuantepec y cuenta con importantes mantos acuíferos así como adecuadas vías de comunicación.

Actualmente, esta es la segunda planta más grande del Grupo, y se están llevando a cabo importantes trabajos de ampliación en esta cervecería, que cuenta actualmente con una capacidad instalada de 8 millones de hectolitros.

Una vez concluida esta ampliación, la cual llevará varios años, Compañía Cervecería del Trópico tendrá una capacidad instalada anual de 16 millones de hectolitros.

Las principales marcas que se elaboran aquí son Corona Extra, Victoria, Modelo Especial y Negra Modelo.

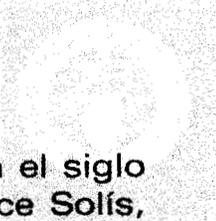
Compañía Cervecería del Trópico obtuvo, el 11 de septiembre de 1997, la certificación a su Sistema de Aseguramiento de Calidad ISO 9002. Al año siguiente, recibió el certificado en materia ambiental Industria Limpia, mismo que fue otorgado por las autoridades mexicanas.

Gracias a la satisfactoria implantación de un Sistema de Administración Ambiental que cumple con los requisitos del estándar internacional ISO 14001, el 22 de abril de 1999 esta cervecería recibió este importante reconocimiento internacional.

G. CERVECERÍA YUCATECA



Fuente: www.gmodelo.com/modelonew2/espanol/flash/Grupo_Modelo/Plantas/yucatan/yucatan



La historia de la Cervecería Yucateca se remonta en el siglo pasado, en el año de 1896, cuando el Sr. José M. Ponce Solís, quien inicia los trabajos para la apertura de "La Gran Cervecería Yucateca" con la adquisición de una fábrica de chocolate y otra de hielo situadas en la hacienda "El Perejil", ubicada en Mérida, Yucatán. Trajo de Europa la maquinaria necesaria y a un maestro cervecero alemán.

La fábrica comenzó a operar hasta el año de 1898 ofreciendo al mercado tres productos ya desaparecidos a los que sucedieron las marcas Carta Clara (también desaparecida) y León Negra.

En 1900 cambia su razón social a "Cervecería Yucateca S.A.". Al principio la cerveza se distribuía en barriles, los cuales eran trasladados en carritos tirados por caballo y se vendía en tarros o vasos.

Como el local original resultaba insuficiente para las expansiones planeadas, el 15 de agosto de 1951 se inauguró una nueva planta, donde se ubica actualmente. Años más tarde, se lanzó al mercado una nueva marca regional, Montejo.

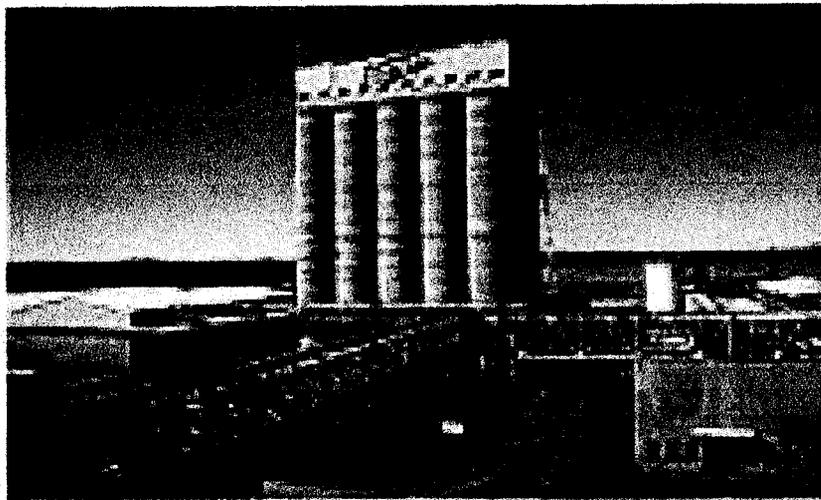
Cervecería yucateca localizada en Mérida Yucatán. Fue adquirida en el año de 1979 por el Grupo Modelo, cambiando en 1981 su razón social a "Cervecería Yucateca. S.A. de C.V.", y aumentando su capacidad instalada de 38 mil hectolitros a 500 mil hectolitros anuales.

Las primeras exportaciones de Cervecería Yucateca se realizaron en 1996, al embarcar la marca Corona Extra hacia Sudamérica, en el puerto de Progreso, Yucatán.

Con el objeto de lograr la certificación de aseguramiento de calidad en los procesos de esta planta, el 19 de Septiembre de 1997 se obtuvo la certificación ISO 9002.

Actualmente, se continúa trabajando en la modernización de sus instalaciones y equipos. En 1999 lanza al mercado las nuevas presentaciones de las cervezas Montejo y León Negra, que junto con Corona Extra y Victoria, conforman el portafolio de marcas producidas en esta Cervecería.

H. COMPAÑÍA CERVECERA DE ZACATECAS



Fuente: www.gmodelo.com/modelonew2/espanol/flash/Grupo_Modelo/Plantas/zacatecas/zacatecas

El 7 de abril de 1997 se inauguró la octava planta cervecera del grupo Modelo, Compañía Cervecera de Zacatecas contando con la presencia del Presidente de los Estados Unidos Mexicanos, Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León, de su esposa Doña Nilda Patricia Velasco de Zedillo, de sus Majestades, los Reyes de España Don Juan Carlos I y Doña Sofía, del Gobernador del Estado de Zacatecas, Lic. Arturo Romo Gutiérrez, de su esposa, Doña Ana Bertha Beltrán de Romo del Consejo de Administración de Grupo Modelo y su Presidente, Don Antonino Fernández Rodríguez, así como de distinguidos empresarios e invitados.

En 1997 se terminó la primera etapa de la planta, con una capacidad de producción de 4.5 millones de hectolitros al año, lo que incremento la capacidad total del grupo a 35 millones de hectolitros.

El 17 de Marzo de 1997 se inició la venta de cerveza producida en estas modernas instalaciones, cuyo diseño, construcción y puesta en operación fue llevada a cabo por técnicos mexicanos formados en la dirección técnica de Grupo Modelo, quienes utilizaron las modernas tecnologías disponibles

en cuanto a sistemas y equipos empleados por la industria Cervecera mundial.

El proyecto de construcción en la octava planta cervecera ha significado una derrama económica muy importante en el estado de Zacatecas, dado que durante el lapso de 5 años de construcción estuvieron trabajando en forma continua alrededor de 2,000 personas.



Fuente: www.gmodelo.com/modelonew2/espanol/flash/Grupo_Modelo/Plantas/plantas

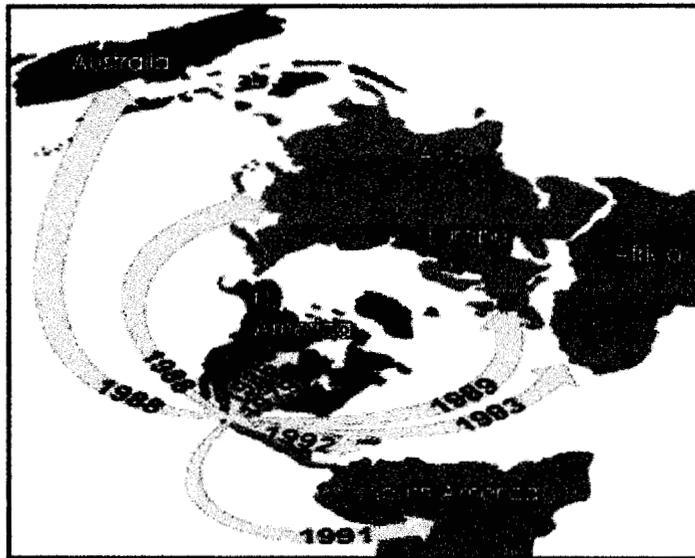
Asimismo, la segunda etapa del proyecto inició operaciones en enero de 1999, incrementando la capacidad en 5.0 millones de hectolitros. con lo que su capacidad total asciende a 10.0 millones de hectolitros anuales. La inversión realizada en este proyecto desde su inicio hasta junio de 2000 ha sido de aproximadamente \$710 millones de dólares, los cuales provienen de recursos propios de la empresa.

Con esta Cervecería Grupo Modelo estará en posición de satisfacer la demanda creciente de sus productos asegurando un

mejor servicio a la clientela en la parte norte y dentro del país, así como los mercados de exportación.

Durante los próximos años la capacidad de la planta continuará incrementándose en etapas, hasta convertirse en la planta cervecera más grande de Latinoamérica.

1.10. LOCALIZACIÓN DE LAS OFICINAS INTERNACIONALES DEL GRUPO MODELO

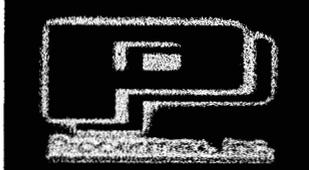


Fuente: www.gmodelo.com/modelonew2/espanol/flash/Grupo_Modelo/mapas

- Oficina en Singapur: ASIACERMEX.

	<p>INAMEX de Cerveza y Malta S.A. de C.V.</p> <p>http://www.inamex.com.mx</p>
---	--

- Oficina en Estados Unidos: PROCERMEX.

	<p>Nuestra oficina en Estados Unidos: PROCERMEX</p> <p>http://www.corona.com/</p>
---	--

- Oficina en Bélgica: EUROCERMEX.

	<p>Nuestra oficina en Bélgica: EUROCERMEX http://www.eurocermex.com/ 107 Rue Colonel Bourg, B-1140 Brussels Tel. 32 2 726 87 08 Fax 32 · 2 · 726 · 90 · 00</p>
---	---

- Oficina en España: IBEROCERMEX.

	<p>Nuestra oficina en España: IBEROCERMEX Pol. Miralcampo de Arriba Alumino 12 Azuqueca de Henares, Guadalajara Spain Tel. 34 · 49 · 26 · 44 · 26 Fax 34 · 49 · 26 · 44 · 27</p>
--	--

- Oficina en Costa Rica: LATINCERMEX

	<p>LATINCERMEX Nuestra oficina en Costa Rica: Av. 10, Calle 29-Apartado Postal 5548-1000 San José Costa Rica Tel. 506 · 253 · 81 · 60 Fax 506 · 253 · 99 · 37 Nuestra oficina en Argentina: Florida 656 - 5o. Piso Capital Federal 1005 Buenos Aires, Argentina Tel. 541 · 325 · 44 · 67 Fax 541 · 394 · 56 · 39</p>
---	--

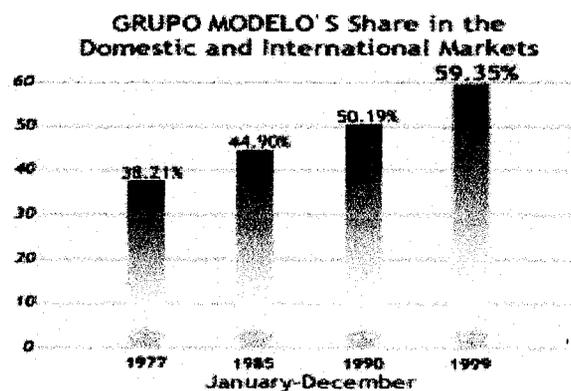
2. MACROAMBIENTE

2.1. ECONÓMICO

Los accionistas Controladores de Grupo Modelo, S.A. de C.V. y Anheuser-Busch Companies consumaron en septiembre de 1998, la compraventa por parte de Anheuser-Busch de un 13.25% del capital de Diblo, S.A. de C.V. principal subsidiaria del Grupo Modelo. Con esta operación, Anheuser-Busch ha ejercido la totalidad de sus opciones de compra de las que era titular sobre las acciones de Grupo Modelo y Diblo.

Por lo anterior, Anheuser-Busch mantiene su participación minoritaria del 35.12% en el capital del Grupo Modelo e incrementa su participación minoritaria en Diblo en 23.25% con lo cual su participación directa e indirecta en Diblo aumento al 50.20%. Los accionistas Controladoras de Grupo Modelo mantendrán el control de la administración de Grupo Modelo y Diblo.

Grupo Modelo y Anheuser-Busch están satisfechos de la transacción realizada y ven con optimismo la continuidad de la asociación.



Fuente: www.gmodelo.com/modelonew2/informe_anual/informe98

1998 fue un año especialmente difícil para la industria cervecera mexicana debido a varios factores, principalmente por el aumento de 6 puntos en el Impuesto Especial sobre

Producción y Servicio (IEPS), el cual se modificó del 19% al 25%, lo que repercutió en el precio de la cerveza al consumidor final.

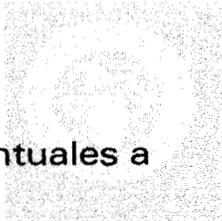
Sin embargo al cierre del año 1998 la industria cervecera tuvo un aumento del 5.9% en relación a 1997, logrando ventas totales por 54.7 millones de hectolitros. Grupo Modelo en el año 1998 consolidó su liderazgo en la industria cervecera mexicana con una participación de 58.86% del total de la cerveza producida en el país, tanto para el mercado nacional, como para el internacional, habiendo logrado ventas por 32.25 millones de hectolitros con sus marcas. Corona Extra, Corona Light, Modelo Especial, Light Modelo, Victoria, Pacífico, Estrella, Negra Modelo, Montejo y León Negra.

El producto interno bruto de México creció a 4.8 en 1998, a pesar de la restricción en la política monetaria y de los recortes presupuestales adoptados por el gobierno federal para contrarrestar el desplome en el precio del petróleo. El sector industrial fue el más dinámico durante el año, con un crecimiento de 6.6%, impulsado básicamente por la industria manufacturera.

Los esfuerzos en la política monetaria fueron insuficientes para contener la espiral inflacionaria, la cual alcanzó 18.6% en 1998, cifra mayor al 15.7% del año anterior. Así mismo, el tipo de cambio y las tasas de interés se vieron presionadas a la alza durante el año, registrándose una tasa promedio del 24.8% en los Cetes a 28 días y una devaluación del peso con respecto al dólar americano del 22%.

En 1998, Grupo Modelo marcó un nuevo record en su volumen de exportación con 6.5 millones de hectolitros, alcanzando un crecimiento del 29.7% respecto al año interior (1997) y un crecimiento anual compuesto del 30.7% en los últimos cinco años (1993-1998). También se aumentó la participación en 2.8 puntos porcentuales, logrando el 83% de las exportaciones mexicanas de cerveza.

El volumen de exportación representó en 1998 el 20% del total de las salidas de cerveza de la empresa, a diferencia del 16.7% del año anterior y del 13.6 % en 1996. El mercado doméstico mostró un crecimiento del 3.3% en las salidas de cerveza, a pesar del incremento en el impuesto especial sobre producción y servicio (IEPS) que el gobierno federal implementó



en enero de 1998, incrementando la tasa 6 puntos porcentuales a 25% comparado con el 19% del año anterior.

Las ventas netas registraron un sólido aumento del 12%, ascendiendo a 20,621 millones de pesos, en comparación a los 18,412 millones de pesos en 1997. Este crecimiento fue favorecido por el aumento del 25.4% en las ventas de exportación, las cuales representaron el 24.1% de las ventas netas, a diferencia del 21.5% en el año anterior. Así mismo las ventas nacionales se incrementaron 8.3%, apoyadas en el volumen y en aumento de precio del 18% en promedio efectuado al inicio del año.

El costo de ventas, continuo mostrando un comportamiento favorable al disminuir como porcentaje de las ventas del 50.5% en 1997 al 48.9% en 1998, situación que influyo positivamente en la utilidad bruta, incrementándose en 15.8% con relación a 1997.

La utilidad de operación registro un crecimiento de 15.4%, alcanzando 4,561 millones de pesos y un margen de operación del 22.1%, a diferencia del 21.5% del año anterior.

El buen desempeño del grupo se reflejo en el incremento del 17.7% en utilidad neta mayoritaria, obteniendo 2344 millones de pesos y un margen neto del 11.4%, comparado con el 10.8% del mismo periodo de 1997.

En 1998 el rendimiento de la acción de grupo modelo fue del 23.9% comparado con la caída del 24.3% del índice de precios y cotizaciones (IPC) de la bolsa Mexicana de valores. Además, se decretaron dividendos por un monto total de 1281 millones de pesos, equivalente a 0.39 pesos por acción.

La solidez financiera del grupo aunada a la generación de recursos provenientes de la operación de negocios permitieron continuar con los programas de inversión a través de recursos propios, destinando 3546 millones de pesos a proyectos de expansión y modernización en las distintas áreas de la organización. Esta inversión represento un aumento del 57% respecto al año anterior.

Una parte importante de estos recursos se destinaron a la planta cervecera ubicada en el estado de Zacatecas, habiéndose

terminado la segunda etapa del proyecto, la cual inicio operaciones en enero de 1999, incrementando la capacidad instalada del grupo de 35 a 39.5 millones de hectolitros anuales.

Los resultados obtenidos con el sistema de calidad total modelo, sistema que se creó como una estrategia corporativa para lograr mayor competitividad, siguen siendo satisfactorios. Las practicas de mejora continua implementadas en el grupo, van más allá de los aspectos técnicos y materiales, siendo la educación, capacitación y participación, la base para el desarrollo del personal y el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

El mercado nacional en el año de 1998 alcanzo un incremento en el volumen del 3.3% con relación a 1997, habiendo logrado una participación de mercado del 54.86%, lo que contribuyo a consolidar su liderazgo en la industria Cervecera Mexicana.

Como en años anteriores la presentación de litro continuó gozando de la preferencia del consumidor, registrando un buen crecimiento que represento el 41% de total del mercado cervecero. Grupo Modelo reafirmo su liderazgo en este tamaño con sus marcas Corona, Pacífico, Victoria, Estrella y Montejo, al llegar a 10 millones de hectolitros con el 53% de participación a nivel nacional.

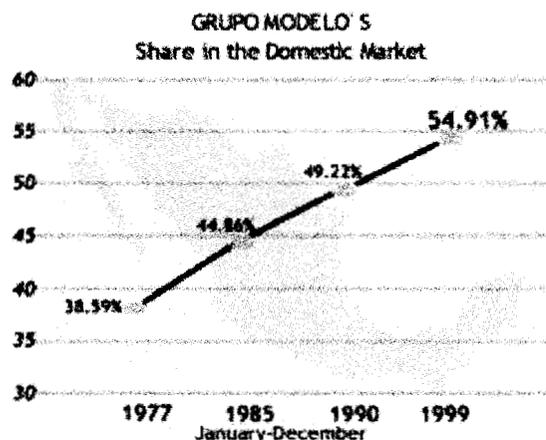
En los últimos dos años el tamaño de medias tuvo un ligero repunte, habiendo logrado los productos de Grupo Modelo el mayor crecimiento de la industria con un aumento de un punto más de participación para alcanzar el 57% de 1998.

Nuestras marcas Coronita, Victoria, Estrella y Pacífico en el tamaño de cuartos siguen manteniendo su supremacía entre él publico de aquellas regiones donde por sus características es la presentación preferida; actualmente contamos con el 62% de la participación nacional.

Con relación a la cerveza clara y oscura que se comercializa en barril, de aluminio de 30 y 60 litros, en el año de 1998 Grupo Modelo llevo a cabo una campaña muy afectiva a nivel nacional, habiendo abierto nuevos mercados en zonas del Noroeste y Sureste del país, a fin de tener mayor presencia en esta presentación a nivel nacional. Se adquirieron nuevos y funcionales equipos y se modernizaron otros, tanto como para

negocios establecidos, como para servicio al hogar, habiendo tenido resultados muy positivos al lograr un incremento del 30.13% con relación a 1997.

Grupo Modelo, con su amplio portafolio de productos logra 23 años consecutivos con éxito en el mercado internacional, al obtener en el año 1998 una extraordinario aumento en sus volúmenes del 29.7% con relación a 1997, llegando a la cifra récord de 6.5 millones de hectolitros. Lo anterior represento el 83.01% de la participación en las exportaciones de la Industria Cervecera Mexicana.



Fuente: www.gmodelo.com/modelonew2/informe_anual/informe99

Informe sobre los resultados obtenidos al 30 de septiembre del 2000

- ↓ Aumento del 6.4% en las salidas totales.
- ↓ Crecimiento del 11.8% en las ventas nacionales de cerveza.
- ↓ Expansión de 140 puntos base en el margen de operación.

Las salidas totales de cerveza alcanzaron 27.6 millones de hectolitros en los primeros nueve meses del año, lo que representa un crecimiento del 6.4% en comparación al mismo periodo del año anterior.

Las ventas netas durante 2000 ascendieron a 21,598 millones de pesos en comparación a los 19,740 millones de pesos del año anterior, lo que representó un aumento del 9.4%. Cabe mencionar que las ventas nacionales registraron un sólido



crecimiento de 11.8%, como resultado del aumento del volumen nacional y de los precios, principalmente.

El total de la facturación neta por concepto de exportaciones ascendió a 554 millones de dólares, lo que representó un aumento del 16.4% con relación a 1999.

El costo de ventas mostró un incremento de 4.6% con respecto a 1999, a pesar del fuerte aumento registrado en el volumen de exportación. Asimismo, el margen bruto representó el 54.2% en comparación al 52.1% del mismo periodo del año anterior.

A septiembre los gastos de operación representaron el 28.2% de las ventas netas y registraron un crecimiento del 12.5%, cifra mayor al aumento de las ventas netas. Es importante resaltar que este aumento se debe principalmente a un incremento en los gastos de publicidad, mientras que los gastos promocionales incluidos en este rubro se mantuvieron estables como proporción de las ventas.

La utilidad de operación creció 15.4% en el periodo, ascendiendo a 5,610 millones de pesos, lo que representó el 26.0% de las ventas netas. El margen de operación aumentó 140 puntos base en comparación con el 24.6% del mismo periodo del año anterior.

La depreciación alcanzó 1,034 millones de pesos y continuó representando el 4.8% de las ventas netas. Debido a lo anterior, en 2000 el EBITDA (Utilidad de Operación + Depreciación) se ubicó en 6,644 millones de pesos, cifra 13.7% mayor al mismo periodo del año anterior.

Por otro lado, la tasa efectiva de impuestos (incluyendo P.T.U.) aumentó 3.3 puntos porcentuales con respecto a 1999 al ubicarse en 44.4% en comparación con el 41.1% del año anterior, principalmente por el reconocimiento de los impuestos diferidos. Por primera vez en el año, la utilidad neta mayoritaria se ubicó por encima de los niveles observados en periodos similares del año anterior, al registrar 2,393 millones de pesos y un margen del 11.1% en comparación con el 11.9% de 1999.

2.1.1. Situación Financiera

Al 20 de octubre del año 2000, Grupo Modelo cuenta con efectivo e inversiones temporales por 6,809 millones de pesos y un activo total de 43,876 millones de pesos, el cual en el último año creció 7.1%. Por otro lado, la solidez financiera de la Compañía se ha mantenido a través de una estructura de capital sin deuda a largo plazo y con pasivos operacionales a corto plazo por 2,952 millones de pesos. El capital contable ascendió a 34,792 millones de pesos, representando una disminución de 6.5% con respecto al año anterior.

Razones Financieras	Septiembre 2000	Septiembre 1999
Rotación de Inventarios	3.2 veces	3.2 veces
Rotación de Cuentas por Cobrar	10 días	10 días
Apalancamiento	20.7 %	9.2 %
Liquidez	4.6 veces	4.7 veces
Utilidad por Acción	0.95 pesos por acción	0.90 pesos por acción

2.1.2. Inversiones de Capital

A septiembre de 2000, Grupo Modelo invirtió en sus proyectos de ampliación y modernización en todas las áreas de la organización, 1,983 millones de pesos a través de recursos propios, como se muestra a continuación:

Distribución y Ventas	8.8%
Cervecerías y otras Fábricas	12.5%
Inmobiliarias	31.8%
Cía. Cervecera de Zacatecas	40.3%
Cía. Cervecera del Trópico	6.6%

Salidas de cerveza en millones de hectolitros al 30 de septiembre de 2000 y 1999
Cifras en millones de hectolitros

Mercado	2000	%	1999	%	Var. (%)
Doméstico	20.536	74.4	19.758	76.1	3.9
Exportación	7.083	25.6	6.206	23.9	14.1
Total	27.619	100.0	25.964	100.0	6.4

**Estados de Resultados Consolidados del 1 de enero al 30 de
septiembre de 2000 y 1999**
Cifras en millones de pesos

	2000	%	1999	%	Var. %
Ventas Nacionales	14,486	67.1%	12,960	65.7%	11.8%
Ventas Exportación	5,373	24.9%	5,142	26.0%	4.5%
Otros Ingresos	1,739	8.1%	1,638	8.3%	6.2%
Ventas Netas Totales	21,598	100.0%	19,740	100.0%	9.4%
Costo de Ventas	9,895	45.8%	9,462	47.9%	4.6%
Resultado Bruto	11,703	54.2%	10,278	52.1%	13.9%
Gastos de Operación	6,093	28.2%	5,418	27.4%	12.5%
Utilidad de Operación	5,610	26.0%	4,860	24.6%	15.4%
Costo Integral de Financiamiento	(259)	(1.2%)	(342)	(1.7%)	(24.3%)
Otros Gastos y (Productos) - Neto	(37)	(0.2%)	(40)	(0.2%)	(7.5%)
Resultado antes de Impuestos y PTU	5,906	27.3%	5,242	26.6%	12.7%
Impuesto sobre la Renta	2,056	9.5%	1,745	8.8%	17.8%
Impuesto sobre la Renta Diferido	28	0.1%	(14)	(0.1%)	(300.0%)
Participación de Utilidades	537	2.5%	422	2.1%	27.3%
Part. Result. Asoc. y Subs. No Cons.	205	0.9%	239	1.2%	(14.2%)
Partidas Extraordinarias (Ingreso) - Neto	0	0.0%	(86)	(0.4%)	(100.0%)
Utilidad Neta Consolidada	3,490	16.2%	3,414	17.3%	2.2%
Utilidad Neta Mayoritaria	2,392	11.1%	2,357	11.9%	1.5%
Depreciación	1,034	4.8%	985	5.0%	5.0%
EVITAD	6,644	30.8%	5,845	29.6%	13.7%

Fuente: www.gmodelo.com/modelonew2/espanol/flash/segundo_trimestre_99

**Balances Generales Consolidados al 30 de septiembre de
2000 y 1999**
Cifras en millones de pesos

	2000	1999	% Var
Efectivo e Inversiones Temporales	6,809	5,628	21.0%
Activo Circulante	13,498	12,045	12.1%
Activo No Circulante	30,378	28,937	5.0%
Activo Total	43,876	40,982	7.1%
Pasivo Corto Plazo	2,952	2,570	14.9%
Pasivo Largo Plazo	0	0	N/A
Créditos Diferidos	6,131	1,212	405.9%
Pasivo Total	9,083	3,782	140.2%
Capital Contable Minoritario	9,222	9,802	(5.9%)
Capital Contable Mayoritario	25,571	27,398	(6.7%)
Total Pasivo y Capital Contable	43,876	40,982	7.1%

Fuente: www.gmodelo.com/modelonew2/espanol/flash/segundo_trimestre_99

Informe sobre los resultados obtenidos en el PRIMER TRIMESTRE del 2000

Cifras en millones de pesos constantes al 31 de marzo de 2000

Crecimiento del 5.6% en las salidas de cerveza al mercado nacional.

Se exportaron 1.969 millones de hectolitros.

La utilidad de operación se incrementó en 9.0%.

Las salidas de cerveza de Grupo Modelo para el mercado nacional mostraron un sólido crecimiento de 5.6%, cifra mayor al 4.7% de la Industria Cervecera Mexicana. Es importante mencionar los aumentos de las marcas Negra Modelo (+33.4%), Corona (+5.7%), Victoria (+5.7%) y Modelo Especial (+4.8%), además del de las cervezas regionales León y Montejo, las cuales crecieron más del 100% debido a la gran aceptación de su nueva imagen principalmente en la zona de Yucatán. Con relación a la presentación en bote de aluminio, ésta registró un incremento del 4.3% comparado con el mismo periodo del año anterior y representó el 16.7% del volumen nacional. Por su parte las salidas de exportación aumentaron 6.2%, a pesar de la difícil base de comparación alcanzada en el primer trimestre de 1999, donde se obtuvo un crecimiento del 42.7%. "Esperamos que este ritmo de crecimiento aumente en los próximos meses, ya que hemos observado que las ventas de nuestros productos en el mercado norteamericano continúan creciendo por encima del segmento de

las cervezas de importación” comentó Carlos Fernández, Director General del Grupo.

Por su parte las ventas netas aumentaron 8.1% como resultado del crecimiento del 14.1% de las ventas netas nacionales, las cuales reflejan principalmente el incremento de precio implementado a principios del año y el extraordinario volumen registrado durante el trimestre. Por otro lado, la facturación neta en dólares alcanzó 151.1 millones de dólares, lo que representa un crecimiento del 9.8% en comparación a los tres primeros meses del año anterior.

“Las buenas negociaciones llevadas a cabo con la mayoría de los proveedores, así como las eficiencias y economías de escala alcanzadas en el Grupo, favorecieron la disminución del costo de ventas como porcentaje de las ventas netas”, agregó Carlos Fernández. El margen bruto se ubicó en 54.6%, lo que representó un aumento de 1.7 puntos porcentuales en comparación a 1999, alcanzando la utilidad bruta 3,370.1 millones de pesos, cifra 11.5% mayor a la del año anterior.

Los gastos de operación aumentaron 13.7% al ubicarse en 1,849.9 millones de pesos. Este incremento se debe principalmente a los mayores gastos en medios masivos de publicidad y a las comisiones de venta como resultado del aumento en los volúmenes del mercado nacional. Asimismo se registraron compras de jugadores de fútbol, las cuales el año anterior se realizaron en el cuarto trimestre de 1998.

La utilidad de operación alcanzó los 1,520.2 millones de pesos lo que representó un incremento de 9.0% en comparación al mismo periodo del año anterior. Por su parte, el margen de operación aumentó 20 puntos base para ubicarse en 24.6%.

El costo integral de financiamiento mostró resultados favorables al ubicarse en 210.9 millones de pesos, debido al aumento en el resultado por posición monetaria, el cual fue influido positivamente por el incremento de impuestos diferidos derivado de la aplicación del Boletín D-4, ya que esta partida se considera un pasivo monetario.

La tasa efectiva de impuestos incluyendo P.T.U., registró 49.1% comparado con el 40.9% del año anterior, debido principalmente al aumento de impuestos diferidos de acuerdo

con el Boletín D-4. Lo anterior influyó para que la utilidad neta mayoritaria registrara una caída del 10.7%, registrando 632.6 millones de pesos y un margen del 10.3% en comparación al 12.4% de 1999.

En el primer trimestre de 2000 Grupo Modelo realizó inversiones por 775.2 millones de pesos, a través de recursos propios, destinadas a las distintas áreas de la organización.

A la fecha, Grupo Modelo cuenta con efectivo e inversiones temporales por 5,993 millones de pesos y un activo total de 42,068 millones de pesos, el cual en los últimos doce meses creció 5.9%. Por otro lado, la solidez financiera de la Compañía se ha mantenido a través de una estructura de capital sin deuda a largo plazo y con pasivos operacionales a corto plazo por 2,530 millones de pesos. El capital contable ascendió a 33,563 millones de pesos, representando una disminución de 6.1% con respecto al año anterior.

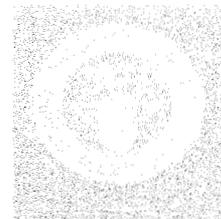
Razones Financieras	Junio 2000	Junio 1999
Rotación de Inventarios	3.1 veces	3.2 veces
Rotación de Cuentas por Cobrar	11 días	12 días
Apalancamiento	20.2 %	10.0 %
Liquidez	4.9 veces	4.4 veces
Utilidad por Acción	0.88 pesos por acción	0.93 pesos por acción

A junio de 2000, Grupo Modelo invirtió en sus proyectos de ampliación y modernización en todas las áreas de la organización, 1,404 millones de pesos a través de recursos propios, como se muestra a continuación:

**Salidas de cerveza en millones de hectolitros
Datos al 30 de junio de 2000 y 1999**

Mercado	2000	%	1999	%	Var. (%)
Doméstico	13.534	75.1	13.109	74.9	3.2
Exportación	4.493	24.9	4.391	25.1	2.3
Total	18.027	100.0	17.500	100.0	3.0

**Estados de Resultados Consolidados
del 1° de enero al 30 de junio de 2000 y 1999
Cifras en millones de pesos constantes
al 30 de junio de 2000**



	2000	%	1999	%	Var. %
Ventas Nacionales	9,429	67.8%	8,512	64.9%	10.8%

**Balances Generales Consolidados
al 30 de junio de 2000 y 1999
Cifras en millones de pesos constantes
al 30 de junio de 2000**

	2000	1999	% Var
Efectivo e Inversiones Temporales	5,993	5,315	12.7%
Activo Circulante	12,393	11,932	3.9%
Activo No Circulante	29,675	27,805	6.7%
Activo Total	42,068	39,737	5.9%
Pasivo Corto Plazo	2,530	2,745	(7.8%)
Pasivo Largo Plazo	-	-	N/A
Créditos Diferidos	5,975	1,238	382.5%
Pasivo Total	8,505	3,983	113.5%
Capital Contable Minoritario	9,133	9,448	(3.3%)
Capital Contable Mayoritario	24,430	26,306	(7.1%)
Total Pasivo y Capital Contable	42,068	39,737	5.9%

Fuente: www.gmodelo.com/modelonew2/espanol/flash/primer_trimestre_00

**Informe sobre los resultados obtenidos en el tercer trimestre
de 2000**

Cifras en millones de pesos constantes al 30 de septiembre de
2000.

Sólido crecimiento de 13.3% en las salidas totales de
cerveza.

Aumento de 280 puntos base en el margen de operación.
Crecimiento del 31.8% y 25.6% en la utilidad de operación y
neta, respectivamente.



México, D. F., a 26 de octubre de 2000. En el tercer trimestre las salidas totales de cerveza crecieron 13.3% en comparación con el mismo periodo del año anterior. Este resultado se alcanzó por el fuerte aumento de 5.3% en el volumen nacional y 42.7% en las exportaciones. "Hemos registrado un volumen trimestral récord en exportaciones al vender 2.6 millones de hectolitros y por primera vez en un tercer trimestre las salidas nacionales alcanzaron 7.0 millones de hectolitros." comentó Carlos Fernández, Director General. Dado lo anterior, las salidas de exportación representaron el 27.0% del total, en comparación con el 21.4% registrado en el mismo periodo del año anterior.

Desde su lanzamiento en el mes de junio, las ventas de la marca Corona Extra en bote a los distribuidores en Estados Unidos, han ascendido a más de 4 millones de six-packs. Esta presentación se vende en lugares como aviones, campos de golf, estadios y otros sitios donde existen limitaciones al consumo de productos en botella de vidrio.

Las ventas netas en el trimestre alcanzaron 7,467 millones de pesos, lo que significó un incremento de 16.8% con respecto al mismo periodo del año anterior.

No obstante el importante cambio en la mezcla del volumen, durante el trimestre el costo de ventas continuó su tendencia a incrementarse por debajo del aumento en las ventas netas. Estos resultados obedecen principalmente al menor precio en moneda nacional de las materias primas de importación, las cuales representaron menos del 18% del costo, y a las eficiencias e incrementos en la productividad de las plantas cerveceras. La utilidad bruta del periodo ascendió a 3,971 millones de pesos mientras que el margen bruto fue de 53.2%, lo que representó un incremento de 2.0 puntos porcentuales en comparación a 1999.

Los gastos de operación también crecieron por debajo de las ventas netas, permitiendo que disminuyeran como porcentaje de éstas de 29.4% el año anterior, a 28.5% en el periodo. "Este resultado refleja los esfuerzos que hemos realizados para incrementar la productividad" añadió Carlos Fernández.

Como resultados de lo anterior la utilidad de operación en el periodo creció 31.8% y ascendió a 1,842 millones de pesos. El

margen de operación creció 280 puntos base al ubicarse en 24.7% en comparación con el 21.9% alcanzado en el tercer trimestre del año anterior.

El costo integral de financiamiento, que continúa siendo favorable en el caso de Grupo Modelo, registró 148 millones de pesos, y experimentó un ligero incremento de 9.6% con respecto a 1999, como resultado de la caída en las tasas de interés así como a la menor inflación observada durante el periodo. Por otra parte, la tasa efectiva de impuestos (incluyendo P.T.U.) se ubicó en 44.2%.

Finalmente, la utilidad neta mayoritaria alcanzó 834 millones de pesos, lo que significa un aumento del 25.6% respecto al tercer trimestre de 1999. Cabe mencionar que el margen neto aumentó 0.8 puntos porcentuales al alcanzar el 11.2% de las ventas netas

Salidas de cerveza en millones de hectolitros

Mercado	3 o Trimestre 2000	%	3 o Trimestre 1999	%	Var.(%)
Doméstico	7.002	73.0	6.650	78.6	5.3
Exportación	2.590	27.0	1.815	21.4	42.7
Total	9.592	100.0	8.465	100.0	13.3

Estados de Resultados Consolidados por el Tercer Trimestre de 2000 y 1999
Cifras en millones de pesos constantes
al 30 de septiembre de 2000

	III-00	%	III-99	%	Var. %
Ventas Nacionales	4,898	65.6%	4,305	67.3%	13.8%
Ventas Exportación	1,936	25.9%	1,533	24.0%	26.3%
Otros Ingresos	633.8	.5%	557	8.7%	13.6%
Ventas Netas Totales	7,467	100.0%	6,395	100.0%	16.8%
Costo de Ventas	3,496	46.8%	3,119	48.8%	12.1%
Resultado Bruto	3,971	53.2%	3,276	51.2%	21.2%
Gastos de Operación	2,129	28.5%	1,878	29.4%	13.4%

Utilidad de Operación	1,842	24.7%	1,398	21.9%	31.8%
Costo Integral de Financiamiento	(148)	(2.0%)	(135)	(2.1%)	9.6%
Otros Gastos y (Productos) - Neto	4	0.1%	14	0.2%	(71.4%)
Resultado antes de Impuestos y PTU	1,986	26.6%	1,519	23.8%	30.7%
Impuesto sobre la Renta	676	9.1%	527	8.2%	28.3%
Impuesto sobre la Renta Diferido	27	0.4%	(10)	(0.2%)	(370.0%)
Participación de Utilidades	174	2.3%	113	1.8%	54.0%
Part. Result. Asoc. y Subs. No Cons.	83	1.1%	60	0.9%	38.3%
Partidas Extraordinarias (Ingreso) - Neto	0	0.0%	(2)	(0.0%)	(100.0%)
Utilidad Neta Consolidada	1,192	16.0%	951	14.9%	25.3%
Utilidad Neta Mayoritaria	833	11.2%	664	10.4%	25.6%
Depreciación	353	4.7%	337	5.3%	4.7%
EVITAD	2,195	29.4%	1,735	27.1%	26.5%

Fuente: www.gmodelo.com/modelonew2/espanol/flash/tercer_trimestre_99

Informe sobre los resultados obtenidos al 30 de septiembre de 2000.

Cifras en millones de pesos constantes al 30 de septiembre de 2000.

Aumento del 6.4% en las salidas totales.

Crecimiento del 11.8% en las ventas nacionales de cerveza.

Expansión de 140 puntos base en el margen de operación.

Las salidas totales de cerveza alcanzaron 27.6 millones de hectolitros en los primeros nueve meses del año, lo que representa un crecimiento del 6.4% en comparación al mismo periodo del año anterior.

Este resultado está integrado por el aumento del 3.9% de las salidas nacionales y del 14.1% en las exportaciones, las cuales representaron el 25.6% del volumen total.

Las ventas netas durante 2000 ascendieron a 21,598 millones de pesos en comparación a los 19,740 millones de pesos del año anterior, lo que representó un aumento del 9.4%. Cabe mencionar que las ventas nacionales registraron un sólido crecimiento de 11.8%, como resultado del aumento del volumen nacional y de los precios, principalmente.

El total de la facturación neta por concepto de exportaciones ascendió a 554 millones de dólares, lo que representó un aumento del 16.4% con relación a 1999. Este importe es el mayor registrado para un periodo enero - septiembre.

El costo de ventas mostró un incremento de 4.6% con respecto a 1999, a pesar del fuerte aumento registrado en el volumen de exportación. "Las economías de escala y la estabilidad en los precios de las materias primas así como el precio de algunos empaques permitieron esta importante mejora" agregó Carlos Fernández. Asimismo, el margen bruto representó el 54.2% en comparación al 52.1% del mismo periodo del año anterior.

A septiembre los gastos de operación representaron el 28.2% de las ventas netas y registraron un crecimiento del 12.5%, cifra mayor al aumento de las ventas netas. Es importante resaltar que este aumento se debe principalmente a un incremento en los gastos de publicidad, mientras que los gastos promocionales incluidos en este rubro se mantuvieron estables como proporción de las ventas.

La utilidad de operación creció 15.4% en el periodo, ascendiendo a 5,610 millones de pesos, lo que representó el 26.0% de las ventas netas. El margen de operación aumentó 140 puntos base en comparación con el 24.6% del mismo periodo del año anterior.

2.2. TECNOLÓGICO

La tecnología avanza con gran celeridad y continuos cambios se presentan en todos los ámbitos. Grupo Modelo, consciente que la clave del éxito para la aplicación de la tecnología se encuentra en el factor humano, constantemente capacita al personal en las nuevas tendencias, avances e innovaciones.



Fuente: www.gmodelo.com/modelonew2/informe_anual/informe99

A lo largo de más de 15 años se ha formado una infraestructura de equipo, procedimientos y personal que ha permitido a Grupo Modelo ser autosuficiente en el desarrollo de sus sistemas. Esto da como resultado que con recursos propios se afronte el cambio de los mismos hacia el año 2000.

Durante 1998 se actualizó significativamente el equipo de cómputo y se integró a un mayor número de compañías del Grupo a la infraestructura

De telecomunicaciones, avanzando así en la automatización del flujo de la información, manteniendo una operación administrativa óptima.

A mediados de 1997 se estableció un plan de conversión de aquellos sistemas que no completaban el año de 4 dígitos teniendo programada su terminación para agosto de 1997, incluyendo pruebas e implantación.

Es importante destacar que debido a la autosuficiencia lograda, Grupo Modelo es propietario de los programas desarrollados, lo que permite modificarlos internamente. Asimismo, se cuenta con la infraestructura humana para llevar a cabo esta reconversión, no existiendo la necesidad de presupuestar partidas adicionales para dicho fin. Los gastos erogados a la fecha se consideran inmateriales y han sido cargados en el ejercicio en que se generan.

Respecto al avance del plan de conversión se tiene un 85% de los sistemas modificados y durante el primer semestre de 1999 se tendrá el 100%. Las pruebas de dichos sistemas se están llevando a cabo en una computadora destinada exclusivamente a

operar con fecha de enero del 2000. De esta forma, se asegura el correcto funcionamiento de los sistemas reconvertidos.



Fuente. www.gmodelo.com/postales/postal

En lo que se refiere a la interacción con terceros, desde 1998 se ha mantenido una comunicación constante con los principales proveedores y socios comerciales del Grupo, de tal forma que se garantice la continuidad de las operaciones del negocio. Así, Grupo Modelo está preparándose para afrontar con éxito el reto del año 2000.

Dada la importancia que Internet ha adquirido en los últimos años, la compañía ha canalizado recursos tanto humanos como materiales para formar parte de este nuevo medio de comunicación.

En 1997 se liberó la página de Internet de Grupo Modelo, la cual brinda información general y financiera actualizada. Asimismo, proporciona otros servicios interactivos tales como el "Envío de Postales", "envía tu curriculum" y "Cerveza a tu casa", además de contar con un canal de comunicación directa con la empresa.

Durante 1998 se realizaron importantes esfuerzos en materia de intranet con el objeto de eficientar el flujo de

información corporativa dentro de la organización como por ejemplo consulta en línea de manuales, políticas y procedimientos.

2.3. DEMOGRÁFICO

La fuerte demanda que los productos de Grupo Modelo han registrado en los mercados de exportación, así como los resultados favorables obtenidos en el mercado nacional, alientan la continua inversión del Grupo en proyectos de modernización y expansión. Aunado a lo anterior, la estructura demográfica de México, representa un potencial de crecimiento para la organización, ya que de acuerdo con estadísticas de 1995 de Instituto Nacional de Geografía, Estadística e Informática (INEGI), se estima que aproximadamente el 46.5% de la población en México es menor de 19 años.

La compañía. Cervecería de Zacatecas, octava cervecería del Grupo, continuó siendo el proyecto al que más recursos se han destinado en los últimos años, habiendo invertido en el periodo 1992-1998 más de 570 millones de dólares. Durante 1998, se concluyó la segunda etapa del proyecto, la cual inició operaciones de enero de 1999, duplicando su capacidad instalada a 9.0 millones de hectolitros anuales.

Grupo Modelo concluyó la expansión de su planta ubicada en Ciudad Obregón, Sonora en la cual se duplicó la capacidad instalada anual, de 1.5 millones de hectolitros a 3.0 millones de hectolitros. Esta nueva capacidad permitirá al Grupo tener mayor presencia en el norte de México y continuar con la estrategia de exportaciones.

En esta fábrica se producen las marcas Corona Extra, Modelo Especial, Pacífico y Light Modelo en sus distintas presentaciones tanto nacionales como de exportación, entre las que se encuentra Corona Extra en bote. Cabe destacar que en esta fábrica también se producirá la marca Corona Light que actualmente se vende sólo en los Estados Unidos de América.

2.4. LEGAL

Dentro del ambiente legal se establece que la venta de esta bebida va a estar restringida solamente a aquellas personas que no cuenten con la mayoría de edad, en este caso en nuestro país

es de 18 años, de no hacerlo así habrá una sanción establecida con anterioridad para aquellos establecimientos que no lo cumplen.

Por otro lado existe otra restricción acerca de la venta de dicho producto, y nos referimos a la ley seca; esta es la prohibición de bebidas alcohólicas en días festivos como 1° de Mayo, 5 de Febrero, etc. La cual se realiza por 24 horas.

Otro factor del marco legal es que estas bebidas no pueden ser consumidas en la vía pública, centros de trabajo, escuelas, iglesias, etc. Están autorizadas en aquellos lugares donde son consumidos alimentos.

Los lugares donde se consumen estas bebidas además de los permisos respectivos deben estar ubicados por lo menos 150 metros a la redonda de distancia ya sea de centros educacionales, centros religiosos, etc.

2.5. ECOLÓGICO

Conscientes de la responsabilidad que tiene el grupo con la preservación del medio ambiente, se han venido desarrollando en forma continua diferentes programas de protección ambiental, mismos que involucran la colaboración del personal.



Fuente: www.gmodelo.com/events/events

Como parte de este objetivo, Grupo Modelo participó en el programa voluntario de auditorías ambientales instrumentado por el Gobierno Federal. A la fecha, se han realizado auditorías en las cervecerías ubicadas en Mazatlán, México, D. F., Tuxtepec,



Guadalajara y Zacatecas, así como en Cebadas y Maltas, logrando resultados favorables.

Se iniciaron los trabajos para la edificación de las plantas de tratamiento de aguas residuales en las cervecerías de México, D. F., Guadalajara, Torreón y Mazatlán. Una vez concluidas estas obras, las ocho cervecerías del Grupo contarán con una capacidad total para el tratamiento de efluentes de 42,662,000 litros de aguas residuales, lo que equivale a procesar el agua residual de una población de 3,510,000 habitantes.

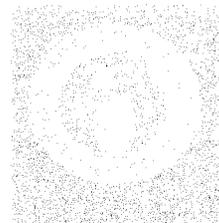
Con el fin de preservar el medio ambiente, la planta cervecera ubicada en el estado de Zacatecas comenzó la construcción dentro de sus instalaciones de un paquete recreativo en 27 hectáreas, el cual incluirá campos deportivos y áreas verdes para el personal y sus familias.

Se elaboró un programa para crear e implementar un sistema de Administración Ambiental que cumpla con los requisitos del estándar internacional 150 14001 en las plantas cerveceras y malterías del Grupo.

Esto permitirá sistematizar la Administración de la protección ambiental, fomentando la comunicación en materia de riesgo y control de la contaminación en la zona de influencia de las fábricas.

2.6. LOGROS DEL GRUPO MODELO

Actualmente se está trabajando en la construcción de la tercera y cuarta etapas de la cervecería, las cuales se estima entren en operación durante el año 2001 y 2003 respectivamente. Al concluir el proyecto, la capacidad total ascenderá a 18.0 millones de hectolitros anuales, convirtiéndola en la planta cervecera más grande de Latinoamérica.



2.7. COMPETENCIA

2.7.1. Nacional

El principal competidor es la cervecería Cuauhtémoc Moctezuma que forma parte de grupo FEMSA-Cerveza desde el año de 1985.

La cervecería fue fundada en 1890 por don Isaac Garza y don José Calderón cuya primera planta fue establecida en Monterrey, en el mismo año, la cual tiene actualmente una producción de 6.6 millones de electrolitos. Posteriormente, en 1894 crea la planta de Orizaba, Veracruz la cual genera actualmente 6.9 millones de hectolitros. Medio siglo después (1943) funda en la ciudad de Tecate, Baja California Norte la tercer planta cervecera, con una producción anual de 3.8 millones de hectolitros. Posteriormente en 1969 debido al crecimiento obtenido incrementa una planta más en Toluca Estado de México que tiene una capacidad actual de 5.4 millones de electrolitos por año. La ultima planta creada por este grupo es la planta de Navojoa Sonora, con una capacidad de 4.2 millones de hectolitros por año.

Los productos de la Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma son:

- ✦ Bohemia
- ✦ Carta Blanca
- ✦ XX Ambar
- ✦ XX Lager Premiun
- ✦ Tecate
- ✦ Tecate Ligth
- ✦ Noche Buena
- ✦ Superior
- ✦ Sol
- ✦ Indio
- ✦ Chihuahua.

La cervecería Moctezuma tiene una adición exportadora desde 1920 con los Estados Unidos, y en años recientes ha tenido una diversificación en 60 estados en los cinco continentes, resultado de su filosofía continua exportación de calidad en sus productos y servicios, así como de su modernización e innovación.

Desde la fundación la compañía ha tenido una integración industrial que le ha permitido satisfacer algunas de sus necesidades para la elaboración de sus productos. Entre las compañías fundadas por el Grupo Cuauhtémoc Moctezuma están Vidriera Monterrey (envases), Hylsa (acero y metal), Fábricas Monterrey, Empaques de Cartón (cajas de cartón), Grafo Regia (etiquetas) y Malta (malta).

En cuanto a su integración internacional ha formado estrategias de alianza con la Canadian Brewery (de John Labatt Limited), lo cual le ha permitido la integración a un mercado competitivo, consolidándole la participación en el mercado mundial.

Respecto a la promoción que se tiene es muy variada, ya que se hacen exhibiciones internacionales, una de las más recientes fue en Río de Janeiro, Brasil y en Caracas Venezuela, las cuales ayudan a obtener un amplio reconocimiento mundial. Además de que apoya a la juventud en el deporte como lo es en el caso de la serie Card (automovilismo), Así como la publicidad que realiza en diversos eventos, lo cual ayuda a que sus productos sean difundidos por los medios ya mencionados, con lo que obtienen una mayor imagen, y esto les permite entrar de lleno a la globalización del mercado.

En lo que concierne al mercado nacional respecto a la plaza o distribución se da mediante tiendas de autoservicio, vinaterías, bares, restaurantes, hasta en la tienda de la esquina, entre otros, con los cuales cumple la función de llegar a todas las regiones por muy alejadas que se encuentren para proporcionar su producto y así obtener un mayor margen de utilidad.

2.7.2. Internacional

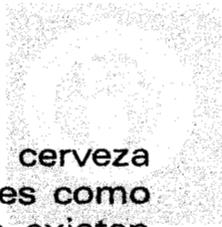
El mayor éxito alcanzado en el mercado internacional desde el año 1997 fue haber colocado a la marca Corona Extra en el 5to. Lugar en la industria Cervecera a nivel mundial, lo cual propició que Grupo Modelo se ubicara en el 8vo. Lugar en el rango de empresas cerveceras y se consolidara en 1998 como líder indiscutible en el sector de cervezas importadas en el mercado norteamericano.

Principales Marcas de Cerveza a Nivel Mundial

Marca	Grupo Cervecerero	1990	1995	1996	1997	96'-97
Budweiser	Anheuser-Busch inc.	59.3	50.2	49.9	50.1	0.5
Bud Light	Anheuser-Busch inc.	14	21.7	24.8	27.3	10.4
Brahma Chopp	Companhia Cervejaria Brama	18.4	24.3	24.9	21.9	12
Asahi Super Dry	Asahi Breweries Ltd.	14.3	15.5	18.5	21.7	16.6
Corona Extra	Grupo Modelo	10.6	15.5	17.5	19.5	11.9
Skol	Companhia Cervejaria Brama	6	11.7	12.9	19.4	50.4
Heineken	Companhia Cervejaria Paulista	19.8	18.8	18.8	19.2	2.5
Miller lite	Miller Brewing Co.	23.3	18.7	18.8	19.2	2.5
Heineken	Heineken NV	15.5	17.1	18	18.8	5
Coors light	Coors Brewing Co.	14.4	16.2	17.1	17.6	2.7
Kirin Lager	Kirin Brewery Co. Ltd.	22.6	19.2	19.4	17	11.8
Polar	Cervecería Polar Ca.	10.2	14.4	13.7	15.3	10.9
Castlr Lager	The South African	6.5	14	14.9	15.1	1.3
Kaiser	Cervejaria Kaiser	6.8	11.4	12.1	12.6	3.6
Carlsberg	Carlsberg	9.5	10.2	10.6	11.1	5
	Total	251.2	279.4	291.7	305.9	4.9

2.7.2.1. Grupo Modelo Lanza al Mercado Estadounidense Corona Extra en Bote

Grupo Modelo, inició este verano en Estados Unidos la venta de su cerveza Corona Extra en bote. Esta decisión responde a la demanda de distribuidores y consumidores estadounidenses que habían solicitado la presentación en lata de la marca Corona



Extra. A partir de ahora se podrá disfrutar de la cerveza importada número uno en ventas en ese país, en lugares como aviones, campos de golf, estadios y otros sitios donde existen limitaciones al consumo de productos en botella de vidrio.

En un principio, esta nueva presentación estará disponible únicamente en Estados Unidos en paquetes de seis latas. Su diseño incorpora la famosa etiqueta de la botella de vidrio transparente sobre un fondo dorado.

La botella clara de 12 onzas se mantendrá como la principal presentación de Corona Extra. Adicionalmente se venden en el mercado estadounidense envases de vidrio de 22 y 7 onzas de Corona Extra, 12 onzas de Corona Light, Negra Modelo y Pacífico, y Modelo Especial en botella de vidrio y bote del mismo volumen. Corona Extra es la cerveza número uno en ventas en México, la quinta marca más vendida en el mundo y se encuentra disponible en más de 150 países.

3. VARIABLES CONTROLABLES



3.1. PRODUCTOS DEL GRUPO MODELO.

El Grupo Modelo cuenta con una gran variedad de productos, los que se pueden encontrar en diversas presentaciones, ya sea en el tamaño o en el color (oscura o clara), además depende de la distribución geográfica; ya que en todo el país el Grupo Modelo establece diversas marcas, algunas de ellas son exclusivas de las regiones, como es el caso de las cervezas Montejo y León, que se fabrican y se consumen en el sureste del país, o la cerveza Estrella, la cual es consumida en el occidente de la Republica Mexicana.

A continuación, se describirán las características más relevantes de cada uno de los productos del Grupo Modelo.

3.1.1. CORONA EXTRA.



Fuente: www.corona.com

Corona Extra es la marca líder en la industria cervecera mexicana y la cerveza mexicana de mayor venta en el mundo.

Actualmente se exporta a más de 150 países en los cinco continentes.

En 1997 Corona Extra logró ocupar el primer lugar en ventas entre las cervezas importadas a los Estados Unidos de América.

Su origen se remonta al año de 1925, cuando esta cerveza de tipo pilsener se empezó a producir en cervecería modelo, ubicada en México distrito federal.

El 17 de mayo de 1997 la prestigiosa publicación "Impact" otorgó en Orlando florida, por segundo año el premio HOTS BRANDS a la marca Corona Extra en la categoría de cervezas importadas en los estados unidos de América.



Fuente: www.gmodelo.com/modelonew2/espanol/flash/Marcas/corona/corona

3.1.2. CORONA LIGHT.



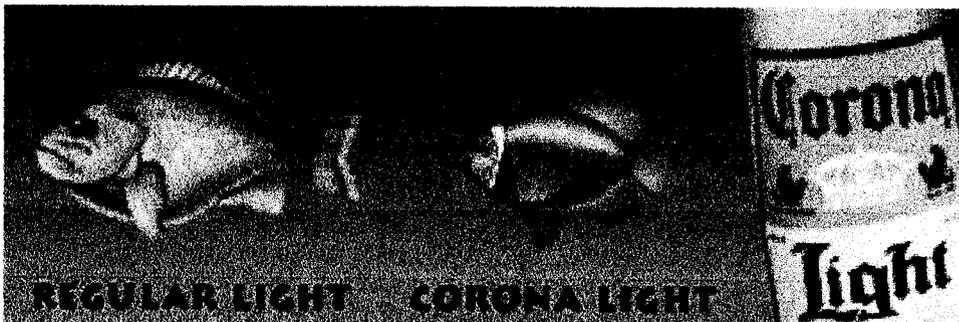
Fuente: www.gmodelo.com/modelonew2/espanol/flash/Marcas/modelolig/modelolig

Corona light fue la primera cerveza de tipo light lager que produjo grupo modelo, con la intención de satisfacer el nicho de mercado de cervezas ligeras.



Fuente: www.gmodelo.com/modelonew2/espanol/flash/Marcas/modelolig/modelolig

Esta marca fue introducida al mercado norteamericano a mediados de los ochentas y ha obtenido resultados muy positivos. Tan es así que el 17 de mayo de 1997 la publicación "Impact" le otorgó el premio hots brands en la categoría de cervezas importadas en los Estados Unidos de América.



Fuente : www.gmodelo.com/modelonew2/espanol/flash/Marcas/modelolig/modelolig

Cabe mencionar, que a pesar de ser una marca únicamente para el mercado estadounidense, es totalmente producida y embotellada en México particularmente en Guadalajara, por cervecería modelo de Guadalajara.

3.1.3. MODELO ESPECIAL.

Modelo
especial

Fuente: www.gmodelo.com/modelonew2/espanol/flash/Marcas/modeloesp/modeloesp



Principalmente vendida en lata, es la segunda cerveza de mayor venta de grupo modelo.

Modelo especial, cerveza de tipo pilsener, se empezó a comercializar en 1966 actualmente, se vende principalmente en lata, y gracias a su gran aceptación y preferencia de los consumidores, está teniendo una demanda ascendente.



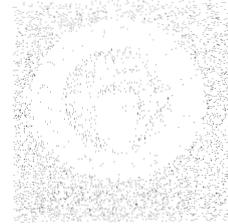
Fuente: www.gmodelo.com/modelonew2/espanol/flash/Marcas/modeloesp/modeloesp

Sin embargo, también se tiene presentación de botella retornable. Modelos Especial es una de las cinco marcas que se exportan, y está teniendo buenos resultados en los mercados internacionales, destacando algunos países latinoamericanos.



Fuente: www.gmodelo.com/modelonew2/espanol/flash/Marcas/modeloesp/modeloesp

Al igual que Corona Extra Y Coronita Light, Modelo Especial fue premiada en Orlando florida el 17 de mayo de 1997 por la prestigiada publicación Impact con el premio HOTS BRAND en la categoría de cervezas importadas en Estados Unidos.



Fuente: www.gmodelo.com/modelonew2/espanol/flash/Marcas/lightmo/lightmo

3.1.4. LIGHT MODELO.



Fuente: www.gmodelo.com/modelonew2/espanol/flash/Marcas/lightmo/lightmo

Light Modelo, cerveza de tipo light lager fue introducida en México en el año de 1994, ya que se consideró que era buen momento para introducir una cerveza ligera en el mercado doméstico.

Su presentación es en lata y se distribuye únicamente en el mercado nacional.



Fuente: www.gmodelo.com/modelonew2/espanol/flash/Marcas/lightmo/lightmo

Debido a su proceso de elaboración, esta cerveza contiene aproximadamente 30% menos calorías que una Modelo Especial.

227356

3.1.5. NEGRA MODELO.



Fuente: www.gmodelo.com/modelonew2/espanol/flash/Marcas/negra/negra

Negra Modelo, mejor conocida como la crema de las cerveza es una cerveza oscura de tipo VIENNA-MUNICH, la cual se introdujo en el mercado doméstico a finales de 1925.

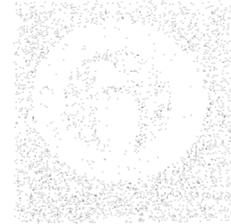


Fuente: www.gmodelo.com/modelonew2/espanol/flash/Marcas/negra/negra

Negra Modelo, es una cerveza premium distribuida a nivel nacional, además de ser una de nuestras cinco marcas de exportación.

Esta marca ha tenido una gran aceptación en los mercados internacionales, principalmente en los países europeos.

3.1.6. VICTORIA.



Victoria

Fuente: www.gmodelo.com/modelonew2/espanol/flash/Marcas/victoria/victoria

En 1865 se fundó la compañía Toluca y México en la ciudad de Toluca, la cual fue adquirida en el año de 1935 por la cervecería modelo quien también obtuvo la patente de todas las marcas de cerveza que se producían en Toluca, de las que destacó Victoria

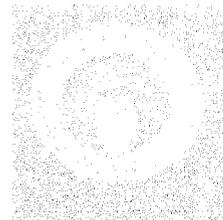
Su antigüedad y tradición están ligadas a la historia de México ya que ha pasado por diferentes épocas, destacando en especial la de la revolución. De la que aún se conservan litografías zapatistas tomando cerveza Victoria.

Única por su sabor, fuerte marca que cautiva de inmediato al consumidor más exigente, las cerveza Victoria de tipo pilsener-vienna, conservan su etiqueta original que simboliza al rey de la cerveza (Gambrinus) sosteniendo su copa cervecera.

Con más de 130 años de excelencia, la cerveza victoria es una de las más antiguas que se producen en México.

Cervecería modelo ha proyectado la venta de la cerveza Victoria, en aquellos estados del centro y sureste de la república mexicana, en donde el paladar del consumidor ha demostrado su preferencia durante todos estos años, colocandola como marca líder regional.

3.1.7. PACÍFICO.



Fuente: www.gmodelo.com/modelonew2/espanol/flash/Marcas/pacifico/pacifico

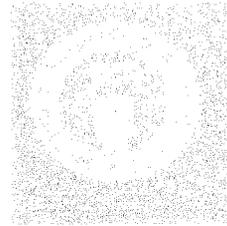
Las cerveza Pacífico de tipo pilsener, es principalmente producida en cervecera pacífico y ubicada en Mazatlán Sinaloa.



Fuente: www.gmodelo.com/modelonew2/espanol/flash/Marcas/pacifico/pacifico

Sin embargo la marca existe desde principios de siglo, siendo su consumo de tipo regional en la costa del pacífico norte de México.

En 1985 inicio formalmente su exportación, principalmente hacia la costa oeste de los Estados Unidos de América, en donde ha tenido buenos resultados.



Fuente: www.gmodelo.com/modelonew2/espanol/flash/Marcas/pacifico/pacifico

3.1.8. LEÓN NEGRA.

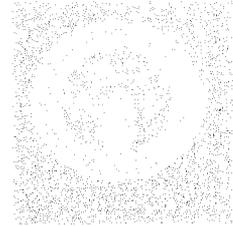


Fuente: www.gmodelo.com/modelonew2/espanol/flash/Marcas/leon/leon

León es una de las marcas más antiguas de Grupo Modelo, ya que fue lanzada al mercado a principios del siglo.

Actualmente, es producida únicamente en Cervecería Yucateca, ubicada en la ciudad de Mérida, Yucatán.

Es una cerveza oscura, con gran aroma y cuerpo, de tipo vienna-munich, y está presente principalmente en el sureste de México.



Fuente: www.gmodelo.com/modelonew2/espanol/flash/Marcas/leon/leon

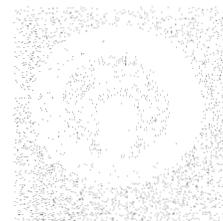
La nueva imagen de la cerveza León, fue introducida al mercado en noviembre de 1999, con motivo de la celebración del primer siglo de Cervecería Yucateca

3.1.9. MONTEJO.



Fuente: www.gmodelo.com/modelonew2/espanol/flash/Marcas/montejo/montejo

Montejo es una marca regional, encontrada principalmente en el sureste de México.



Fuente: www.gmodelo.com/modelonew2/espanol/flash/Marcas/montejo/montejo

Esta cerveza se introdujo al mercado en el año de 1960 con motivo del 60 aniversario de cervecería yucateca. Es de tipo pilsener y se tiene en dos presentaciones.

El nombre Montejo se utilizó en memoria del fundador de la ciudad de Mérida Yucatán, don Francisco de Montejo.

En noviembre de 1999 se lanzó al mercado un plano de imagen de Montejo para conmemorar los 100 años de cervecería yucateca.

3.1.10. ESTRELLA.

Tu buena



ESTRELLA

Fuente: www.gmodelo.com/modelonew2/espanol/flash/Marcas/estrella/estrella

Estrella data de finales del siglo pasado, cuando era producida por cervecería estrella, la cual fue adquirida en 1954 por Grupo Modelo.



Fuente: www.gmodelo.com/modelonew2/espanol/flash/Marcas/estrella/estrella

Estrella es una cerveza de tipo pilsener y actualmente producida por cervecería modelo de Guadalajara.

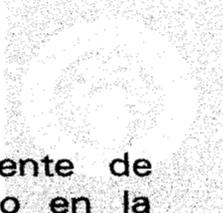
Es una marca regional que se distribuye en todo el estado de Jalisco.

Estas anotaciones son a manera de un historial de las cervezas que expende Grupo Modelo, hemos tratado de sacar los puntos más importantes históricamente, tipo de cerveza y algunos premios que hayan ganado algunas de estas cervezas de dicho grupo para tener idea de la internacionalización de esta cerveza y darnos cuenta de que todo lo que ha obtenido ya sea en premios o en ventas lo va obteniendo en base a su visión en mercadotecnia y desde luego, a la calidad de su producto.

3.2. PLAZA O DISTRIBUCIÓN.

Grupo Modelo cuenta con 697 Agencias y Sub-agencias en la República Mexicana, ejerciendo una supervisión directa en 492 de ellas, en tanto que en las 205 restantes, se realiza por medio de concesionarios particulares. En éstas se comercializa el amplio portafolio de los productos Modelo, los cuales tienen una cobertura nacional completa, debido a la labor eficiente y activa que desarrolla el personal responsable de cada distribuidora. Con el fin de conseguir cada día mayor penetración de nuestras marcas en el mercado nacional, el personal acude a cursos de actualización y capacitación a todos los niveles.

Las distribuidoras directas del centro y occidente del país continúan desarrollando el Sistema de Calidad Total Modelo, instalando los procesos ISO 9000 e ISO 14000, a fin de aplicar el



aseguramiento de la calidad como norma permanente de actuación de todo el personal. Debido al incremento en la población del Distrito Federal y a la excelente aceptación que tienen estos productos en dicha ciudad, en 1999 se construyó un nuevo almacén de distribución en la zona oriente, con el cual suman ya 8 centros de abastecimiento de los productos Modelo, mejorando cada día el servicio y atención a la clientela.

3.2.1. Cadenas Nacionales y Tiendas de Conveniencia.

Como resultado de la apertura comercial de México, nuevas cadenas de origen extranjero se han introducido en diferentes zonas del país. Derivado de lo anterior y para dar un servicio personalizado a estas compañías, se intensificó la labor del Departamento de Cuentas Nacionales. A nivel nacional se continuó con la apertura de Modeloramas y tiendas de conveniencia denominadas: Extra, Círculo K, Super Flash y 12 + 12 entre otras.

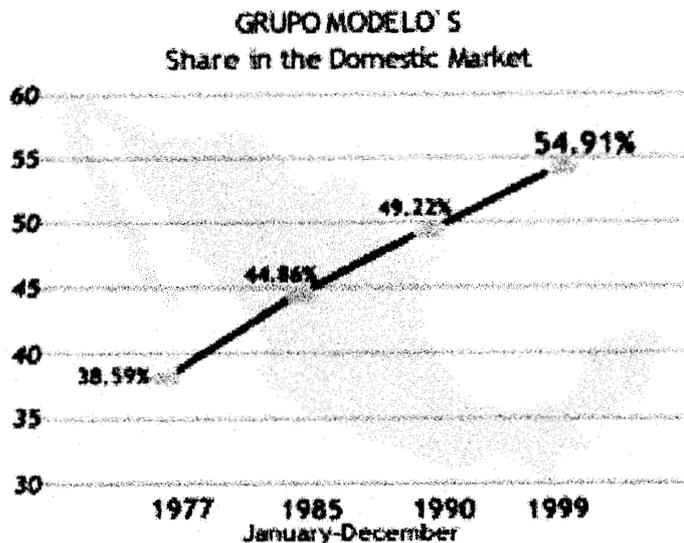
A fin de seguir atendiendo la gran demanda de los productos de Grupo Modelo en toda la República Mexicana, durante 1999 se continuó con inversiones en nuevas instalaciones, remodelaciones, ampliaciones, construcciones de Modeloramas y depósitos para la venta de cerveza, tanto de distribuidoras directas, como de concesionarios particulares, con la finalidad de proporcionar la infraestructura adecuada a la imagen que debemos proyectar como corresponde a la empresa líder de la Industria Cervecera Mexicana.

3.2.2. Equipo de Transporte.

Uno de los factores más importantes para garantizar el abastecimiento del producto y el servicio a nuestros clientes, es poder contar con equipo vehicular acorde a las exigencias del mercado. Durante 1999 se continuó con el programa permanente de renovación y adaptación del equipo de transporte de las distribuidoras directas. Al 31 de diciembre de 1999, se contaba con 11,011 unidades.

En 1998 fue un año especialmente difícil para la industria cervecera mexicana debido a varios factores, principalmente por el aumento de 6 puntos en el Impuesto Especial sobre

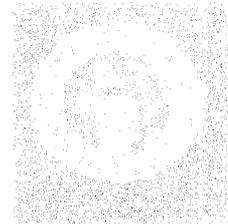
Producción y Servicio (IEPS), el cual se modificó del 19% al 255, lo que repercutió en el precio de la cerveza al consumidor final.



Esta carga impositiva aunada a las malas condiciones climatológicas de los primeros tres meses de año, ocasionó un decremento en las ventas al término del primer trimestre del 7.5%, habiendo mejorado sensiblemente el consumo de cerveza en el resto del ejercicio, debido a que la temporada de lluvias se atrasó y las altas temperaturas en toda la República Mexicana se prolongaron. Al cierre del año 1998 la industria cervecera tuvo un aumento del 5.9% en relación a 1997, logrando ventas totales por 54.7 millones de hectolitros.

Grupo Modelo registró un incremento global considerable del 7.7% con relación al año anterior, debido al extraordinario crecimiento de las exportaciones, logrando volúmenes por 32.25 millones de hectolitros, con una participación conjunta del mercado nacional y de exportación del 58.86%.

Grupo Modelo en el año 1998 consolidó su liderazgo en la industria cervecera mexicana con una participación de 58.86% del total de la cerveza producida en el país, tanto para el mercado nacional, como para el internacional, habiendo logrado ventas por 32.25 millones de hectolitros con sus marcas. Corona Extra, Corona Light, Modelo Especial, Light Modelo, Victoria, Pacífico, Estrella, Negra Modelo, Montejo y León Negra.



3.2.3. Participación En El Mercado.

3.2.3.1. Mercado Nacional.

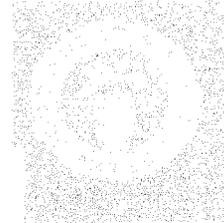
El mercado nacional en el año de 1998 alcanzo un incremento en el volumen del 3.3% con relación a 1997, habiendo logrado una participación de mercado del 54.86%, lo que contribuyo a consolidar su liderazgo en la industria Cervecera Mexicana.

Como en años anteriores la presentación de LITRO continuó gozando de la preferencia del consumidor, registrando un buen crecimiento que represento el 41% de total del mercado cervecero. Grupo Modelo reafirmo su liderazgo en este tamaño con sus marcas Corona, Pacífico, Victoria, Estrella y Montejo, al llegar a 10 millones de hectolitros con el 53% de participación a nivel nacional.

En los últimos dos años el tamaño de MEDIAS tuvo un ligero repunte, habiendo logrado los productos de Grupo Modelo el mayor crecimiento de la industria con un aumento de un punto más de participación para alcanzar el 57% de 1998.

Las marcas Coronita, Victoria, Estrella y Pacífico en el tamaño de CUARTOS siguen manteniendo su supremacía entre el publico de aquellas regiones donde por sus características es la presentación preferida; actualmente contamos con el 62% de la participación nacional.

Con relación a la cerveza clara y oscura que se comercializa en BARRIL, de aluminio de 30 y 60 litros, en el año de 1998 Grupo Modelo llevo a cabo una campaña muy afectiva a nivel nacional, habiendo abierto nuevos mercados en zonas del Noroeste y Sureste del país, a fin de tener mayor presencia en esta presentación a nivel nacional. Se adquirieron nuevos y funcionales equipos y se modernizaron otros, tanto como para negocios establecidos, como para servicio al hogar, habiendo tenido resultados muy positivos al lograr un incremento del 30.13% con relación a 1997.



Fuente: www.gmodelo.com/modelonew2/espanol/flash/Marcas/marcas

Corona Extra represento en 1998 el 38.48% del volumen total de la industria, reafirmandose como la cerveza mexicana de mayor venta en el mundo, habiendo alcanzado una venta anual de 21 millones de hectolitro.

Modelo Especial tanto en su presentación de lata como en botella, continuo con gran aceptación de parte de los consumidores, habiendo consolidado su liderazgo como la cerveza en lata de mayor venta a nivel nacional.

En el año de 1998 nuestra cerveza victoria en sus presentaciones de Litro, Media y Cuarto, logro un buen avance al crecer el 4.96%, consolidando su presencia regional en la zona centro del país.

La marca Pacífico sigue teniendo gran aceptación, no solo en su zona natural de venta en el noroeste de país, sino que ha alcanzado un gran éxito en algunos otros mercados donde ha incursionado, destacando la ciudad de México.

La cerveza Estrella en 1998 aumento su volumen en 3.93% debido a su excelente imagen en el estado de Jalisco, gozando de la preferencia del público tapatío.

La cerveza Negra Modelo afianzo su liderazgo en la categoría de cervezas Super Premiun, habiendo incrementado su volumen en un 18.57%.

Las marcas yucatecas, Montejo y León Negra además de la simpatía con que se reciben en la zona sureste del país están

teniendo gran aceptación entre los consumidores en diversos centros de consumo en la ciudad de México.



3.2.4. Participación En El Mercado Internacional.



Fuentes: www.gmodelo.com/modelonev2/espanol/flash/Marcas/marcas

Grupo Modelo, con su amplio portafolio de productos logra 21 años consecutivos con éxito en el mercado internacional, al obtener en el año 1998 un extraordinario aumento en sus volúmenes del 29.7% con relación a 1997, llegando a la cifra récord de 6.5 millones de hectolitros. Lo anterior representó el 83.01% de la participación en las exportaciones de la Industria Cervecería Mexicana.



Fuente: www.gmodelo.com/modelonev2/espanol/flash/posters/posters



En el mercado internacional se continuo con el dinamismo del año anterior expandiéndose hacia nuevos mercados. Actualmente los Productos Modelo están presentes en 143 países. Esta cobertura es posible a través de la coordinación de actividades de sus subsidiarias Pamapromex (México), Procermex (Estados Unidos de América), Eurocermex (Bélgica), Iberocermex (España), Asiacermex (Singapur y Corea) y Latincermex (Costa Rica y Argentina), las cuales cuentan con personal profesional para asesorar y apoyar a nuestros importadores en el trabajo de campo en los diversos mercados, consolidando así, el lugar preferente que tienen los productos Modelo entre las cervezas importadas en cada país.

3.2.4.1. Estados Unidos De América.

1998 fue un año mas de crecimiento continuo en todas las marcas de Grupo Modelo en la Unión Americana. Durante este ejercicio la Industria Cervecera tuvo un ligero reajuste del 1.4% respecto a 1997, impulsado en gran parte por el segmento de cervezas importadas que lograron un aumento del 15%, basado fundamentalmente en el incremento del 37% registrado por el portafolio de Grupo Modelo.

Corona Extra en el año 1998 consolido el primer lugar en ventas en Norteamérica, entre mas de 450 cervezas provenientes de diferentes países alrededor del mundo, logrando una ventaja de mas de 10 millones de cartones contra su mas cercano competidor, habiendo obtenido un aumento del 37.9% con relación a 1997.

Otro hecho importante se debió a que las cinco marcas de cerveza que exporta Grupo Modelo a ese país, superaron cada una de ellas la venta de un millón de cartones anuales y se colocaron dentro de los 25 primeros lugares de las cervezas importadas.

Además de reafirmar el liderazgo de la cerveza Corona Extra en el sector de importación, algunas otras marcas obtuvieron grandes incrementos en sus volúmenes respecto al año 1997: Modelo Especial en sus presentaciones de lata y botella 27.8 %, Corona Light 44.5 %, Pacífico 16.6% y Negra Modelo 21.4 %.

Es importante destacar la extraordinaria labor llevada a cabo por nuestros importadores, Barton Beers, Ltd. En el territorio

oeste y The Gambrinus Company en el territorio este y la amplia red de casi 800 distribuidores que representan nuestros productos en ese país, quienes realizaron un excelente trabajo en las áreas de ventas, distribución y mercadotecnia, lo que permitió obtener tan magníficos resultados en el mercado más competitivo del mundo.

Este trabajo se lleva a cabo bajo la coordinación y supervisión de la empresa subsidiaria Procermex, Inc. En todos los programas a nivel nacional y local, la cual ha desarrollado a través de varios años una estructura de ventas y mercadotecnia que funciona paralelamente a la de los importadores.

3.2.4.2. Canadá.

En el año 1998 Corona Extra estableció en Canadá un nuevo récord de ventas, consolidando su liderazgo por séptimo año consecutivo, sobrepasando a su competidor más cercano por una relación de dos a uno, habiendo logrado un incremento en sus volúmenes de más de un 30% con relación al año anterior.

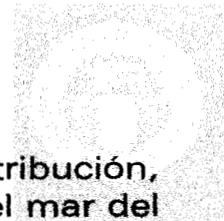
Los importadores en ese país, The Mark Anthony Group para el territorio oeste y Molson Breweries, Ltd. Para el este, obtuvieron este significativo aumento debido al arduo trabajo y excelente soporte en ventas y mercadotecnia.

Los cambios en las políticas de distribución de algunas provincias importantes en Canadá permitieron a Corona Extra competir con todas las cervezas presentes en el mercado. La apertura en los últimos cinco años en los nuevos canales de distribución aunado a la prontitud de nuestra fuerza de ventas, han logrado capitalizar las nuevas oportunidades obteniendo así un éxito sin precedente en ventas en el ámbito nacional.

3.2.4.3. Europa.

En 1988 la subsidiaria Eurocemex en la ciudad de Bruselas continuó apoyando y coordinando a los importadores que integran 70 países, los cuales maneja a la empresa en Europa, Medio Oriente y África.

Los mercados de Eurocemex en Francia, Italia y Grecia, consolidaron sus volúmenes con altas tasas de crecimiento. En Alemania la estructura de ventas fue forzada y mejorada, por ello



Corona Extra alcanzó una amplia cobertura de distribución, registrando su mayor crecimiento en Bavaria y el área del mar del norte. El buen tiempo en el verano permitió a Grecia disfrutar de una gran temporada turística habiendo logrado con ello el récord de ventas de corona Extra en el mercado griego.

En el reino unido, Corona Extra demostró una mejora constante, acercándose los volúmenes en Londres al resto de las capitales europeas donde la marca tiene una mayor preferencia entre los consumidores. Esto ha sido alcanzado a través de una intensa actividad promocional llevada a cabo por el equipo de Eurocemex en todo el país.

Durante el año 1998 algunos de los países que atiende Eurocemex, tuvieron que enfrentarse con la peor crisis económica y política en su historia, particularmente en Rusia, Sudáfrica y ex Yugoslavia. Sin embargo, los productos de grupo modelo se mantuvieron en un buen nivel comparado con otras marcas del mercado; de hecho corona Extra alcanzó en Rusia un incremento del 70 por ciento hasta el mes de agosto, lo cual nos permitió terminar el ejercicio con números positivos.

Corona Extra consolidó su liderazgo en 1998, entre todas las cervezas de importación en países como Polonia, Hungría, Eslovenia, República Checa, así como en Islandia e Israel; en este último alcanzó la mayor participación del mercado jamás conseguida por una cerveza importada.

Importantes incrementos fueron también logrados en países como Bélgica, Austria, Holanda, Suiza, Líbano y Portugal. En este último se celebró la expo Lisboa y Corona Extra fuera cerveza oficial del pabellón mexicano.

Los países nórdicos, que todavía mantienen estructuras monopolíticas, cuyos mercados están estrictamente regulados en lo referente consumo de cerveza, han alcanzado unos niveles razonables satisfactorios. El incremento moderado mostrado en estos países ha sido posible gracias al esfuerzo y compromiso de cada uno de los distribuidores locales. En Noruega, Corona Extra consolidó su liderazgo entre las cervezas de importación.

3.2.4.4. España.

En el año 1998 la industria cervecera española registró un ligero aumento de 1.32% debido al repunte en la economía nacional, aunado al positivo año con climatología idónea para consumo de cerveza.

Iberocemex, S.A. alcanzó importantes inversiones en campañas de imagen de marca y mejora de la red de distribución al punto de venta, logrando un incremento muy satisfactorio en las ventas con relación a 1997.

Se afianzó liderazgo de Coronita en el mercado de importación, por lo cual se obtuvo una mayor penetración en el sector de grandes superficies, cuya venta se incrementa y con ello se han creado nuevos paladares en el consumidor español.

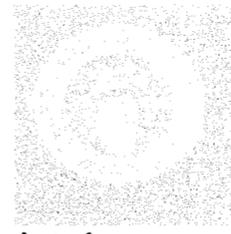
3.2.4.5. Asia.

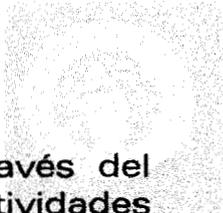
La crisis económica de los países asiáticos se acentuó profundamente durante el ejercicio 1998 habiendo disminuido sustancialmente el poder de compra de toda la zona, a pesar de ello, las ventas de Corona Extra en la región se mantuvieron estables, a diferencia lo que se dio con el resto de las marcas que se comercializan en la categoría de cervezas premium importadas en el área.

Los volúmenes de los productos de Grupo Modelo se incrementaron en países como Japón, Taiwán, Malasia y China en un promedio mayor al 25% el cual fue suficiente para balancear el resultado general de la zona compensando resultados en los países más afectados por la crisis como Tailandia, Corea e Indonesia.

En el mercado de Australia, Corona Extra reafirmó su liderazgo como la cerveza importada de mayor venta en el país, habiéndose ampliado la cobertura de los productos del grupo modelo a nivel nacional.

El mercado de Nueva Zelanda fue más afectado por la crisis originada por la devaluación de su moneda sin embargo Corona Extra sostuvo sus volúmenes de ventas y sigue gozando de la preferencia de los consumidores





Se continuará apoyando a los importadores a través del personal de Asiacermex, con importantes actividades promocionales a la marca Corona Extra, lo que equivale a consolidar las ventas en toda esa región.

3.2.4.6. Centroamérica.

En toda esta región Corona Extra continuó su proceso de consolidación como la cerveza importada preferida entre los consumidores, siendo una de las economías más golpeadas del continente debido a la destrucción causada por el huracán Mitch a finales de 1998.

Cabe resaltar el trabajo de nuestro importador en El Salvador, país en el cual además de haber duplicado sus ventas de Corona Extra respecto a 1997, la marca Negra Modelo ostenta en primer lugar en el mercado de cerveza obscura.

En Nicaragua por sexto año consecutivo, Corona Extra reafirmó su liderazgo absoluto entre todas las cervezas premium importadas, participando activamente con promociones innovadoras al consumidor

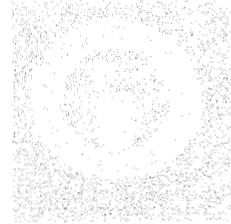
Por lo que respecta a Panamá, Costa Rica y Guatemala Corona Extra se encuentra entre las cervezas importadas de mayor preferencia del público consumidor, teniendo incrementos significativos con relación a 1997.

3.2.4.7. Sudamérica.

A pesar de la turbulencia económica y financiera de 1998 que afectó fuertemente las economías de los países sudamericanos, Corona Extra reafirmó su liderazgo entre las cervezas importadas premium, en Colombia Ecuador, Chile, Bolivia y Argentina.

Este último países y Brasil se han convertido en los mercados más competitivos de América latina, debido a que se producen localmente bajo licencias de las principales marcas internacionales.

El mercado de cervezas importadas y el que se redujo significativamente a causa del grave problema económico en Brasil y a los elevados aranceles a la importación; aún así Corona



Extra mantiene presencia en ese país.

Mención especial merece Colombia, país en el cual además de ser Corona Extra líder en el segmento de cervezas importadas, ostenta junto con la marca Negra Modelo el primer lugar en el mercado de cerveza obscura.

En Uruguay y Paraguay también Corona Extra se encuentra entre las cervezas importadas de mayor preferencia entre el público consumidor.

3.2.4.8. El Caribe.

En 1998, un año récord en la afluencia turística en esta región, habiendo logrado los importadores en Puerto Rico, Arabia, Bahamas, Jamaica y Turquía un incremento considerable en los volúmenes de Corona Extra, debido al excelente trabajo desarrollado en estos mercados tan competitivos, reafirmando su liderazgo entre las cervezas premium importadas.

En República Dominicana, San Martín y Curazao, Corona Extra también se encuentra entre las cervezas importadas de mayor consumo contando con incrementos significativos con relación a 1997.

A pesar de los graves problemas económicos y políticos que enfrenta Haití, Corona Extra mantiene una presencia activa en este país.

El área internacional continuará coordinando y apoyando las actividades promocionales del Grupo Modelo, conjuntamente con los importadores de cada región en donde está presente este grupo; a la vez que considerará aquellos otros países en donde aún no se ha incursionado, haciendo que se logre el objetivo de colocar la cerveza Corona Extra como líder entre las cervezas importadas a nivel mundial.

3.3. PROMOCIÓN.



Fuente: www.corona.com/events

Pamapromex continuo con su labor de otorgamiento de sus licencias y supervisión a los proveedores autorizados para el correcto uso de las marcas y logotipos del grupo modelo en la fabricación de artículos promocionales y material para punto de venta, así como colaborando en el desarrollo y mejoramiento de la imagen y la calidad de los productos de mercadotecnia fabricados en México.

Por otro lado, gracias a creciente demanda de nuestras marcas en el mercado internacional, se impulsó a la pequeña y mediana industria maquiladora de que material publicitario la cual logró que muchos de los proveedores se convirtieran en exportadores, al apoyar al grupo modelo con diversos artículos promocionales en los diferentes mercados a nivel mundial.

La coordinación de actividades promocionales y la introducción de nuevos productos en apoyo al punto de venta, a través de la comunicación recíproca-permanente con Procermex, Eurocermex, Iberocermex, Asiacermex, y Latincermex, ha dado sus frutos en la labor desarrollada por todos los importadores.

3.3.1. Cervezas De Importación.

La subsidiaria cervezas internacionales, S. A. de C. V., que importa y distribuye las marcas de la cervecera norteamericana Anheuser-Busch, continuó en 1998 su crecimiento, habiendo obtenido un incremento en sus volúmenes de Budwaiser, Bud light y O'Doul's del orden de 22.2% con relación a 1997.



Debido a la preferencia del consumidor por la presentación de un litro en regiones fronterizas de este país, en febrero de 1998 se introdujo este tamaño en las marcas Budwaiser y Bud light.

3.4. PRECIO.

Los precios que a continuación se muestran son de los diferentes productos del Grupo Modelo a nivel nacional, en sus diferentes presentaciones y marcas, nos encontramos con precios variados por las diferentes zonas en las que se clasifica (zona centro sur y norte), encontrando que el precio de la cerveza en la zona norte es más alto que en las otra dos zonas (centro y sur), esto puede ser a causa de que los salarios en dicha zona son más elevados que en las otras dos zonas (centro y sur), se puede observar que el precio de la cerveza en la zona sur es más barata que en la zona centro y la zona norte. Algo que se puede observar claramente es que el precio de los productos que se producen en su región son más baratos en esta zona que los productos que son fabricados en otras zonas, y estas al ser trasladadas a los diferentes puntos de venta de la república incrementan su costo.

Producto	Zona Norte	Zona Centro	Zona Sur
Presentación de medio (355 ml)			
			
Corona	\$ 6.00	\$ 4.50	\$ 4.00

Producto	Zona Norte	Zona Centro	Zona Sur
Presentación de medio (355 ml)			
<i>Victoria</i>			
Victoria	\$ 6.00	\$ 4.50	\$ 4.00

Producto	Zona Norte	Zona Centro	Zona Sur
Presentación de medio (355 ml)			
			
Negra Modelo	\$ 8.50	\$ 6.50	\$ 6.00

Producto	Zona Norte	Zona Centro	Zona Sur
Presentación de medio (355 ml)			
			
Modelo Especial	\$ 8.50	\$6.50	\$ 6.00

Producto	Zona Norte	Zona Centro	Zona Sur
Presentación de medio (355 ml)			
			
Pacífico	\$ 5.50	\$5.50	\$ 5.00

Producto	Zona Norte	Zona Centro	Zona Sur
Presentación de medio (355 ml)			
			
León	\$ 5.50	\$5.50	\$ 5.00

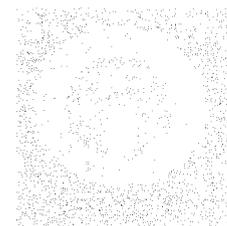
Producto	Zona Norte	Zona Centro	Zona Sur
Presentación de medio (355 ml)			
			
Montejo	\$ 5.50	\$5.50	\$ 5.00

Producto	Zona Norte	Zona Centro	Zona Sur
Presentación de medio (355 ml) <i>Tu buena</i>  ESTRELLA			
Estrella	\$ 5.50	\$5.50	\$ 5.00

Producto	Zona Norte	Zona Centro	Zona Sur
Presentación de lata (355 ml) 			
Modelo (lata)	\$ 9.50	\$7.50	\$ 7.00

Producto	Zona Norte	Zona Centro	Zona Sur
Presentación de lata (355 ml) 			
Modelo (lata)	\$ 9.50	\$7.50	\$ 7.00

Producto	Zona Norte	Zona Centro	Zona Sur
Presentación en cuartos (185 ml)			
Corona	\$ 4.50	\$ 3.00	\$ 3.00
Pacífico	\$ 4.50	\$ 3.00	\$ 3.00
Victoria	\$ 4.50	\$ 3.00	\$ 3.00
Estrella	\$ 4.50	\$ 3.00	\$ 3.00



PARTE II
MERCADO
INTERNACIONAL

4. NECESIDAD DEL MARKETING INTERNACIONAL

4.1. MARKETING INTERNACIONAL.

El marketing internacional se refiere a la planeación y conducción de transacciones a través de las fronteras para satisfacer los objetivos de los individuos y las organizaciones. Tiene formas que abarcan desde exportaciones-importaciones hasta concesión de licencia, conversiones, subsidiarias de propiedad total, operaciones de supervisión, y contratos de administración. El uso del termino reconoce que el marketing es una actividad en el ámbito internacional, para lo cual el mercadólogo comerciante internacional es parte del intercambio, reconoce la naturaleza fluctuante de las transacciones y se ajusta a una meta en constante movimiento sujeta a modificaciones ambientales.

"Tanto la importación como la exportación son indispensables para la industria, y para su realización se necesita ejecutar operaciones, por medio de una serie de eslabones tales como: importaciones, distribuidores, exportadores etc. la exportación es necesaria para compensar las importaciones, es decir, para equilibrar la balanza comercial."¹

El marketing internacional es una herramienta con la cual el mercadólogo podrá llevar a cabo transacciones con empresas extranjeras y así realizar exportaciones e importaciones favoreciendo tanto a personas como a compañías para lograr una mayor efectividad en países globalizados.

4.2. LA IMPORTANCIA DEL COMERCIO MUNDIAL.

El comercio mundial ha asumido una importancia hasta ahora desconocida para la comunidad global. El comercio mundial ha dado lugar a enlaces globales de mercados, tecnología y estilos de vida desconocidos e imprevistos con anterioridad. El comercio mundial ha afectado la elaboración nacional de políticas y resulta el surgimiento de oportunidades y amenazas para compañías e individuos.

¹ Moreno, José María. "Marketing Internacional" (1998) Ed. Macchi. Argentina. Pág. 21



La gran importancia que tiene el comercio mundial ha sido en gran medida por las necesidades de las empresas por lograr una mayor efectividad en el ámbito internacional, logrando así que los países que conforman los bloques tengan una mayor participación de empresas con la efectividad que se requiere para la competitividad de un comercio mundial.

4.2.1. Enlaces Globales.

El comercio mundial ha forjado una red de enlaces globales que nos vincula a todos—países, instituciones e individuos—más estrechamente que antes. Estos enlaces fueron reconocidos durante la crisis petrolera de 1970. El comercio mundial ha producido una reorientación global en las estrategias de producción con esto el nivel de inversión global está a una altura sin precedentes.

Estos enlaces globales que se han dado desde 1970 han provocado un gran cambio para la mayoría de los países debido a que estos se vuelven dependientes unos de otros. Con estos enlaces globales existen países que se han favorecido y se han vuelto productores de productos a costa de las materias primas que se exportan de otros países.

4.2.2. Repercusiones De La Política Nacional.

Los efectos de los enlaces globales sobre las economías de los países han sido dramáticos. Los políticos reconocen cada vez más que es muy difícil separar la actividad económica nacional de los eventos del mercado internacional.

“Los políticos se encuentran a sí mismos con crecientes responsabilidades aunque con menores y menos efectivas herramientas para cumplir con ellos, para recuperar algo del poder para poder influir en los eventos y reafirmar su soberanía nacional. Una disminución nacional en las tasas de interés puede hacer felices a los consumidores o puede ser políticamente prudente, pero pronto llega a ser insostenible si resulta en una salida importante de fondos a países que ofrecen tasas de interés más altas”.²

² Czinkota R., Michael. “Marketing Internacional” (1996) Ed. Mc Graw Hill. México. Pág. 10



En este punto consideramos que los países deben contar con una política nacional que establezca las medidas necesarias para estar preparados a los cambios que existen en el comercio mundial, permitiendo así tener una mayor efectividad en el nivel económico en el largo plazo, dejando a un lado los tipos de cambio y los financiamientos y contar con una excelente economía.

4.3. OPORTUNIDADES Y RETOS EN EL MARKETING INTERNACIONAL.

Para prosperar en un mundo de cambios abruptos y discontinuidades, de fuerzas y peligros de reciente aparición, de influencias imprevistas del extranjero, las compañías necesitan prepararse y desarrollar respuestas activas. Nuevas estrategias deben ser ideadas, nuevos planes necesitan ser formulados, y nuestro modo de hacer negocios necesita cambiarse

“Para la mayoría de los países que desean utilizar el marketing internacional deben estar conscientes de la necesidad que representa el marketing internacional y estar dispuestos a estar innovando y adaptando las circunstancias que se dan en el comercio mundial. Las compañías necesitan participar con agresividad en los cambios que tienen lugar y responder con innovación y creatividad, las actividades internacionales pueden ser cruciales para la sobrevivencia y crecimiento de una compañía”.³

4.4. REALIZACIÓN DE OPORTUNIDADES.

Estas oportunidades requieren una cuidadosa exploración, un conocimiento de los desarrollos globales, u entendimiento de su significado y un desarrollo de las capacidades para ajustarse al cambio. Una faceta clave del concepto marketing es su adaptación al ambiente. El desarrollo que ha llevado el conocimiento del marketing internacional es necesario porque las compañías comerciales recién creadas se dan cuenta que muchas de sus dificultades clave encontradas al hacer negocios internacionales son los problemas de introducción al mercado.

En este punto las oportunidades que se presentan en las empresas para poder realizar una adecuada comercialización internacional deben ser aprovechadas y así participar en un

³ Czinkota R., Michael. “Marketing Internacional” (1996) Ed. Mc Graw Hill. México. Pág 11

mercado global. Sin embargo la necesidad del marketing internacional ha provocado que cuente con una investigación la cual permita tener el mejor conocimiento.

“Es deseable un conocimiento en marketing internacional para estudiantes de administración que buscan empleo, no sólo para los planes de carrera actuales sino también a largo plazo... Dispuestas o no, las compañías participan en los asuntos del comercio global. Incluso, si no por elección, muchas compañías e individuos son afectadas directamente e indirectamente por los desarrollos económicos y políticos que ocurren en el mercado internacional”.⁴

4.5. EL PANORAMA DE LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES.

4.5.1. Por Qué Incursionan Las Compañías En Los Negocios Internacionales.

Las razones por las cuales una compañía decide incursionar en los negocios internacionales son muy obvias:

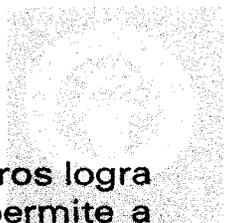
“El incremento de sus ventas, La adquisición de recursos, La diversificación de sus fuentes de ventas y suministros, La reducción al mínimo o del riesgo competitivo”.⁵

El incremento de las ventas es lo que toda empresa quiere alcanzar, pero no olvidemos que la sobrevivencia de la misma es otro factor muy importante. Al alcanzar incremento en las ventas nuestra empresa será más rentable y por consiguiente más atractiva para los inversionistas. Pero hay que tener en cuenta a los factores a los cuales se va a enfrentar la empresa como son: las prácticas políticas y legales, los valores, las actitudes y opiniones, las fuerzas económicas, las influencias geográficas, el ámbito competitivo, entre otros.

Otra de las razones de las empresas es la adquisición de recursos ya que se buscan en otros países, capital, tecnología e información útil, ya que actualmente los productos son fabricados con piezas hechas en muchos países y con esto el costo de los productos se puede reducir.

⁴ Czinkota R., Michael. “Marketing Internacional” (1996) Ed. Mc Graw Hill. México. Pág. 16 y 17

⁵ Daniels D., John. “Negocios Internacionales” (2000) Ed. Pearson. México. Pág. 9



La diversificación de fuentes de ventas y suministros logra evitar violentas fluctuaciones de ventas y utilidades y permite a las compañías que puedan emprender la búsqueda de mercados y fuentes de suministros extranjeros. Con todo lo anterior la compañía logra bajar sus costos de producción.

Reducción al mínimo del riesgo competitivo. Una compañía que realiza negocios intencionales está por encima de las demás, ya que tiene un mercado más grande, mayor tecnología, por el intercambio que tiene con el exterior, mayor información y por estas razones es más competitivo.

4.5.2. Razones Del Reciente Crecimiento De Los Negocios Internacionales.

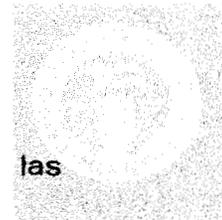
Todo indica que las razones por las que las compañías se adentran en los negocios internacionales -la elevación de sus ventas, la adquisición de recursos, la diversificación de sus fuentes de ventas y suministros y la reducción al mínimo del riesgo competitivo- también prevalecieron en periodos anteriores, por está razón a continuación examinaremos cuatro factores que provocan el crecimiento de los negocios internacionales:

Expansión de la tecnología. Actualmente las comunicaciones han dado un gran salto, como sabemos la información es poder, pues todos la quieren tener. Los avances tecnológicos han reducido los costos en la producción, es más rápido la transportación y por consiguiente se puede tener mayor acceso a más consumidores. Pero los negocios en el ámbito internacional son más difíciles de realizar.

Liberalización de los movimientos transfronterizos. Gracias a los tratados internacionales los países han abierto sus fronteras y de esta manera el tráfico, exportación e importación de mercancía es más fácil y rápido ya que se eliminan aranceles pero también existen algunos problemas. Pero las razones por las cuales los gobiernos han reducido las restricciones son:

"1. Los ciudadanos han manifestado el deseo de un mayor acceso a una mayor cantidad de bienes y servicios a precios más bajos. 2. Se ha percatado de que los productores nacionales incrementarán su eficiencia en razón de la competencia extranjera. 3. Espera inducir a otros países a reducir sus barreras a las movilizaciones internacionales. La disminución de las

restricciones permite a las compañías aprovechar mejor las oportunidades internacionales".⁶



Logro de acuerdos institucionales de apoyo. Este factor es muy importante ya que con la integración de las empresas puede ser más fácil aplicar la tecnología y aprovechar lo que ofrece cada compañía y con hospedarse hacer más rápido la producción y transportación de productos.

Incremento de la competencia global. Al estar en los negocios internacionales se puede desplazar el competidor con mayor facilidad ya que se tendrá mayor acceso a tecnología y de esta manera se mejorará el producto y su costo será más bajo, ya que con el intercambio se fabrica cada componente del producto en diferentes países o empresas las cuales están especializadas para mejorar la calidad reduciendo el precio al consumidor.

"Muchas de las empresas se ven obligadas a globalizarse para mantener su competitividad; de no hacerlo así, se expondrían a consecuencias catastróficas."⁷

4.5.3. Modalidades De Los Negocios Internacionales.

Existen varias modalidades cómo son exportación e importación de mercancías, exportación e importación de servicios e inversiones.

"Un acuerdo de mercado común elimina todos los aranceles sobre el comercio interno, adopta un conjunto de aranceles externos comunes y desecha todas las restricciones sobre el libre flujo de capital y mano de obra de nación en nación."⁸

A. Exportación E Importación De Mercancías.

La exportación de mercancías son los bienes tangibles que van al exterior, también se les llama exportación de bienes visibles y la importación son bienes que vienen del exterior, con este sistema se puede tener en un solo logro bienes de diversos países, lo que genera que el consumidor tenga una elección en cuanto a calidad y precio, por consecuencia existe mayor competitividad y el consumidor final sale beneficiado. La mayoría

⁶ Daniels D., John. "Negocios Internacionales" (2000) Ed. Pearson. México. Pág. 13

⁷ Ibidem. Pág. 14

⁸ Cateora R. Philip. "Marketing Internacional" (1995) Ed. Mc Graw Hill. México. Pág. 284



de las empresas que adoptan alguna modalidad de negocios internacionales intervienen en la exportación y la importación más que en cualquier otro tipo de transacciones

B. Exportación E Importación De Servicios.

Estas son actividades generadas de ingresos derivados de la importación y exportación de bienes tangibles, tal es el caso de:

Turismo y transporte. Todas las empresas necesitan enviar sus productos a otros lugares y por consecuencia necesitan de alguien que cuente con la infraestructura necesaria y en el turismo las personas necesitan hospedarse en algún hotel; muchos países tienen en el turismo su mayor ingreso.

Desempeño de servicios. Se necesitan servicios bancarios, seguros de ingeniería, y administrativos ya que toda empresa necesita de estos para su operación y son servicios intangibles muy importantes para que las empresas logren el éxito en las ventas.

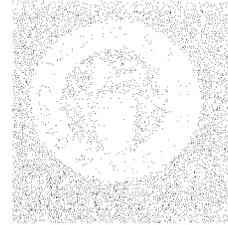
Uso de activos. Muchas empresas venden sus patentes, marcas registradas, franquicias tanto en sus países como en el extranjero, éste es un negocio muy atractivo ya que el riesgo lo tiene el que compra, porque éste tiene que emprender el negocio.

C. Inversiones.

Hay varios tipos y estas aseguran muchas veces la sobrevivencia de las compañías.

Inversión directa. Es cuando inversionista participa en el control de la empresa extranjera, además se conoce también como inversión extranjera directa. El control no debe equivaler necesariamente a una participación del 100%, o ni siquiera de 50%.

Inversión de cartera. Se concede al inversionista una participación no controladora en una compañía o la propiedad es de un préstamo a un tercero. Adopta dos modalidades: acciones y bonos. Las inversiones tienen importancia para que las empresas aseguren su permanencia en el mercado.

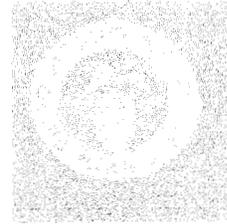


4.5.4. Otras Definiciones Operativas.

La empresa multinacional es una empresa presente en muchas partes, en su mayoría impone precios de los productos pero no necesariamente tiene que ser una empresa grande, ya que empresas pequeñas también pueden tener intercambios con el exterior

Una compañía trasnacional. Aprovecha sus operaciones globales, se encuentra en diversos países, son muy poderosas y la mayoría de las veces son la cabeza en ventas e innovaciones. Las compañías también pueden ser globales ya que sus operaciones son realizadas en diferentes países.

5. COMERCIALIZACIÓN



“La comercialización es el último tramo de las decisiones adoptadas en el que se ponen en marcha los cursos de acción implementados para colocar los productos en los mercados que han sido seleccionados. En este tramo de la ejecución estratégica del plan del marketing, corresponde observar las reacciones del mercado y sus incidencias en la comercialización, para conocer los desvíos que se hubieren producido en relación con los resultados esperados, a fin de aplicar los ajustes correctivos pertinentes que permitan contrarrestar los desvíos y mantener un plan permanentemente actualizado.”⁹

5.1. POLÍTICAS DE PRODUCTOS.

Orientación A La Producción. Las compañías deben de producir aun más y tener una mejor calidad que lo lleve a tener un mayor prestigio y para esto se hace un estudio hacia los consumidores para saber si aceptarían que el producto suba de precio, pero no es muy común que se lleve a cabo este método.

Las ventas en las materias primas pueden ser elevadas y afectan directamente al producto terminado es por eso que se tiene que comercializar en el ámbito internacional para reducir su costo.

Orientación a las ventas. Implica el intento por vender en el extranjero lo que la compañía ya vende en su país ya que los consumidores globales son muy similares, la compañía puede partir de este supuesto por la lejanía de los mercados.

Orientación al cliente. Aquí la compañía tiene que saber que es lo que puede introducir al nuevo país a causa de sus dimensiones, su potencial de crecimiento, su cercanía a las operaciones en el país de origen, su estabilidad monetaria o política.

Orientación a la comercialización estratégica. La mayoría de las compañías que están comprometidas con la realización permanente de ventas en el extranjero adoptan una estrategia

⁹ Moreno, José María. “Marketing Internacional” (1998) Ed. Macchi. Argentina. Pág. 92

donde existe una relación entre la producción, las ventas y el consumidor.

Orientación a la comercialización social. Implica una profunda consideración en la comercialización internacional, algunas agrupaciones como asociaciones de consumidores, partidos políticos y sindicatos de trabajadores adoptan una perspectiva cada vez más global y puede reaccionar de manera negativa y durante periodos prolongados.

“Una empresa habrá puesto sólidas bases a la comercialización eficaz sus exportaciones después de haber: Identificado sus objetivos, es decir, los mercados que ofrecen mejores perspectivas y las personas que probablemente comprarán sus productos en esos mercados. Adaptado su producto y los embalajes con el fin de hacerlos atractivos para dichos mercados y personas.”¹⁰

5.2. RAZONES PARA LA ALTERACIÓN DE PRODUCTOS.

Factores legales. Los factores legales suelen relacionarse con la seguridad a la protección a la salud.

Factores culturales. Se debe de conocer al consumidor ya que el comportamiento es complejo y no se puede anticipar la aceptación o no de nuevos o diferentes productos.

Factores económicos. Es importante este factor ya que si los consumidores no tienen los suficientes recursos (dinero), por lo tanto adquirirán cantidades insuficientes del producto que una empresa multinacional vende en su país.

Costo de alteración. Con la uniformidad de los productos se obtienen los mayores ahorros, una de la estrategia que utiliza la compañía con mayor frecuencia es alcanzar un alto grado de estandarización a fin de que las alteraciones se reduzcan a unas características finales.

Extensión y mezcla de líneas de productos. Las compañías producen una variedad de productos, que se deben vender en el mercado internacional para poder sobrevivir por el alto costo de la penetración en el mercado, pero no es el caso de todas las

¹⁰ Mercado H., Salvador. “Comercio Internacional” (1996) Ed. Limusa. México. Pág. 85

compañías realicen una serie de productos ya que hay compañías que solamente tienen una sola línea de productos en el mercado.

Intervención gubernamental. Los precios que se fijan en el ámbito gubernamental pueden ser mínimos o máximos o bien prohibir ciertas prácticas competitivas de fijación de precios, esto llega a suceder en la mayoría de los países ya que tienen leyes que afectan a los precios de los bienes al nivel de los consumidores.

Legalidad. Lo que puede ser legal en un país puede ser en otro país no lo sea, ya que no se tienen las mismas leyes en todo el mundo así como en todos los países se ponen algunas restricciones algunas veces por el nacionalismo tan arraigado que se tiene y no deja avanzar al país.

5.3. FUNCIONES DE CONTABILIDAD E IMPUESTOS MULTINACIONALES.

Es de gran importancia conocer los estados financieros, ya que se pueden tomar decisiones para la empresa en cuanto a inversiones, pedir préstamos, compra y venta de acciones a partir de éstos. La administración de los recursos financieros es también de gran importancia, ya que de esto la empresa sobrevive, y el mal manejo de éstos lleva a una quiebra segura a la empresa.

En las empresas multinacionales al tener los países diferentes formas de realizar los estados financieros, éstos se tienen que uniformar para hacer más fácil el trabajo, se tienen que tomar en cuenta factores como diferentes tasas de inflación, modificaciones en los tipos de cambios, controles monetarios, riesgos de expropiación, nivel de satisfacción y requerimientos locales.

“La función de contabilidad o contraloría de una compañía es responsable de la recolección de análisis de datos para usuarios internos y externos”.¹¹

¹¹ Czinkota R., Michael. “Marketing Internacional” (1996) Ed. Mc Graw Hill. México. Pág. 788

5.4. LA INFLUENCIA GUBERNAMENTAL EN EL COMERCIO.

En el presente capítulo abordaremos las restricciones gubernamentales hacia el mercado, esta intervención del gobierno es necesaria para alcanzar algunos objetivos tanto económicos como políticos y sociales. A pesar de ello, se verán afectados algunos países y sus empresas los cuales formarán grupos de presión que lograrán cambios a algunas restricciones.

“Para tomar la decisión de crear una organización en un país extranjero, previamente se debe saber si éste favorece la creación de ésta, por lo que es importante realizar un estudio de su política económica, su legislación y sus normas de procedimientos comerciales que tengan incidencia en el desenvolvimiento de la organización que se intente formalizar, de acuerdo con sus objetivos, por cuanto su incidencia podrá ser diferente según se trate de una organización para industrializar material, para prestar servicios o para la investigación científico – tecnológica.”¹²

5.4.1. Razones De La Intervención Gubernamental.

Algunos países realizan restricciones a las importaciones con el propósito de generar empleos, esto trae consecuencias para muchos países, ya que los otros pueden tomar represalias (como restringir sus importaciones con ese país), lo que provoca que no se cumpla el objetivo de dichas restricciones. Estas represalias se pueden disminuir si se realizan en economías pequeñas. Por otra parte existe la posibilidad de que en un tipo de industria se genere desempleo, pero en otra industria, el trabajo puede aumentar debido a la mayor demanda de estos.

“... si la redistribución provocada por las represalias causan reducción del empleo en una industria de capital intensivo, pero al mismo tiempo la elevación del empleo en una industria de mano de obra intensiva, cabe la posibilidad de que los objetivos de empleo se cumplan”.¹³

Sin embargo, si las importaciones aumentan el empleo, los consumidores o los contribuyentes tendrán que pagar los costos de estas bajo precios más altos o impuestos más elevados. Y

¹² Moreno, José María. “Marketing Internacional” (1998) Ed. Macchi. Argentina. Pág. 178

¹³ Daniels D., John. “Negocios Internacionales” (2000) Ed. Pearson. México. Pág. 239

entonces aquí se debe comparar los costos de desempleo con la elevación de precios e impuestos.

5.4.2. Argumento De La Industria Naciente.

Uno de los argumentos más antiguos a favor del proteccionismo lo esgrimió Alexander Hamilton en fecha tan remota como 1792. El argumento de la industria naciente sostiene que una industria emergente se le debe garantizar una mayor proporción del mercado interno hasta que sea eficiente para competir con las importaciones... si bien es posible que los costos iniciales de producción de una industria en un país dado sean tan altos que a esta le resulte imposible competir,... con el paso del tiempo los costos decrecerán a un nivel que permita el logro de una producción eficiente.

Esta reducción de los costos se logra ya sea por la introducción de economías a escala y por la mejor calidad de trabajo que se obtiene con la experiencia. Sin embargo se puede incurrir en riesgos si la producción o la industria se concede a compañías que no reducen sus costos. Este grupo podría constituir – al igual que los desempleados- un grupo de presión eficaz para la prohibición de un producto competitivo de menor costo. Por lo tanto, las consecuencias a ello tendrán que recaer en los consumidores o en los contribuyentes.

5.4.3. Argumento De La Industrialización.

En estos tiempos los países han promovido la industrialización porque ello permite un incremento mayor de la producción que en la agricultura, aumenta la inversión extranjera, existe mayor diversificación de productos que estabilizan la fluctuación comercial y el aumento de los precios de productos manufacturados más que de productos primarios.

En la industrialización, los términos de intercambio se refieren a que con el paso del tiempo se comprarán iguales cantidades de bienes manufacturados con cada vez más productos primarios. Al restringir las importaciones un país producirá y venderá productos en el mercado local, los cuales antes importaba. Así la industrialización beneficia la sustitución de importaciones, además de desarrollar posteriormente la exportación de los mismos.

5.4.4. Relaciones Económicas Con Otros Países.

Es común que los gobiernos impongan restricciones con el propósito de mejorar su posición relativa, mediante el intento de confirmar que no compran a otros más de lo que estos le compran a ellos, que los precios de sus exportaciones son bastante altos y que los precios de sus importaciones son bajos, aunque no tanto para afectar "injustamente" a los productores nacionales.

Aquí los países luchan por tener igualdad en el mercado, es decir, si un país permite la entrada de productos y compañías extranjeras, también se le debe permitir el acceso de sus nacionales a otros países, es a lo que llamamos acceso comparable o equidad.

"Hay al menos tres argumentos contra la doctrina de la equidad... el libre comercio representa ventajas aún si se le impone unilateralmente, de manera que restricciones adicionales impidan precios al consumidor más bajos en el propio país... La imposición de restricciones adicionales a las importaciones para forzar a otros países a reducir las propias puede tener el efecto opuesto... La negociación de acuerdos distintos para cada uno de los muchos miles de productos y servicios diferentes susceptibles de comercio es engorrosa y de alto costo"¹⁴

5.4.5. Razones Económicas.

"Estímulos financieros. El apoyo oficial al financiamiento de las exportaciones se ha convertido en un instrumento de uso permanente para impulsar las ventas al exterior, particularmente de bienes de capital y productos industrializados. Estímulos fiscales. El precio de toda mercadería que es objeto de comercialización lleva incorporado, el valor de los diversos tributos que la gravan. Cuando la comercialización atraviesa las fronteras de un país nos hallan frente a la posibilidad de que se produzca una doble o múltiple incidencia de tributos sobre la misma mercadería: una tributación por parte del país exportador y otra en el país importador."¹⁵

A. Mantenimiento De Industrias Esenciales.

La acción gubernamental en el comercio es la protección de las industrias nacionales esenciales en tiempos de paz para que

¹⁴ Daniels D., John. "Negocios Internacionales" (2000) Ed. Pearson. México. Pág. 245

¹⁵ Moreno, José María. "Marketing Internacional" (1998) Ed. Macchi. Argentina. Pág. 254

un país no dependa de fuentes extranjeras de suministro durante guerras. A esto se le conoce como argumento de industrias esenciales

Es así como el gobierno subsidiará compañías que elaboren productos básicos y esenciales para el desarrollo de país. Siempre tratará de ser autosuficiente.

B. Mantenimiento De Esferas De Influencia.

Aquí podemos hablar de la asociación de países en organizaciones internacionales o tratados multilaterales, con el propósito de ayudarse entre sí en cuanto a crédito y compra se refiere. Podemos hablar de asociaciones como la Unión Europea, la Unión Aduanera, la OPEP, el TLC de América del Norte, la Iniciativa de la Cuenca del Caribe, el GATT, y otras.

"El TLCAN sólo tendrá que ver con el libre flujo servicios e inversiones entre socios comerciales y no tratará el problema de la libertad de movimiento d los trabajadores. Se eliminarán los aranceles y otras barreras comerciales entre los países miembros, pero cada país establecerá sus propios aranceles sobre importaciones de los países que no son miembros."¹⁶

C. Preservación De La Cultura E Identidad Nacionales.

Los limitan la importación de algunos bienes y servicios con el fin de proteger sus tradiciones, su cultura que los ha caracterizado desde siempre y que de alguna manera, a través de ellas se diferencian y reconocen a nivel internacional.

5.4.6. Modalidades De Control Comercial.

Son unas medidas de restricción a las importaciones a las exportaciones, medidas que persiguen las acciones más considerables o favorables para los grupos de presión. Así podemos hablar de:

Tarifa Aduanera. Es un impuesto gubernamental sobre bienes de embarque internacional, es decir, que todo producto que se elabore en el extranjero tendrá que pagar cierta cantidad para que pueda entrar al país sin problema.

¹⁶ Cateora R. Philip. "Marketing Internacional" (1995) Ed. Mc Graw Hill. México. Pág. 304

Aranceles. Son un tipo de ingresos gubernamentales que sirven para incrementar el precio a los productos importados con el propósito de dar ventaja competitiva a los productos nacionales. Los aranceles se cobran a los productos que entran, pasan y salen del país, nominándose arancel a la importación, arancel de tránsito y arancel a la exportación respectivamente.

"Los aranceles pueden tasarse por unidad, en cuyo caso se llaman *aranceles específicos*. También se les puede tasar como porcentaje del valor del artículo, en cuyo caso se llaman *aranceles ad valorem*. Si por un producto se cobra tanto una tarifa específica como una ad valorem, la combinación se llama *arancel compuesto*".¹⁷

Cuota. Esta limita el monto de la importación de un producto en un año. Esta no persigue de forma directa la producción de protección nacionales, pueden establecerse para asegurar a los consumidores una oferta a bajo precio, evitar que se agoten los recursos naturales o elevar el precio al restringir la oferta en el extranjero.

Normas. Las cuales son reglamentaciones del control del producto para asegurar que los consumidores obtengan el mejor producto, seguro y saludable.

Requisitos De Autorización Específica. En algunos países las empresas deben pedir préstamos o licencias al gobierno para poder realizar transacciones comerciales.

Requisitos De Reciprocidad. En donde los países se comprometen a la obtención del pago de sus exportaciones con algún otro producto o se les permite exportar en países específicos a cambio de que realicen compras de productos en esos países.

Restricciones A Los Servicios. Los países incurren en prácticas muy difundidas que inhiben el comercio de los servicios. Estas inhibiciones se deben principalmente a tres razones: *Esencialidad*. Los países consideran a ciertas industrias como esenciales porque sirven a propósitos estratégicos o brindan asistencia social a sectores importantes de la población. *Normas o estándares*. En todo el mundo se limita el acceso a muchas profesiones relacionadas con los servicios a fin de

¹⁷ Daniels D., John. "Negocios Internacionales" (2000) Ed. Pearson. México. Pág.253



garantizar la protección de los consumidores mediante la prestación de servicios solo por personal calificado. *Inmigración*. El hecho de que en un país extranjero se reconozcan las actitudes profesionales no es garantía de que a personal foráneo se le conceda autorización para trabajar en él.

5.5. EL COMERCIO INTERNACIONAL Y ESTADOS UNIDOS.

5.5.1. Dimensión Histórica.

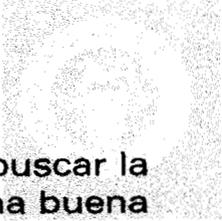
Una de las principales potencias mundiales en la historia antigua fue el imperio romano. Su impacto en el pensamiento, conocimiento y desarrollo todavía se puede sentir en nuestros días, pusieron un énfasis principal en motivar las actividades del comercio internacional. Los principales enfoques usados para aplicar este énfasis fueron la paz romana y el sistema monetario común. La paz romana aseguro que los comerciantes fueran capaces de viajar sin problemas en las carreteras que fueron construidas, mantenidas y protegidas por las legiones romanas y sus tropas afiliadas. El sistema monetario común, a su vez, aseguro que las transacciones comerciales pudieran ser llevadas a cabo con facilidad por todo el imperio.

“Reglamentos comerciales del país exportador. Uno de los factores fundamentales que hay que tener en cuenta al investigar los mercados de exportación son los reglamentos del comercio exterior vigentes en el país exportador, ya que pueden impedir u obstaculizar las exportaciones a todo el mundo o a ciertos países.”¹⁸

Pronto las ciudades y tribus que no eran parte del imperio querían compartir los beneficios de pertenencia. El inmenso crecimiento del imperio ocurrió por los enlaces de negocios más que por la marcha de sus legiones y la guerra.

El que el comercio internacional fuera uno de los principales factores que sostuvieron al imperio también se puede apreciar por su caída. Cuando las tribus bárbaras invadieron el imperio, no fue principalmente mediante la guerra y prolongadas batallas que Roma perdió terreno, las tribus externas estaban atacando a un impero que ya estaba debilitado, porque ya no podía ofrecer los

¹⁸ Mercado H., Salvador. “Comercio Internacional” (1996) Ed. Limusa. México. Pág. 95



beneficios de afiliación. Dentro de una empresa se debe buscar la permanencia y la estabilidad cuando se encuentren en una buena posición dentro del mercado nacional, para no caer en los errores que cayó la antigua Roma.

5.5.1.1. Surgimiento De La División Global.

Después de 1945, el mundo fue dividido ideológicamente en occidente y oriente. La Unión Soviética como líder del bloque oriental, desarrollo el Consejo de Ayuda Mutua Económica COMECON, que se enfoco al desarrollo de fuertes enlaces entre los miembros del bloque soviético y desalentó las relaciones con occidente.

“Estados unidos, a su vez, era el proponente principal de crear una “Pax Americana” para el mundo occidental, impulsado por la creencia de que el comercio internacional era la clave para la prosperidad mundial. La división global es una de las características del mundo actual que permite el intercambio de mercancías entre naciones y a la vez permite que la economía crezca en estas”.¹⁹

5.5.2. Instituciones Transnacionales Que Afectan El Comercio Mundial.

A. Acuerdo General Sobre Aranceles y Comercio (GATT).

Empezó en 1947 como una serie de reglas para la no-discriminación, procedimientos transparentes y solución de disputas en el comercio internacional.

- Logró la liberación del comercio en 50000 productos.
- Las negociaciones como la ronda Kennedy y la ronda de Tokio redujeron las barreras comerciales.
- Fue fundado por 24 de pensamiento similar, esta diseñado por consenso.
- Para recobrar su importancia inicio una nueva serie de negociaciones, llamada la Ronda de Uruguay, en 1987 cuyo principal objetivo fue agudizar el uso de las reglas existentes reforzando los procedimientos para la solución de

¹⁹Czinkota R., Michael. “Marketing Internacional” (1996) Ed. Mc Graw Hill. México. Pág. 25



las disputas y para integrar en el tratado las áreas del comercio que estaban fuera (GATT).

En diciembre de 1993 el acuerdo del GATT fue alcanzado finalmente, y se han logrado progresos importantes en diversas áreas. En el sector agrícola los subsidios serán reducidos gradualmente y las barreras no arancelarias serán convertidas en barreras arancelarias más transparentes.

B. Fondo Monetario Internacional (FMI).

Concebido en Bretton Woods, se diseñó para proporcionar estabilidad al marco monetario internacional. Obtenía fondos de sus miembros que se suscribían a una cuota con base en los patrones esperados de comercio y pagaba 25% de la cuota en oro o dólares y el resto en sus monedas locales. La meta original era estipular tipos de cambio fijos entre los países.

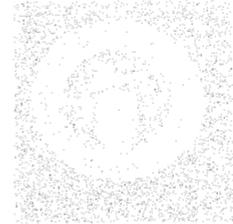
El resultado de utilizar el dólar estadounidense como principal moneda mundial fue una inundación de suministros de dólares en los sesenta. Esto obligó a los Estados Unidos a abandonar el estándar del oro y devaluar el dólar lo que resultó en tipo de cambio flexibles o flotantes en 1971.

El beneficio que ha proporcionado este organismo a países en vías de desarrollo y a la vez este proporciona las políticas necesarias para salir del rezago en que se encuentran, pero todo esto lo realiza condicionalmente, ya que de esta manera obtiene beneficios.

C. Banco Mundial.

El Banco Mundial se formó en 1944 para ayudar a los países que padecieron la destrucción de la tierra. El banco ha empezado a participar activamente con el FMI para resolver los problemas de la deuda del mundo en desarrollo y además puede jugar un papel importante en llevar una economía de mercado a los anteriores miembros del bloque del este.

Al igual que la institución anterior esta ofrece ayuda económica a los países en vías de desarrollo pero condicionalmente.



D. Instituciones Regionales.

El GATT, FMI y Banco Mundial opera a nivel global. Los bloques económicos que integraron actividades económicas y políticas de los países.

La Unión Europea (UE) representa en la actualidad un formidable mercado interno y un poder de mercado externo.

Todas estas organizaciones deben contemplarse dentro del ambiente empresarial y a su vez deben ser comprendidos para poder saber con que criterios se deben incursionar en el mercado.

5.6.LICENCIAS, FRANQUICIAS E INTERMEDIARIOS DE EXPORTACIÓN.

A. Licencia.

Cuando se trata de un contrato de licencia, una compañía, el cesionista (el que otorga la licencia), permite a otra utilizar su propiedad intelectual a cambio de una compensación designada como regalía. La compañía receptora es el concesionario. La licencia equivale a exportar e importar intangibles.

Evaluación de la licencia. Como estrategia de entrada no requiere ni inversión de capital ni conocimiento y fuerza de comercialización en los mercados extranjeros. La licencia reduce el riesgo de exposición a la intervención del gobierno en cuanto que el concesionario es una compañía local, que proporciona apalancamiento contra la acción gubernamental.

La licencia también funciona como una etapa en la internacionalización de la compañía, ya que proporciona un medio por el cual los mercados extranjeros son probados sin involucramiento importante de capital o tiempo administrativo. Del mismo modo es una estrategia para apropiarse de un mercado antes de la entrada de la competencia.

“La licencia ofrece a una empresa extranjera la oportunidad de ingreso inmediato al mercado con un concepto aprobado”.²⁰

²⁰ Czinkota R., Michael. “Marketing Internacional” (1996) Ed. Mc Graw Hill. México. Pág. 377

Por lo general los contratos de licencia tienen límites de tiempo. Aunque los plazos pueden extenderse una vez transcurrido el periodo de inicio, las extensiones adicionales son obstaculizadas por diversos gobiernos extranjeros.

A.1. Reglamentación De La Licencia En Estados Unidos.

El departamento de justicia de Estados Unidos tiene nueve disposiciones específicas para la licencia de patentes que considera ilegales bajo las leyes antimonopolio. Las consideraciones de seguridad nacional en Estados Unidos deben tenerse en mente en términos de las reglamentaciones de administración de la exportación y la jurisdicción estadounidense sobre tecnología con base en los datos técnicos originados en Estados Unidos.

A.2. Principales Aspectos En La Negociación De Contratos De Licencia.

Estos incluyen el alcance de los derechos transmitidos, compensación, cumplimiento del concesionario, resolución de disputas y el plazo y terminación del contrato.

Debe especificarse el plazo, la terminación y la sobrevivencia de los derechos. Las reglamentaciones gubernamentales en el mercado del concesionario tendrán que estudiarse y, si las condiciones no son favorables debe solicitarse una renuncia.

Licencia de marca registrada. La licencia de marca registrada se ha convertido para las compañías en una fuente sustancial de ingreso mundial. Tanto el cesionista como el concesionario pueden tener dificultades si se utiliza la marca registrada para un producto diferente al que tuvo el éxito original o si el producto bajo licencia ensombrece la reputación del cesionista.

B. Franquicias.

Las franquicias son una forma de licencia en la cual una compañía matriz (el franquiciante) cede a otra entidad independiente (el franquiciador) el derecho de hacer negocios de una manera prescrita. Es posible observar la diferencia entre



franquicia producto / comercio, donde el énfasis principal está en la mercancía o producto básico que se venderá, y la franquicia de formato de negocios, en la cual el enfoque está en las formas de hacer negocios.

“La Franquicia es una asociación en virtud de la cual una empresa propietaria de un reconocido producto o servicio (franchisor = franquiciante = cedente) cede la elaboración del producto y su distribución o venta, o la prestación del servicio de un cesionario independiente (franchis = franquiciado).”²¹

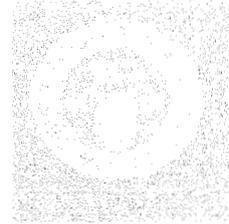
Los contratos de franquicia también son benéficos en la perspectiva gubernamental. Desde el punto de vista del país de origen, la franquicia no reemplaza las exportaciones ni los empleos de exportación. Otro aspecto clave es dar protección al sistema de negocios que ofrece una franquicia. Mientras que es posible proteger un nombre, no sucede lo mismo con el tipo de producto o servicio y el estilo general de operación que son copiados fácilmente en el extranjero.

Otro aspecto importante es la protección del sistema global de negocio que ofrece la franquicia. Si bien es posible proteger un nombre, no sucede lo mismo con el tipo de producto o servicio y el estilo general de operación puede ser copiado con facilidad en el extranjero.

La selección y capacitación de los franquiciadores presenta otra área problemática, Para motivar un crecimiento mejor organizado y con más éxito, las compañías recurren cada vez más al sistema maestro franquicias, con lo cual los socios extranjeros son seleccionados y se les concede los derechos sobre un territorio grande en el que pueden, a su vez, conceder subfranquicias.

²¹ Moreno, José María. “Marketing Internacional” (1998) Ed. Macchi. Argentina. Pág. 8

6. EL AMBIENTE INTERNACIONAL



6.1. POLÍTICA INTERNACIONAL.

Al respecto nos explica Czinkota que el efecto de la política sobre el marketing internacional está determinado por las relaciones políticas bilaterales entre el país nacional y el anfitrión y por los acuerdos multilaterales que regulan las relaciones entre los países.

Esto quiere decir que a nivel internacional existen acuerdos y tratados entre países que reglamentan las actividades de marketing internacional en los países, los cuales influyen en gran medida en las operaciones de negocios internacionales. Así tenemos diversidad de ejemplos en los que los países se unen formando alianzas comerciales, GATT, European Patent Convention, TLC, UE y otras.

"La Comunidad Europea es el resultado de tres tratados la Comunidad Europea de Carbón y Acero, la Comunidad económica Europea y la Comunidad europea de Energía Atómica. Estos tres tratados están incorporados en la Comunidad Europea y sirven como la constitución de la comunidad. Proporcionan un marco político y otorgan a la Comisión y al Consejo de Ministros poder de aprobar leyes para llevar a cabo la política de la CE." ²²

6.2. AMBIENTE ECONÓMICO INTERNACIONAL.

La evaluación del ambiente propio de un mercado debe empezar por valorar las variables económicas relacionadas con el tamaño y la naturaleza de los mercados. El monitoreo inicial de los mercados debe ser eficiente y efectivo, con una amplia gama de criterios económicos, para establecer una estimación preliminar del potencial del mercado.

6.2.1. Características Del Mercado.

Las principales dimensiones de un mercado se pueden capturar considerando variables relacionadas con la población y

²² Cateora R. Philip. "Marketing Internacional" (1995) Ed. Mc Graw Hill. México. Pág. 288



sus diversas características, infraestructura, características geográficas del ambiente y el involucramiento extranjero en la economía.

Para incursionar en el mercado meta la compañía debe destinar un departamento y que este se encargue de dar información necesaria y útil que permita saber cuales son las características del mercado a incursionar.

6.2.2. Población.

Las cifras de población deben calificarse en categorías significativas para que el mercadólogo pueda aprovechar mejor. Debido a que las decisiones de entrada al mercado pueden estar en el futuro, merece la pena analizar las proyecciones de la población en las áreas de interés y enfocar sus posibles implicaciones. Aquellos en la categoría de edad entre 25 y 45 años, cuyas cifras incrementan, están entre los consumidores más opulentos de todos, que tienen unidades familiares formadas y empezaron a consumir electrodomésticos en grandes cantidades a medida que alcanzaron la cima de su potencial personal de ganancias.

Cuando se tienen características que permitan conocer de una mejor manera nuestro mercado meta se requiere contar con datos como la edad y así contar con estrategias adecuadas que permitan un adecuado desarrollo de la compañía en el extranjero. Es indispensable conocer las edades de nuestro mercado meta para tener un excelente nivel desarrollo en el mercado incursionado.

“Una variable importante para el mercadólogo internacional es el tamaño de la familia. Una familia describe a todas las personas, relacionadas y no relacionadas que ocupan una unidad habitacional”.²³

Los mercados requieren no sólo de personas, sino también de poder adquisitivo que esta en función de su ingreso, los precios, los ahorros y la disponibilidad de crédito. El ingreso define el potencial del mercado para muchos productos de consumo. En general las cifras son útiles en un monitoreo inicial del mercado. Sin embargo en caso de un producto en específico,

²³ Czinkota R., Michael. “Marketing Internacional” (1996) Ed. Mc Graw Hill. México. Pág. 59

el ingreso puede no jugar un papel importante con lo cual surgen escenarios sorprendentes.



Patrones de consumo. Dependiendo de la sofisticación de los sistemas de recabación de datos de un país, se pueden obtener y analizar los datos económicos sobre los patrones de consumo. La parte del ingreso gastada en las necesidades proporcionará una indicación del nivel de desarrollo del mercado, así como una aproximación de cuánto dinero ha dejado el consumidor para otras compras.

6.2.3. Infraestructura.

La disponibilidad y calidad de una infraestructura son muy importantes para la evaluación de las operaciones de marketing en el extranjero. Cada mercadólogo internacional dependerá de los servicios proporcionados por el mercado local para transportación, comunicación y energía, así como de las organizaciones que participan en funciones de facilitación de marketing: comunicación de marketing, distribución, información y financiamiento.

La habilidad de una compañía para comunicarse con las entidades tanto fuera como dentro del mercado se estima con los indicadores de la infraestructura de comunicación, teléfonos: medios de transmisión y medios impresos en uso. Los países del ex-bloque oriental poseen algunos de los peores sistemas telefónicos del mundo.

Cuando se pretende entrar en el mercado extranjero es importante que la compañía tome en cuenta la infraestructura del país al que se va entrar y saber si le es factible para la compañía.

6.2.4. Geografía.

Las características físicas de los mercados individuales, en términos de distancia, topografía, clima y recursos naturales, tendrán un impacto en las decisiones del mercadólogo internacional para entrar en un mercado y los posibles ajustes necesarios en la mezcla de marketing.

La distancia se relaciona con la separación física entre el mercadólogo y los consumidores potenciales y afecta a los



mercadólogos en muchas formas, no siendo menor la fijación de precios.

Para los mercadólogos, la topografía significa factores complicados como las barreras formadas por la tierra y el agua. Estas barreras pueden implicar grupos meta separados dentro de un mercado meta, debido a las diferencias culturales.

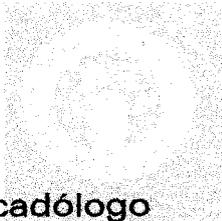
Cuáles productos puede comercializar una compañía y cómo tienen que ser ajustados para fines logísticos o de comercialización al ser afectados por el clima. Las condiciones climáticas del mercado y el grado de su variación durante el año, tienen un efecto directo en el patrón de consumo de cualquier mercado.

Localizar los recursos naturales de los mercados proporcionará al mercadólogo internacional una evaluación del potencial de comercialización y de abastecimiento. La dotación de recursos naturales no determina el nivel de desarrollo económico de una región particular, porque los recursos se requieren para su explotación.

El posible agotamiento de estos recursos es de gran interés para los países industrializados. Además las decisiones de un mercadólogo industrial son afectadas por los riesgos asociados con la producción, transportación y comercio.

6.2.5. Participación Extranjera En La Economía.

Para el mercadólogo internacional interesado en entrar a un mercado extranjero, es importante saber el grado en el cual su entrada es aceptada por un país. La aceptación total en una economía a la participación extranjera se estima analizando el grado de inversión directa extranjera por país y por industria en un mercado determinado, también se desprenden de las normas que regulan dicha inversión. Muchos países han establecido agencias de monitoreo de la inversión para evaluar las propuestas de la inversión directa extranjera. Por ejemplo, en Estados Unidos las principales inversiones directas extranjeras deben ser revisadas por el Committee for Foreign Investments in the United States (CFIUS). Han surgido inquietudes, las principales son en términos de la seguridad nacional y el origen de los inversionistas: en los años setenta, los árabes, a fines de los años ochenta y principios de los años noventa, los japoneses.



Este punto es de gran importancia para el mercadólogo internacional por el importante tema de la economía, necesita saber cuales son las escalas donde se va a establecer para poder iniciar sus operaciones.

6.2.6. Impacto Del Ambiente Económico En El Desarrollo Social.

El éxito económico tiene un precio inherente. Todos los traumas sociales que una vez se creyeron endémicos sólo para occidente ahora están afectando otras partes del mundo. Debido a la estrecha relación entre el desarrollo económico y social, muchas de las cifras pueden usarse como indicadores sociales también.

La calidad física del índice de vida (CFIV) es una medida compuesta del nivel de bienestar en un país. Tiene tres componentes: expectativa de vida, mortalidad infantil y tasas de alfabetismo adulto. Los tres componentes del CFIV están entre los pocos indicadores sociales disponibles para proporcionar una comparación del progreso a través del tiempo en todos los países del mundo.

La gran afluencia de compañías a extranjero han ocasionado en gran medida que los gobiernos de los países tomen medidas al restringir la entrada de éstas si afectarían el ambiente. Sin embargo el mercadólogo al ya tener un conocimiento del mercado meta sabrá cuales son las negociaciones que se hacen evitando las restricciones por parte del gobierno.

6.2.7. Integración Económica Regional.

La integración económica ha sido uno de los principales acontecimientos económicos que afectan los mercados mundiales desde la Segunda Guerra Mundial. Algunos esfuerzos de integración han tenido metas muy ambiciosas, como la integración política; otros han fracasado como resultado de beneficios desiguales del convenio o por desviarse políticamente de la dirección.

“La integración económica. Un tipo de organización que puede afectar al empresario internacional es la integración



económica de un grupo de países, éste a menudo encuentra que algunos de sus mercados antiguos se convierten en barricadas después del establecimiento de nuevos aranceles. Por otro lado, también tiene la oportunidad de penetrar un nuevo mercado multinacional.”²⁴

6.2.8. Niveles De Integración Económica.

Área de libre comercio. Es la forma menos restrictiva y más flexible de integración económica entre países. En un área de libre comercio todas las barreras al comercio entre los países miembros son eliminadas. Los bienes y servicios son comercializados libremente entre los países miembros. Cada país miembro mantiene sus propias barreras.

Todos los países de EFTA (European Free Trade Area) han cooperado con la UE mediante tratados de libre comercio bilaterales y desde 1994 por el acuerdo del Área Económica Europea (EEA) que permite el libre movimiento de personas, productos, servicios y capital dentro del área combinada de la UE y EFTA.

Unión Aduanera. Los miembros de la unión aduanera desmantelan las barreras al comercio en bienes y servicios. Sin embargo, la unión aduanera establece además una política exterior común con respecto a los no miembros, toma la forma de una tarifa externa común, por medio del cual las importaciones de los no miembros están sujetas a la misma tarifa cuando se vende a cualquier país miembro.

Mercado común.- Equivale a una unión aduanera que cubre el intercambio de bienes y servicios. La prohibición de derechos en las exportaciones e importaciones entre los miembros y la adopción de una tarifa externa común con respecto a los no miembros. La importancia de la movilidad de los factores para el crecimiento económico no puede sobreestimarse. Cuando los factores de la producción son móviles, entonces el capital, la mano de obra y la tecnología puede emplearse en sus usos más productivos.

“Los tratados comerciales son acuerdos formales internacionales entre dos o más estados que regulan sus derechos y obligaciones en cuestiones económicas generales o

²⁴ Moreno, José María. “Marketing Internacional” (1998) Ed. Macchi. Argentina. Pág. 19



regulan materias en particular relativas a comercio, industria, navegación, aranceles, finanzas, pesca, sanidad, cooperación científica y tecnológica, etcétera.”²⁵

Unión económica.- La creación de una verdadera unión económica requiere la integración de políticas económicas además del libre movimiento de bienes, servicios y factores de producción a través de las fronteras. Bajo una unión económica, los miembros armonizarán las políticas monetarias, gravación y gasto del gobierno. El paso final sería una unión política que buscara la unificación política.

“La formación de bloques de comercio es un fenómeno que desde hace más de una década se está desarrollando rápidamente, ha cambiado la estructura del comercio internacional con nuevos requisitos y regulaciones.”²⁶

6.2.9. Integración europea.

La implicación más importante de la libertad del movimiento de productos, servicios, personas y capital dentro de la UE y el EEA es el crecimiento económico que se espera que resulte. Primero habrá ganancias al eliminar los costos de transacción asociadas con las patrullas fronterizas, procedimientos aduanales, etc. Segundo el crecimiento económico será estimulado por las economías de escala que se recibirán cuando las instalaciones de producción lleguen a estar más concentradas. Tercero, habrá ganancias de una competencia más intensa entre las compañías europeas. Las compañías que fueron monopolistas en un país ahora estarán sujetas a la competencia de las compañías en otros países miembros.

Con una excelente integración de países se da la oportunidad de dar un gran intercambio de productos y servicios, lo cual permite que tanto en el país donde se desea introducirse como para las compañías de otros países (miembros o no miembros) dar un mejor crecimiento económico y una libertad de movimientos de productos.

²⁵ Moreno, José María. “Marketing Internacional” (1998) Ed. Macchi. Argentina. Pág. 208

²⁶ Mercado H., Salvador. “Comercio Internacional II” (1998) Ed. Limusa. México. Pág. 189



6.2.10. Integración Norteamericana.

Lo que inició como un pacto comercial entre dos aliados cercanos y económicamente bien desarrollados se ha expandido conceptualmente para incluir a México, y los planes a largo plazo buscan adiciones posteriores. Sin embargo, la integración norteamericana es por razones económicas; no hay componentes para una integración política. La ratificación del TLC creó el mercado libre más grande del mundo con 364 millones de consumidores y una producción total de 6 trillones de dólares, que es 25% mayor que el de la UE. Ya que Canadá tiene muy poco que ganar del TLC (su comercio con México es 1 % de su comercio con Estados Unidos), la mayoría de la controversia se ha centrado en las ganancias y pérdidas para Estados Unidos y México.

“Las reformas han cambiado a México en un mercado atractivo por su propio derecho. El producto interno bruto de México se ha incrementado en más de 3% cada año desde 1989 y las exportaciones a Estados Unidos han aumentado 72% desde 1986. La inflación ha bajado de 131% en 1987 a 22% en 1991”.²⁷

6.2.11. Otras alianzas económicas.

Quizá los países en desarrollo son los que tienen más que ganar de los esfuerzos de integración acertados. Debido a que muchos de ellos también son muy pequeños, el crecimiento económico es difícil de generar internamente. Muchos de estos países han adoptado políticas de sustitución de importación para fomentar el crecimiento económico.

Integración en América Latina. Nada de la actividad en América Latina había sido hemisférica; es decir, Centroamérica tenía sus estructuras, los países de Caribe las suyas y Suramérica tenía sus propias formas diferentes. Los esfuerzos de integración ya han permitido de esta manera a los mercadólogos empezar a hablar sobre campañas de comercialización pan-latinoamericanas.

Integración en Asia. El desarrollo en Asia ha sido muy diferente del de Europa y América. El que la integración regional aumente puede impulsar el interés asiático en ella por razones pragmáticas. Primero, los mercados europeos y estadounidenses

²⁷ Czinkota R., Michael. “Marketing Internacional” (1996) Ed. Mc Graw Hill. México. Pág. 82

son importantes para los productores asiáticos. Segundo, ya que mucho del crecimiento comercial asiático es el comercio intrarregional, contar con un entendimiento y políticas comunes es necesario.

Integración en África y el medio Oriente. Las agrupaciones económicas en África abarcan desde uniones monetarias entre los países europeos y sus anteriores colonias hasta uniones aduaneras entre los estados vecinos. Los países en el mundo árabe han logrado cierto progreso en la integración económica. En términos económicos, el Consejo de Cooperación del Golfo (CCG) es uno de los más poderosos de los grupos comerciales. El ingreso per cápita de sus seis estados miembros es de 7 690 dólares.

6.2.12. Integración Económica Y El Mercadólogo Internacional.

La integración económica regional crea oportunidades y problemas potenciales para el mercadólogo internacional.

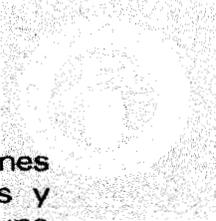
“Puede tener un impacto sobre la forma de entrada de una compañía al favorecer a la inversión directa porque uno de los razonamientos básicos de la integración es generar condiciones favorables para la producción local y el comercio intrarregional. Por diseño, se crearon mercados más grandes con más oportunidad potencial. Sin embargo, el mercadólogo debe hacer evaluaciones de la integración y tomar decisiones desde cuatro puntos de vista”.²⁸

6.3. EL AMBIENTE CULTURAL INTERNACIONAL.

Hoy día se observa que gracias al desarrollo tecnológico internacional y otros aspectos, las diferencias culturales entre países se hacen menos notables, sin embargo, el mercadólogo internacional debe tomar en cuenta este tema tan importante, ya que a pesar de esa “ globalización cultural” existirán culturas únicas que nos hacen identificar a los países y diferenciarlos por sus tradiciones, costumbres y estilo de vida exclusivos.

“Las diferencias culturales con frecuencia son tema de anécdotas, y las equivocaciones en los negocios causan risa; sin embargo, la incompetencia cultural fácilmente puede

²⁸ Czinkota R., Michael. “Marketing Internacional” (1996) Ed. Mc Graw Hill. México. Pág. 85



arriesgar varios millones de dólares en negociaciones desperdiciadas, compras potenciales, ventas y contratos y relaciones con el clientes. La eficiencia interna de una compañía puede debilitarse si los administradores, empleados e intermediarios no están "en la misma longitud de onda".²⁹

6.3.1. La Cultura Definida.

Podemos hablar de infinidad de definiciones de la cultura, debemos tener una conceptualización internacional de ésta, es decir, un concepto de cultura que sea aceptado por los países y que se asemeje a su propia definición de cultura.

"Normas, costumbres y hábitos comerciales. Las contingencias en este aspecto surgen a cada momento si no se habitúa el exportador a conocer la forma de introducción en un mercado extraño, ya que no todo resulta igual al color que uno mira por otra persona que observa por el mismo medio, es decir, el comerciante en México es gentil, pero titubeante requiere pláticas relacionadas con sus gustos, o hábitos, mientras que el norteamericano o el inglés, son prácticos sus transacciones, su resolución es inmediata, contundente, "Tiempo es dinero", con ellos solo se habla de negocios."³⁰

Existen elementos que prevalecen en las definiciones, la cultura se aprende a través de las experiencias y forma de vida. Se comparte, mediante la interrelación con la sociedad y un territorio común. Se transmite de una generación a otra, en donde los padres, las instituciones, gobierno, iglesia, escuelas y organizaciones sociales juegan el papel principal para enseñar el estilo de vida de una cultura. Czinkota nos da una definición que usaremos en el presente texto, a ello Col agrega:

"... La cultura se define como un sistema integral de patrones de conducta aprendidos que son características distintivas de los miembros de cualquier sociedad determinada. Incluye todo lo que un grupo piense, diga, haga y realice. Sus costumbres, idioma, artefactos materiales y sistemas compartidos de actitudes y sentimientos."³¹

Sabemos que dicha definición abarca una extensa variedad de elementos que definen a cada una de las culturas, sin embargo, como anteriormente lo dijimos estas diferencias no han de ser tan notables para efectos de Marketing internacional, ya

²⁹ Czinkota R., Michael. "Marketing Internacional" (1996) Ed. Mc Graw Hill. México. Pág. 131

³⁰ H., Salvador. "Comercio Internacional" (1996) Ed. Limusa. México. Pág. 38

³¹ Op. Cit. Pág. 132



que los mercadólogos deben estar al tanto del proceso de culturización, es decir, deben adaptarse y ajustar sus necesidades a la cultura a la en que deseen operar. Edward T Hall distingue dos tipos de estructuras culturales.

“Distingue entre culturas de alto y bajo contexto. En las culturas de alto contexto, como Japón y Arabia Saudita, el contexto es tan importante como lo que se dice realmente; el orador y la persona que escucha dependen del entendimiento común del contexto. En las culturas de bajo contexto, mucha de la información esta contenida de modo explícito en las palabras, las culturas norteamericanas se involucran en comunicaciones de bajo contexto. Uno no esta consciente de esta diferencia básica, los mensajes e intenciones pueden ser malentendidos con facilidad.”³²

Hemos notado también que elementos de una cultura a veces son diferentes en regiones o áreas geográficas, dando origen a nuevas subculturas -que son aquellos grupos que comparten valores basados en la experiencia-.

6.3.2. Los Elementos De La Cultura.

“Dichas características se conocen como generalidades culturales, y son las manifestaciones del estilo de vida total de cualquier grupo de personas. Estas incluyen elementos como adornos corporales, cortejos, etiqueta, familia, gestos, bromas, horas de comer, música, nombres propios, diferenciación de posición social y comercio. Estas actividades suceden en todas las culturas, pero su manifestación tiene características únicas en una sociedad particular, así se genera una diversidad cultural.”³³

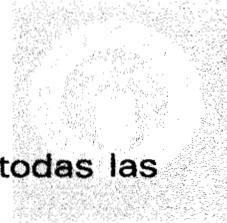
A. El Idioma.

El idioma es el elemento esencial por el que todo mercadólogo debe interesarse, aprender a hablar el idioma de una región, es básico para realizar operaciones de marketing internacional. Este sirve para cuatro aspectos fundamentales: nos ayuda a recabar la mejor información y evaluar el mercado internacional, el hablar el idioma de la región da más confianza al las personas y además, son estas las que nos pueden dar información de primera mano. El idioma nos proporciona acceso con los individuos de la sociedad local. Para que la compañía

³² Czinkota R., Michael. “Marketing Internacional” (1996) Ed. Mc Graw Hill. México. Pág. 132

³³ Ibidem. 134

pueda extenderse debe ser apta para comunicarse con todas las naciones a través de otros idiomas.



B. El Idioma No Verbal.

Se debe analizar también la forma en que los individuos se comunican a través de ademanes, gestos, posturas, etc. El idioma no verbal no es universal, lo que en un país un gesto significa una expresión de amistad, en alguno otro ese mismo gesto podría ofender a la persona, existen elementos clave que nos ayudan a comprender al comportamiento en los negocios de las personas, los cuales son la base para desglosar las más diversas formas de comunicación que se encuentran en el mundo entero.

“Cinco tópicos clave –tiempo, espacio, posesiones materiales, patrones de amistad y tratados comerciales- ofrecen un punto de partida para empezar a adquirir la comprensión necesaria al hacer negocios en países extranjeros... Ampliar las relaciones sociales y establecer una relación personal apropiada, en algunos países, son esenciales para realizar negocios... Otro aspecto que varía es la distancia permisible entre unos y otros individuos... La comprensión del significado diverso de una expresión corporal debe incluirse en el lenguaje no verbal de los negocios internacionales.”³⁴

C. La Religión.

Este elemento es uno de los más fuertes que influyen en la manera de vivir de las personas. Todas las poblaciones ejercen un tipo de religión, en una sociedad podemos encontrar diversos tipos de religión (cristianismo, budismo, islamismo, etc.) a las cuales los individuos son muy fieles y difícilmente cambiarán de religión. Cada una de estas religiones prohíben ciertas conductas, algunas de ellas afectan las actividades de marketing internacional, por ello se debe analizar con mayor énfasis este elemento cultural.

D. Los Valores y las actitudes.

“Los valores son creencias o normas compartidas de un grupo, que han sido aceptadas por los individuos. Las actitudes son resultado de la evaluación de alternativas con base en estos valores... cuanto más arraigados estén los valores y actitudes en

³⁴ Czinkota R., Michael. “Marketing Internacional” (1996) Ed. Mc Graw Hill. México. Pág. 137



las creencias centrales... más precavido tiene que ser el gerente de marketing internacional. En principio la actitud hacia el cambio es positiva en los países industrializados, mientras que en sociedades más tradicionalistas, el cambio se observa con gran recelo, en especial cuando viene de una entidad extranjera".³⁵

Los valores y actitudes son aspectos culturales secundarios, en estos el mercadólogo puede influir para que los individuos los transformen y así lograr entrar en las naciones.

E. Los Modales Y Las Costumbres.

El mercadólogo debe comprender el comportamiento de otras sociedades para saber la forma en que logrará negociaciones. Se debe tener cuidado en las interpretaciones que se dan de ésta, ya que podría concluir en una suposición totalmente equivocada, estas razones se explican a través de los postulados de Sergey Frank:

"Algunas áreas potenciales en las cuales los mercadólogos pueden no estar preparados incluyen: 1) entendimiento insuficiente de las diferentes maneras de pensar; 2) atención insuficiente a la necesidad de salvar las apariencias; 3) conocimiento y evaluación insuficiente del país anfitrión: historia, cultura, gobierno e imagen de los extranjeros; 4) reconocimiento insuficiente del proceso de toma de decisiones y el papel de las relaciones personales y las personalidades; y 5) distribución insuficiente del tiempo para las negociaciones."³⁶

Los mercadólogos deben tener especial cuidado en las diversas formas en que se usan los productos en distintas partes del mundo. Deben comprenderse los hábitos de los consumidores internacionales y modificar o ajustar el producto a dichas necesidades. Los tamaños del paquete y etiquetas deben adaptarse también a las necesidades ya que mientras en una región los prefieren grandes, en otras no se consumen en gran cantidad. El mercadólogo, por último, pondrá atención a los mitos y leyendas de cada una de las culturas.

F. Elementos Materiales.

La cultura material depende de la tecnología y esta relacionada directamente con la forma en que una sociedad

³⁵ Czinkota R., Michael. "Marketing Internacional" (1996) Ed. Mc Graw Hill. México. Pág. 138

³⁶ Ibidem. Pág. 140

organiza su actividad económica. Se manifiesta en la disponibilidad y adecuación de las infraestructuras económica, social, financiera y de comercialización. La infraestructura económica consiste en sistemas de transporte, energía y educativos. Las infraestructuras financiera y de comercialización proporcionan las agencias facilitadoras para la operación de la compañía internacional en un mercado determinado...en términos de bancos y firmas de investigación. Los avances tecnológicos han sido la causa principal del cambio cultural en muchos países. La cultura material –principalmente el grado en que existe y como se estima- tendrá un impacto en las decisiones de marketing.

“Las empresas ajustan constantemente sus esfuerzos a las demandas culturales del mercado, pero también actúan como agentes de cambio cuando el producto o la idea que se comercializa son innovadores. Cualquiera que sea el grado de aceptación en cualquier nivel de cultura, el uso de algo nuevo es el inicio de un cambio cultural y la empresa se convierte en un agente de cambio.”³⁷

G. Estética.

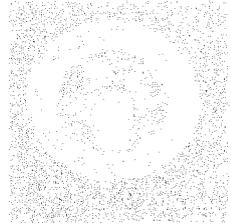
Así como cada uno de los seres humanos tienen gustos y preferencias, estos se asemejan en culturas y debido a ello se debe poner especial interés en la forma en que será presentado un producto, dicha forma agradará a la variedad de culturas. Se debe tomar en cuenta principalmente el color, la forma y la música.

H. Educación.

El nivel educativo que exista en una cultura nos mostrará las preferencias de ésta, la educación ayuda a transmitir y compartir la cultura. Los distintos niveles de educación de un país nos llevarán a la realización de negocios de una manera diferente en los países.

En una compañía se debe observar este elemento para utilizar un programa de capacitación correcto para cada uno de los trabajadores de la empresa.

³⁷ Cateora R. Philip. “Marketing Internacional” (1995) Ed. Mc Graw Hill. México. Pág. 108



I. Instituciones Sociales.

Las instituciones sociales son un aspecto determinante de la cultura, a través de estos la cultura se transmite y comparte de una generación a otra, además afectan la manera en que las personas se relacionan entre sí.

"Una parte importante del proceso de socialización de los consumidores mundiales son los grupos de referencia. Estos grupos proporcionan valores y actitudes que llegan a influir en la formación del comportamiento. Los grupos de referencia primarios incluyen la familia, compañeros de trabajo y otras agrupaciones cercanas, mientras que los grupos secundarios son las organizaciones sociales en las cuales tiene lugar una interacción menos continua, como las asociaciones profesionales y las organizaciones comerciales."³⁸

6.3.3. Análisis Cultural.

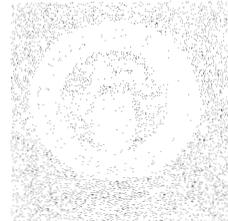
La variable clave del modelo es la propensión al cambio, que es una función de tres elementos: 1) estilo de vida cultural de los individuos en términos de cuán profundamente sostienen sus creencias y actitudes tradicionales y cuales elementos de la cultura son dominantes; 2) agentes de cambio... y líderes de opinión estratégicos; y 3) la comunicación sobre las innovaciones de fuentes comerciales, fuentes neutrales y fuentes sociales, como amigos y parientes.

Como lo mencionamos anteriormente, el mercadólogo puede influir en la cultura para realizar cambios en esta y tener éxito en los negocios internacionales y programas de marketing. Sin embargo es necesario solo atacar aquellos factores que son más flexibles al cambio, ya que los factores primarios, los que se transmiten de padre a hijo, difícilmente se modifican.

6.4. AMBIENTE FINANCIERO INTERNACIONAL.

Dentro de un ambiente financiero internacional es indispensable y muy necesario el exponerse a riesgos tales como extender líneas de crédito bancarias, vender con otro tipo de moneda y exponerse a nuevos tipos de riesgos. También debe de buscarse el tener relaciones con las fuentes de financiamientos del sector público y privado.

³⁸ Czinkota R., Michael. "Marketing Internacional" (1996) Ed. Mc Graw Hill. México. Pág. 144



6.4.1. Política De Crédito.

Los mercadólogos internacionales necesitan analizar detalladamente y con mucho cuidado el ambiente financiero de la compañía y esto es con el fin de lograr que le mercadólogo se identifique con la compañía y este actúe en función de los objetivos de la empresa.

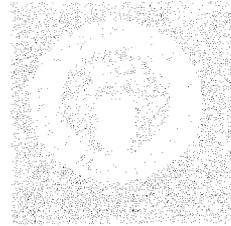
“Carta de crédito comercial. El banco abridor (emisor) no la hace notificar (avisar) por un banco corresponsal en el exterior, sino que puede enviarla directamente al beneficiario a favor del cuál está emitida...Carta de crédito documentario. Esta representa una real y efectiva garantía para el vendedor, de cumplir la carta de crédito irrevocable y confirmada es la que reúne la máxima garantía para el beneficiario por cuanto constituye un compromiso irrevocable de pago no solamente del banco extranjero que la emite o establece sino también del banco local que la confirma y por ese hecho se hace solidariamente responsable de dicha obligación y se compromete a efectuar el pago en sus oficinas.”³⁹

Un aspecto muy importante que deben contemplar los mercadólogos y no deben de perder de vista es el tomar en cuenta que las ventas se ganan o se pierden según la disponibilidad de crédito favorable para el comprador, es decir, deben contemplar los clientes en el extranjero están preparados para aceptar precios altos si las condiciones de crédito son lo suficientemente atractivas.

Para poder desarrollar una política de crédito eficiente y eficaz es necesario que dentro de la compañía laboren o trabajen en conjunto los departamentos de marketing, finanzas y los bancos comerciales para poder establecer las condiciones más optimas de crédito que puedan ofrecer, ya que de esta manera establecerán la mejor herramienta de comercialización que permita conseguir negocios atractivos.

Una vez desarrollada la política crediticia, el grupo de trabajo debe: ayudar al exportador a determinar el grado de riesgo que está dispuesto a absorber; permitir al exportador explorar nuevas formas de financiar las exportaciones y; preparar al exportador para un ambiente de cambio.

³⁹ Moreno, José María. “Marketing Internacional” (1998) Ed. Macchi. Argentina. Pág. 262, 263



6.4.2. Tipos De Riesgo Financiero.

Existen básicamente tres tipos de riesgo que los mercadólogos deben de evitar o por lo menos tratar de evitar, dichos riesgos son los siguientes:

El riesgo comercial, este riesgo se basa en la insolvencia o incumplimiento de los pagos de un comprador extranjero, este tipo de riesgo suscita debido al deterioro de las condiciones en el mercado del comprador, a las fluctuaciones en la demanda, a la competencia no anticipada, o a los cambios tecnológicos. Michael R. Czinkota afirma que las razones específicas que generan este riesgo incluyen:

"1. Cambios internos, como la muerte o retiro de una persona clave. 2. El comprador que pierde a un cliente clave. 3. Surgen dificultades inesperadas por el comprador para cubrir los gastos de operación. 4. Desastres naturales como inundaciones o accidentes industriales. 5. Pago atrasado por parte de compradores del gobierno".⁴⁰

El riesgo político o también denominado no comercial comprende guerra, revolución u hostilidades similares; retiro imprevisto o no-renovación de un permiso para exportar o importar; requisición, expropiación, confiscación o intervención en el negocio del comprador por parte de una autoridad gubernamental; cargos por transporte o seguro ocasionados por la interrupción o desviación de los embarques; y otros actos del gobierno que impiden y demoran excesivamente el pago.

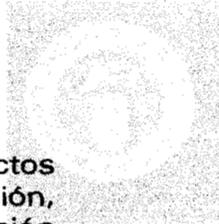
El riesgo de tipo de cambio extranjero esta referido a los efectos de tipo de cambio fluctuantes.

6.4.3. Fuentes De Financiamiento.

Generalmente el financiamiento internacional adecuado es llevado a cabo por los mercadólogos quienes ayudan a sus clientes en el extranjero. Dentro de las fuentes de financiamiento se encuentran la asistencia financiera tanto del sector privado como del sector público.

"Los apoyos financieros a las exportaciones son uno de los elementos de mayor importancia para definir y mejorar la posición competitiva internacional de los productos de un país,

⁴⁰ Czinkota R., Michael. "Marketing Internacional" (1996) Ed. Mc Graw Hill. México. Pág. 158



en los mercados mundiales, en el caso de los productos manufacturados de alta complejidad tecnológica o de producción, cuya calidad tiende a estandarizarse, con base a la aceptación general.”⁴¹

A. Bancos Comerciales.

Estos proporcionan asistencia financiera sólo para los riesgos de crédito de primer orden, es decir, proporcionan financiamiento comercial, dependiendo de su relación con el exportador, la naturaleza de la transacción, el país del prestatario y la disponibilidad de seguros de exportación.

B. Financiamiento con títulos de crédito (*forfaiting*) y factoraje.

En el financiamiento con títulos de crédito, el importador paga al exportador con letras de cambio o pagarés garantizados por un importante banco en el país del importador.

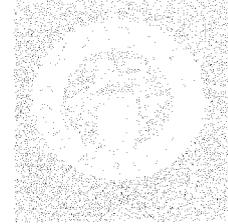
También hay ciertas compañías, conocidas como casas de factoraje (o crédito industrial), las cuales compran las cuentas por cobrar de un exportador a un precio descontado.

Existe una diferencia entre títulos de crédito (*fortaiting*) y factoraje, básicamente difieren en tres formas importantes, las cuales son:

.....“1) los financiamientos de factoraje piden un porcentaje grande del negocio del exportador, mientras que muchos financieros de títulos de crédito trabajan sobre una base única; 2) los negociadores de títulos de crédito trabajan con cuentas por cobrar a plazo medio (entre 180 días y 5 años), en tanto que los financieros de factoraje trabajan con cuentas por cobrar a corto plazo, y 3) los financieros de factoraje no poseen una gran capacidad en países de desarrollo, pero ya que los negociadores con títulos de crédito solicitan una garantía bancaria, muchos están dispuestos a negociar cuentas por cobrar de estos países”.⁴²

⁴¹ Mercado H., Salvador. “Comercio Internacional II” (1998) Ed. Limusa. México. Pág. 55

⁴² Czinkota R., Michael. “Marketing Internacional” (1996) Ed. Mc Graw Hill. México. Pág. 160



C. Finanzas Comerciales Oficiales..

El financiamiento oficial puede tomar la forma de un préstamo o de una garantía, incluyendo el seguro crediticio. En un préstamo el gobierno proporciona fondos para financiar la venta y carga intereses sobre estos fondos a una tasa fija establecida. El gobierno que presta acepta el riesgo de un posible incumplimiento.

Debido a que el crédito ha surgido como un elemento cada vez más importante en la venta de exportación, los gobiernos de muchos países industrializados han establecido entidades que aseguran los riesgos crediticios para las exportaciones.

Para fortalecer lo anterior los gobiernos así como la iniciativa privada han creado programas que han permitido enfrentar el riesgo financiero. Entre dichos programas se encuentran:

- ✓ El apoyo previo a la exportación. Que es un programa que permite financiar las exportaciones después del embarque o en la realización de este.
- ✓ El seguro del crédito de exportación.
- ✓ Garantías. Las cuales protegen los pagos para los préstamos del sector privado a los compradores dignos de crédito. Estas garantías son de mediano y largo plazo.

6.4.4. Administración Del Riesgo Financiero.

Posterior a la evaluación de los posibles riesgos financieros que podría sufrir la empresa y una vez que se han tomado las medidas correspondientes, el mercadólogo internacional necesita decidir si hace negocios en ese ambiente particular o en algún otro. En el caso de que la decisión sea positiva, es decir, que se haya decidido realizar los negocios en ese ambiente, los riesgos deben ser minimizados mediante acciones por parte de la compañía o por sistemas de apoyo, además la decisión debe ser documentada basándose en información actualizada y detallada sobre el crédito internacional y las condiciones del país.



“Cuando los riesgos financieros se incrementan, las empresas dejan de hacer negocios en estas situaciones de alto riesgo o buscan formas para minimizar la pérdida potencial.”⁴³

A. Riesgo Del Tipo De Cambio.

Existe el riesgo de tipo de cambio durante el tiempo que hay entre la firma del contrato y la recepción de la moneda extranjera cuando existe el pago de moneda distinta a la del país del que realiza la transacción, ya que esta puede sufrir una devaluación.

“Control de cambios. Mecanismos de regulación del mercado por un organismo oficial mediante el cual pretende contrarrestar el desequilibrio de la balanza de pagos.”⁴⁴

6.4.5. Mercado De Tipo De Cambio.

El tipo de cambio es el precio que tiene una moneda en términos de otra moneda de alguna otra región.

“El mercado de tipo de cambio extranjero es el mecanismo por el cual se transfiere el poder adquisitivo entre los países, se proporciona crédito para transacciones internacionales y se minimiza la exposición a los riesgos por fluctuaciones del tipo de cambio”.⁴⁵

Dentro del mercado de tipo de cambio los participantes incluyen a los bancos, los gobiernos y los especuladores, así como las transacciones que son conducidas por personas y las compañías.

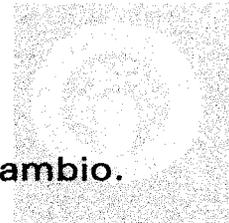
Las cotizaciones de tipo de cambio se proporcionan directa o indirectamente. La cotización directa es el precio de la moneda nacional de una unidad de moneda extranjera. La cotización indirecta, es la cantidad de moneda extranjera por una unidad de moneda nacional.

El tipo de cambio entre dos países resulta de la oferta y la demanda así como de la política gubernamental, esta última debido ha que hay ciertos gobiernos que establecen un tipo de cambio para su moneda y absorben y contrarrestan las presiones del mercado.

⁴³ Cateora R. Philip. “Marketing Internacional” (1995) Ed. Mc Graw Hill. México. Pág. 690

⁴⁴ Mercado H., Salvador. “Comercio Internacional II” (1998) Ed. Limusa. México. Pág. 140

⁴⁵ Czinkota R., Michael. “Marketing Internacional” (1996) Ed. Mc Graw Hill. México. Pág. 173



6.4.6. Administración del riesgo por tipo de cambio.

Debido al riesgo que existe por el tipo de cambio, cualquier empresa o compañía esta expuesta al tipo de cambio en tres formas:

"... La exposición de la transacción es producida por los contratos pendientes de pago ...Exposición a la conversión ocurre si los estados financieros del mercadólogo son afectados por tener que informar los resultados mundiales consolidados en su moneda nacional ... Exposición económica se tiene si la salud a lo largo del plazo de una entidad de negocios es afectada por el tipo de cambio, más allá de la transacción y la conversión ..."⁴⁶

Para evitar este tipo de exposiciones económicas es necesario que los mercadólogos seleccionen cuidadosamente los mercados meta así como también el prudente establecimiento de los precios y las políticas crediticias.

Richard D. Robinsón propuso tres tipos de mecanismos para proteger contra el riesgo, dichos mecanismos son:

*"Modificación del riesgo, el cual se lograra al incrementar los precios y al incurrir en la deuda local; Auto-aseguramiento, el cual se realiza por medio de la manipulación de los avances y retrasos en términos de los pagos de exportación e importación; y Cambio del riesgo, que se logra mediante la compra de opciones o futuros"*⁴⁷

A todo lo anterior se debe hacer inferencia para obtener mejores resultados al realizar una transacción en cuanto al ambiente financiero, ya que se deben de tratar de evitar hasta lo más posible los riesgos financieros económicos. Para lograr esto siempre se deben hacer participar tanto los departamentos administrativos como los departamentos financieros para que ambos tomen las mejores o más óptimas condiciones que beneficien a la compañía.

⁴⁶ Czinkota R., Michael. "Marketing Internacional" (1996) Ed. Mc Graw Hill. México. Pág. 175

⁴⁷ Ibidem. Pág. 175

6.5. AMBIENTE INTERNACIONAL POLÍTICO Y LEGAL.

El mercadólogo debe conocer este ambiente desde tres perspectivas: el ambiente político y legal de su país, el del país en donde instalará su compañía y los tratados bilaterales y multilaterales que se sostienen entre diversos países y el país de la empresa.

6.6. AMBIENTE POLÍTICO Y LEGAL DEL PAÍS NACIONAL.

En este aspecto podemos conocer diversas leyes y reglamentaciones que no afectan directamente el marketing internacional, pero es evidente que dichas reglamentaciones se deben observar puesto que dejarlas de paso sería un grave error para la compañía que tomará el mercadólogo internacional. Hablamos de, por ejemplo, leyes de tipo ecológicas, de seguridad nacional, laborales, y otras que van a ser relevantes para la toma de decisión de operación de una compañía.

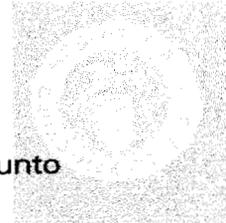
“El tratado de libre comercio es a nuestro entender una parte del proceso general de integración de nuestro país a la globalización de los mercados.”⁴⁸

Algunas otras medidas si participan directamente en las actividades de un mercadólogo internacional, ya que van a controlar la manera de llevarse a cabo las operaciones de la empresa, estas reglas dan a las actividades de marketing internacional que realizan las empresas, ciertas ventajas y desventajas de operación en países anfitriones e incluso en el país nacional. Existen también medidas que no se aplican en las labores de marketing internacional, lo que perjudica por entero el ámbito mercadológico.

“Ley aduanera de México. Este ordenamiento regula la entrada y salida de mercancías del país, es decir, todas las importaciones y exportaciones están regidas por esta ley. El art. 6 de ley aduanera determina que: La entrada al territorio nacional o la salida del mismo de las mercancías debe realizarse por lugar autorizado. Quienes efectúen su transporte por cualquier medio,

⁴⁸ Mercado H., Salvador. “Comercio Internacional II” (1998) Ed. Limusa. México. Pág. 358

están obligadas a presentarlas ante la autoridad aduanera junto con la documentación exigible.”⁴⁹



Son cuatro las actividades político-legales que los gobiernos llevan a cabo para efectos de regulación en las cuales se interesa el mercadólogo internacional: embargos y sanciones, controles a la exportación, controles a la importación y reglamentación del comportamiento internacional de los negocios:

A. Embargos Y Sanciones.

Los términos sanciones comerciales y embargos como se refieren aquí son las actividades gubernamentales que obstaculizan el flujo libre del comercio en bienes y servicios o ideas provenientes de adversidades políticas, mas que económicas... Las sanciones económicas y los embargos se han convertido en una herramienta de la política exterior nacional, y es utilizada por muchos países.

En la actualidad los países utilizan estos medios para que las compañías sigan un correcto camino comercial, se llevan a cabo cuando se perjudica la seguridad nacional, la soberanía, en atentados o, incluso, cuando se atenta contra la vida (en el caso de México, el embargo atunero por parte de Estados Unidos se debió a que se utilizaban malas estrategias de pesca, lo que provocaba la muerte de los delfines).

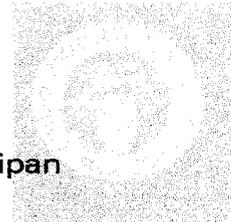
B. Controles a la exportación.

Los gobiernos de los países aplican controles a las exportaciones con el propósito de negar la adquisición a otros países de productos básicos o esenciales de sobrevivencia o desarrollo en todos los sentidos. Algunos países niegan la salida de dichos productos para ponerse en ventaja frente a otros países. En el caso de E. U. A. Se debe pedir un permiso de exportación de productos, y si estos se tratan de alta tecnología se debe pedir un permiso de exportación validado. Así es como ellos controlan sus exportaciones.

“La adopción de nuevo mercado, controlado totalmente desde el exterior, ejercido a través de filiales propias o franquicias en México. Ésta es una tendencia notoria, derivada de la globalización económica, que podría desplazar eventualmente a

⁴⁹ Ibidem. Pág. 145

algunas empresas mexicanas que de una forma u otra participan hoy en distintas etapas de la cadena de mercadeo”⁵⁰



En la actualidad dichos controles ya no se aplican como se quisiera por varias razones. Una de ellas es que ha ido en aumento el número de países que han desarrollado su capacidad para fabricar los productos que son de importancia estratégica. Otra de las razones es que los productos se desarrollan y distribuyen rápidamente, esto debido a que se reduce el ciclo de vida del producto y si se le demora en su distribución se puede optar por conseguir productos secundarios que satisfacen la misma necesidad y que son de igual o mejor calidad. Y por último sabemos que ha avanzado en gran notabilidad la tecnología de la miniaturización por lo que es muy sencillo reducir el tamaño de los productos y facilitar el contrabando de los mismos.

C. Controles A La Importación.

Si los controles a la exportación son barreras difíciles de superar, los controles a la importación son aún más difíciles de superar ya que estas se restringen con el fin de desarrollar la capacidad de compañías nacionales, de consumir lo que se produce en el país y de retener el mayor número de beneficios en el país. La interpretación que da Czinkota los controles a la exportación es:

“Diversos países ejercen severas restricciones sobre los mercadólogos internacionales mediante controles a la importación. Esto es en particular cierto en países que padecen déficit de la balanza comercial o problemas importantes de infraestructura... Las importaciones de ciertos productos son controladas mediante mecanismos como tarifas, acuerdos de restricción voluntaria o sistemas de cuota.”⁵¹

6.6.1. Reglamentación Del Comportamiento Internacional De Los Negocios.

Los países elaboran leyes y reglamentos especiales para asegurar que el comportamiento internacional de los negocios de sus compañías sea conducido dentro de límites legales y morales que consideran convenientes.

⁵⁰ Mercado H., Salvador. “Comercio Internacional II” (1998) Ed. Limusa. México. Pág. 358

⁵¹ Czinkota R., Michael. “Marketing Internacional” (1996) Ed. Mc Graw Hill. México. Pág. 110



Se pretende que las compañías de los países realicen negocios que se conduzcan a través de un camino de ética profesional, de lo contrario los países pueden aplicar medios como los boicots, las medidas antimonopolio y corrupción.

6.7. EL AMBIENTE POLÍTICO Y LEGAL DEL PAÍS ANFITRIÓN.

6.7.1. Acción Y Riesgo Político.

Los mercadólogos deben estar al tanto de las nuevas políticas o modificaciones de estas en los países anfitriones, ya que pueden verse beneficiados o perjudicados por estas. Es preciso que dichos mercadólogos analicen con detalle las repercusiones de estas, ya que pueden presentarse tres tipos de riesgos:

El riesgo de propiedad es cuando por alguna razón, como guerras o atentados terroristas, se destrozan industrias extranjeras o incluso arremeten contra los dueños de estas, se puede dar el caso porque existen personas racistas que no aceptan el establecimiento de empresas transnacionales en su país.

El riesgo de operación es cuando se interfiere en las operaciones propias de la empresa, esta deja de funcionar cuando, por ejemplo, se presentan secuestros, se cierran las compañías por personas ajenas, etc.

El riesgo de transferencia se observa cuando se dan cambios de tipo político principalmente, se da un cambio drástico a la estructura política del país lo que puede ocasionar que el país se adueñe de la empresa.

“Los resultados más drásticos de esos cambios son la confiscación y la expropiación... La expropiación demostraba nacionalismo y transfería de inmediato riqueza y recursos de las compañías extranjeras al país anfitrión... La confiscación en cuanto a transferencia de una propiedad extranjera al país anfitrión, es similar a la expropiación, pero no involucra compensación para la compañía... La domesticación es conseguir el control sobre la inversión extranjera, pero el método es diferente. El gobierno exige la transferencia parcial de la propiedad y la responsabilidad de la administración e impone reglas para asegurar que una gran parte del producto sea

producido de manera local y una parte más grande de la utilidad sea retenida en el país.”⁵²



6.7.2. Las Diferencias Y Las Restricciones Legales.

Sabemos que los países guían sus negocios internacionales a través de prácticas y reglas políticas muy semejantes entre ellos, por lo que no se puede hablar de gran diferencia en cuanto a restricciones legales se refiere. Podemos hablar, sin embargo, de dos tipos generales de leyes que se ejercen en las actividades de marketing internacional: la ley común se basa mayormente en la tradición, es decir, en la manera en que se comportan los países por la ética, moral y costumbres que los caracterizan. El código de ley son todos aquellos escritos que regulan las actividades de marketing, son acuerdos y normas que están contenidas en los documentos.

6.7.3. La Influencia De La Política Y Las Leyes.

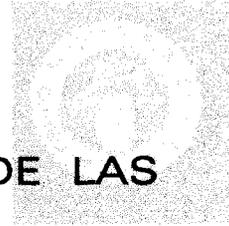
Es cierto que el mercadólogo internacional puede influir en aspectos que puedan cambiar o provocar el cambio en algunas reglamentaciones gubernamentales, haciéndolas más flexibles para su labor, es decir, puede modificar leyes políticas o aceptar restricciones legales. El mercadólogo puede al respecto tomar diversas posiciones:

Una de ellas es ignorar las reglas y esperar no ser castigado. Ello en última instancia les puede traer mayores problemas en que su solución sería más costosa que si acatara las reglas, sin embargo es a veces viable cuando las restricciones son muy duras y estrictas, en las cuales no se permitiría modificación alguna que pueda flexibilizarlas.

Una segunda opción es proporcionar un impulso original a los ejecutivos del comercio y esperar a que los problemas sean resueltos a través de acuerdos bilaterales o multilaterales.

Una última opción sería la creación de coaliciones o asociaciones (grupos de presión) que motiven a los políticos y funcionarios a realizar el cambio en las leyes y restricciones.

⁵² Czinkota R., Michael. “Marketing Internacional” (1996) Ed. Mc Graw Hill. México. Pág. 118



6.8. ÁMBITOS POLÍTICO Y LEGAL DE LAS EMPRESAS.

Todo tipo de empresas, no necesariamente multinacionales deben operar bajo diferentes condiciones tanto políticas, como legales y económicas para que puedan operar con mayor eficiencia, en el caso de las empresas multinacionales estas se deben regir por las leyes de los países con los que mantengan relaciones comerciales y de acuerdo a dichas leyes deben acomodar su administración.

6.8.1. Ámbito Político.

El ámbito político es un factor que influye en la administración de una empresa y se integra por instituciones públicas (gobierno, organismos gubernamentales y empresas propiedad del gobierno) e instituciones no públicas (grupos ecologistas y otros grupos especiales de interés que representan a grupos específicos). De acuerdo con este tipo de instituciones los administradores deben planear sus estrategias en relación con estas instituciones.

“Cuando estudie los obstáculos oficiales a la importación, el analista no debe limitarse sólo a las reglamentaciones actuales; debe prever los probables cambios que, para bien o para mal, pueden operarse en ellas.”⁵³

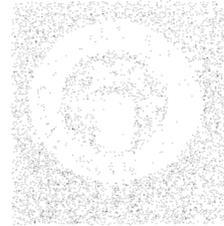
A. El Sistema Político Y Sus Funciones.

No se debe olvidar que gracias al sistema político se logra integrar la sociedad hacia una unidad variable y funcional ya sea en el ámbito nacional o en el ámbito internacional. Esto se logra gracias a una influencia extensa de fuerzas provenientes tanto del interior (naturaleza de la población, dimensiones e influencia de las compañías burocracias gubernamentales y la fuerza de los políticos) como del exterior de un país.

“Con base en las aportaciones de las diferentes entidades extranjeras y nacionales se formulan políticas alternativas, las que a su vez se aplican posteriormente. Una vez aplicadas, los resultados de tales políticas se ponen a prueba en el mercado, y se les corrige de ser necesario”.⁵⁴

⁵³ H., Salvador. “Comercio Internacional” (1996) Ed. Limusa. México. Pág. 97

⁵⁴ Daniels D., John. “Negocios Internacionales” (2000) Ed. Pearson. México. Pág. 105



B. Ideologías políticas básicas.

Una ideología política básica es conjunto sistemático integrado de estructura, teorías y propósitos que establecen un programa sociopolítico. Generalmente las sociedades de hoy día son plurales debido a que coexisten diversas ideologías, es decir, no hay ninguna oficial. A pesar de esto las ideologías tales como: la lengua, la religión y los antecedentes étnicos desempeñan una importante función en la unidad de los países. Es por ello importante la comprensión y el conocimiento de las raíces históricas de cada nación.

C. Espectro Político.

Dentro de las formas de gobierno se encuentra incluido un espectro político extremoso, esto es, que los dos extremos de una forma de gobierno son la democracia y el totalitarismo, dentro de los cuales se encuentran los diversos grados de participación de la ciudadanía.

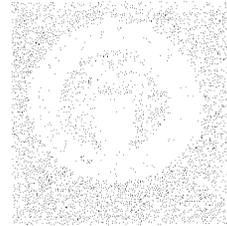
D. Democracia.

Es una ideología que permite que los ciudadanos intervengan en el proceso de toma de decisiones; sin embargo en la democracia, cuando la sociedad aumenta o se vuelve más compleja, la participación se torna un tanto más imposible.

“Uno de los elementos primordiales de la democracia es la libertad en el terreno de los derechos políticos (elecciones justas y competitivas, poder para los representantes electos, posibilidades de organización, y salvaguardas a los derechos de las minorías) y civiles (libertad de prensa, igualdad de derechos ante la ley, libertades sociales personales, y libertad respecto de la indiferencia y corrupción gubernamentales)”.⁵⁵

Una de las modalidades de la democracia es el gobierno parlamentario, en el cual el partido de mayoría ejerce o forma el gobierno, como lo es en nuestro caso mexicano. Además en la mayoría de los países democráticos diversos partidos políticos pueden participar en las elecciones.

⁵⁵ Daniels D., John. “Negocios Internacionales” (2000) Ed. Pearson. México. Pág.108



E. Totalitarismo.

En el totalitarismo la toma de decisiones se restringe a unos cuantos individuos y adopta las siguientes variantes: el autoritarismo, el comunismo y el fascismo.

En un estado totalitario, ya sea un solo partido, un individuo o grupo de individuos monopolizan el poder político; lo más común es que los gobiernos totalitarios alguna de las siguientes dos formas:

“el totalitarismo teocrático en donde los líderes religiosos son también los líderes políticos, ó el totalitarismo secular en donde el gobierno impone el orden mediante el poder militar y se basa en conceptos civiles más que religiosos”⁵⁶

6.8.1.1. Impacto Del Sistema Político En Las Decisiones Administrativas.

Generalmente un sistema político se esfuerza por lograr un equilibrio entre la toma descentralizada de decisiones por parte de individuos y la reglamentación y control centralizados de las decisiones de los gobiernos; para lograr mantener este equilibrio, los administradores deben conocer las funciones que un gobierno desempeña en la economía, para que posteriormente pueda actuar de una manera más adecuada para la organización.

El proceso político también afecta los negocios internacionales por medio de las leyes que regulan la actividad comercial en los niveles tanto nacional como internacional por medio de tratados y convenciones.

6.8.1.2. Formulación Y Aplicación De Estrategias Políticas.

La formulación y aplicación de estrategias políticas suele ser más complicadas que la formulación de estrategias competitivas de mercado debido a la amplia gama de participantes que intervienen en el proceso de la toma de decisiones y a la identificación y definición de la situación política, de instituciones importantes e individuos clave.

⁵⁶ Daniels D., John. “Negocios Internacionales” (2000) Ed. Pearson. México. Pág. 114



Las compañías también suelen intentar influir en la acción gubernamental desde abajo, mediante campañas populares o mediante la creación de coaliciones de diversos grupos que comparten intereses.

6.8.2. Ámbito Legal.

Otra de las dimensiones del ámbito externo que influye en los negocios es el sistema legal. Dicho sistema requiere que los administradores conozcan los sistemas legales de las naciones en las que operan, así como la naturaleza de la abogacía nacional e internacional y las relaciones legales existentes entre países.

“Las legislaciones de un país a otro son diferentes, lo único coincidente es la norma; el ignorar la ley no lo excluye de sus observancias y cumplimiento obligatorio. Existen aspectos laborales, fiscales, mercantiles, etc; que es peligroso ignorar.”⁵⁷

A. Sistemas legales.

Los sistemas legales para ser mejor comprendidos suelen dividirse en tres categorías:

“El sistema de derecho común que esta basado en la tradición, los precedentes, los usos y costumbres y características de acuerdo con las cuales los tribunales interpretan la ley. El sistema de derecho civil o sistema legal codificado basado en un conjunto detallado de leyes organizadas en un código. El sistema de derecho teocrático que esta basado en los preceptos religiosos”.⁵⁸

B. Abogacía.

Para las empresas multinacionales es recomendable el recurrir a abogados para obtener diversos servicios, como la negociación de contratos y la protección de la propiedad intelectual. Debido a la utilización de los abogados en las empresas, se ha intensificado la aparición de despachos de abogados para llevar acabo la actividad mundial de fusiones y/o adquisiciones de empresas.

⁵⁷ Mercado H., Salvador. “Comercio Internacional” (1996) Ed. Limusa. México. Pág. 40

⁵⁸ Daniels D., John. “Negocios Internacionales” (2000) Ed. Pearson. México. Pág. 119

"Determinar que sistema legal tiene jurisdicción cuando surge un conflicto comercial es un problema del marketing internacional."

59



C. Aspectos legales de los negocios internacionales.

Algunas leyes nacionales acerca de la actividad empresarial local han tenido un gran impacto puesto que rigen lo mismo sobre las compañías nacionales que sobre las compañías extranjeras. También hay leyes que rigen las actividades transfronterizas, tales como la inversión de capital, la repatriación de ganancias y los derechos aduanales sobre las importaciones. Asimismo los negocios están sujetos a las leyes internacionales, como los tratados referentes a la transferencia interfronteriza de desechos tóxicos.

6.8.3. Evolución De Las Estrategias Legales Y Políticas En El Proceso De Internacionalización.

Existen leyes relativas al comercio internacional, tanto para el país exportador (como en el caso de la exportación de productos de defensa a un enemigo) como para el país importador (como los referentes aranceles y cuotas a las importaciones). Además, las compañías exportadoras deben ocuparse de las leyes concernientes a las relaciones con los distribuidores y a la resolución de disputas.

Los inversionistas extranjeros deben interesarse en el impacto de sus inversiones sobre el ámbito local y deducir la mejor forma de colaborar con los funcionarios y organismos gubernamentales tanto locales como federales. A medida que el grado de internacionalización aumenta, aumentan también la naturaleza, complejidad y amplitud de las interacciones políticas y legales de una compañía.

6.9. ÁMBITOS FÍSICOS Y SOCIALES DE UNA COMPAÑÍA.

Es muy importante que al operar una empresa los administradores tengan conocimientos en, política, derecho, antropología, sociología, psicología, economía y geografía.

⁵⁹ Cateora R. Philip. "Marketing Internacional" (1995) Ed. Mc Graw Hill. México. Pág. 203



En la política es importante saber las restricciones que se puede tener con las relaciones con el gobierno, en el derecho, para saber las contrataciones de los empleados, pago de impuestos, los factores sociales como la antropología y psicología nos ayudan a conocer a las personas, como poder tratar de alguna manera sus reacciones, sus valores y así poder llevar una mejor relación con ellas. La geografía nos indica si es factible lugar, si las comunicaciones son las más propicias, sobre la probabilidad de desastres naturales, y la distribución mundial de la población.

“Para la empresa es particularmente importante conocer las filosofías de los principales partidos políticos del país ya que cualquiera de ellos podría llegar al poder y alterar las actitudes prevalecientes.”⁶⁰

6.10. COMUNICACIONES INTERNACIONALES.

La comunicación efectiva, piedra angular del marketing, llega a ser aún más importante en el campo internacional. El mercadólogo internacional necesita entender que agrada al público meta.

6.10.1. Proceso De Comunicaciones De Marketing.

El proceso de negociación inicia con una pregunta no solicitada de un cliente potencial o como un esfuerzo planeado del mercadólogo.

Cualquiera que sea la razón para el proceso de comunicación, antes de codificar y enviar el mensaje el emisor necesita estudiar las características del receptor para lograr un impacto máximo. El canal de mensaje es la ruta mediante la cual se mueve el mensaje desde el emisor (fuente) hasta el receptor. Este enlace que une al receptor con el emisor abarca desde ondas sonoras, que transmiten las voces humanas en la venta personal, hasta los radios transmisores-receptores o intermediarios como los medios de impresión y difusión.

Las complicaciones en marketing internacional pueden surgir si un medio particular no está disponible para fines

⁶⁰ Cateora R. Philip. “Marketing Internacional” (1995) Ed. Mc Graw Hill. México. Pág. 174

comerciales. El contacto frente a frente es el canal de mensaje que lleva a cabo una excelente negociación.

Una vez que el emisor ha colocado un mensaje en un canal y los ha dirigido al destino proyectado, la terminación del proceso depende de la decodificación- transformar los símbolos del mensaje de nuevo a pensamiento- del receptor, Un mensaje que se mueve por un canal está sujeto a la influencia de estímulos extraños que desvían la atención, lo cual interfiere con la recepción precisa del mensaje proyectado.

La interferencia con la recepción precisa del mensaje proyectado se conoce como ruido. El mercadólogo internacional debe estar más alerta contra el ruido cultural, la falta de habilidades en los idiomas obstaculiza las negociaciones y los errores de traducción hacen inútil una campaña promocional o un folleto.

“La interpretación inadecuada del idioma no verbal ocasiona problemas. Por ejemplo, en Japón, donde el estilo cultural de comunicación involucra menos contacto visual.”⁶¹

6.10.2. Negociaciones Internacionales.

Cuando los gerentes de marketing internacional viajan al extranjero para hacer negocios, se impresionan al descubrir el grado en el cual las diversas variables del comportamiento y la costumbre complican sus esfuerzos, de tal modo que los gerentes de marketing internacional tienen que ajustar sus enfoques para establecer la armonía, el intercambio de información, la persuasión y hacer concesiones si es que desean tener éxito en la negociación con sus clientes y socios.

6.10.2.1. Etapas Del Proceso De Negociación.

En el ámbito internacional el proceso de negociaciones se divide en cinco etapas:

- a. La oferta.- Permite que las dos partes evalúen las necesidades y grado de compromiso de una y otra. La iniciación del proceso y su avance es determinado en gran medida por los antecedentes de las partes (como

⁶¹ Czinkota R., Michael. “Marketing Internacional” (1996) Ed. Mc Graw Hill. México. Pág. 318

objetivos) y la atmósfera total (como un espíritu de cooperación)

b. Juntas informales.- Después que el comprador ha recibido la oferta, las partes se reúnen para discutir los términos y conocerse. En estas juntas se hacen o deshacen los tratos.

c. Formulación de estrategias.- Ambas partes deben formular estrategias para evaluar los factores que afectan el trato.

d. Negociaciones.

e. Aplicación.

6.10.2.2. Cómo Negociar En Otros Países .

Una combinación de actitudes, expectativas y comportamiento habitual influye en el estilo de negociación. Algunas de las siguientes recomendaciones permiten al negociador ajustarse al estilo de los negociadores del país anfitrión.

➤ Asistencia del equipo.- Utilizar especialistas que permitan que todos los puntos de vista reciban la atención adecuada.

➤ Tradiciones y costumbres.- Para negociadores recién llegados al país anfitrión, las relaciones sociales y los procedimientos de negocios deben ser con ayuda de consultores o representantes locales.

➤ Dominio del idioma.- El gerente de marketing internacional ideal debe ser capaz de hablar el idioma del cliente.

➤ Determinación de los límites de autoridad.- Anunciar que los negociadores no tienen la autoridad final para concluir el contrato puede percibirse de modo negativo, sin embargo se llega a utilizar como táctica.

➤ Paciencia.- Esto debe considerarse dado que la interpretación de este factor en muchos países cambia y no siempre negociar varios días significa que no se interesen.

➤ Ética de la negociación.- Las actitudes y valores de los negociadores extranjeros son muy diferentes a las que está acostumbrado el ejecutivo de marketing estadounidense.



➤ **Silencio.-** Para lograr negociar en el extranjero, un mercadólogo necesita leer correctamente todo tipo de comunicación.

➤ **Persistencia.-** Insistir en la obtención de respuestas y un resultado puede ser visto como una amenaza por los socios negociadores en el extranjero.

➤ **Perspectiva holística.-** Deben evitarse las concesiones hasta que todos los aspectos hayan sido discutidos, para evitar la posibilidad de conceder beneficios innecesarios a los socios.

➤ **Significado de los acuerdos.-** Lo que constituye un acuerdo variará de un mercado a otro.

6.10.3. Estrategia De Comunicaciones De Marketing.

El ejecutivo profesional de mercadotecnia internacional tiene la responsabilidad de formular una estrategia de comunicaciones para la promoción de la compañía, sus productos y servicios. El primer paso para elaborar la estrategia de comunicaciones es evaluar cuáles características y beneficios de la compañía o del producto deben comunicarse al mercado exportador.

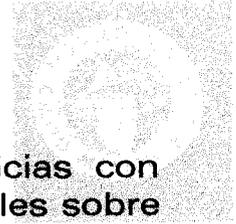
"Se requiere de un monitoreo constante de los diversos ambientes las características del público meta. Por ejemplo, desde los cincuenta Volvo ha utilizado la seguridad y la calidad como sus temas principales en sus campañas de promoción a nivel mundial, teniendo un posicionamiento en contraste con sus competidores."⁶²

Pasos en la formulación de la estrategia de comunicación del marketing. Las herramientas que el mercadólogo internacional tiene disponible para formar un programa total de comunicaciones útil en los mercados meta se conocen como mezcla promocional. Y consisten en lo siguiente:

➤ **Publicidad:** forma de presentación no personal de ideas, bienes o servicios por parte de un patrocinador identificado.

➤ **Venta personal:** el proceso de asistir y persuadir un prospecto para comprar un bien o servicio, mediante el uso de la comunicación persona a persona.

⁶² Czinkota R., Michael. "Marketing Internacional" (1996) Ed. Mc Graw Hill. México. Pág. 322



- **Publicidad editorial:** cualquier forma de noticias con significado comercial no pagadas o comentarios editoriales sobre ideas.
- **Promoción de ventas:** inducciones directas que proporcionen un valor o incentivo extra del producto a la fuerza de ventas, distribuidores o consumidores finales.

La elección de las herramientas conduce a un énfasis de empuje o jale en las comunicaciones de marketing. Las estrategias de empuje enfocan el uso de la venta personal, la cual es apropiada para el marketing internacional de bienes industriales. Las estrategias de jale dependen de las herramientas de comunicación masiva, y la principal es la publicidad, la cual es apropiada para los productos orientados al consumidor en grandes públicos meta y largos canales de distribución.

“Las herramientas promocionales no deben utilizarse por separado o sin consideración de las demás. El uso debe ser coordinado de acuerdo al mercado meta y las características del producto.”⁶³

6.10.4. Herramientas De Comunicación.

Las principales herramientas utilizadas por los exportadores para comunicarse con el mercado extranjero desde su base nacional son las revistas de negocios y comercio, correo directo, ferias y misiones comerciales y venta personal. Si la estrategia del exportador requiere un mayor esfuerzo promocional en un mercado, es aconsejable utilizar una agencia domiciliada con operaciones extensivas en el mercado proyectado o utilizar una agencia local y trabajar estrechamente con los representantes locales de la compañía en la selecciones de los medios y el mensaje.

6.10.4.1. Revistas De Negocios Y Comercio.

Hay una amplia gama de publicaciones de negocios y comercio disponible para el exportador. Se requiere saber si la publicación se harán en ediciones regionales o mundiales. Las publicaciones de comercio se clasifican en; horizontales, que proveen información sobre una actividad específica a través de

⁶³ Czinkota R., Michael. “Marketing Internacional” (1996) Ed. Mc Graw Hill. México. Pág 324



diversas líneas industriales. Verticales, que tratan sobre una industria específica.

Los dos principales intereses que se atienden cuando se seleccionan los medios son la efectividad para llegar a él o los públicos meta apropiados y la eficiencia par minimizar el costo de hacerlo, medido en términos de costo por millar. Al decidir cuál publicación utilizar, el exportador debe aplicar los principios generales de la estrategia de comunicaciones de marketing. Antes que la publicidad sea colocada en una revista desconocida, se debe analizar su contenido y, sobre todo, su calidad de presentación.

“Como explica Charles Schoenhoef presidente de la agencia publicitaria de Conner, Transphere International En Japón los mensajes sutiles funcionan mejor. En Estados Unidos tendemos a golpearlos unos a otros en la cabeza en un dos por cuatro. En Japón ésa no es la forma, ellos sienten que usted está alardeando y se preguntan qué está mal con su producto.”⁶⁴

6.10.4.2. Correo Directo.

Es una herramienta de comunicación personalizada si el público meta es identificado y definido minuciosamente. Como abarca desde presentar avisos hasta regalar muestras, permite flexibilidad en la cantidad de información transmitida y en su formato. Su efectividad depende de la disponibilidad y la calidad de las listas de correo. A pesar de que estén disponibles las listas de correos, es posible que no estén actualizadas o sean tan precisas como lo desearía el mercadólogo internacional, una efectiva y eficiente campaña de correo directo requiere de planeación extensiva de materiales, formato y modo de envío mercado por mercado.

6.10.4.3. Ferias Comerciales Y Misiones.

La comercialización de los bienes y servicios en ferias comerciales es una tradición europea que data desde el año de 1240. Son uno de las partidas de costos más importantes en los presupuestos de marketing. Por lo general las ferias comerciales se asocian con las compañías industriales, y muy poco con compañías de productos de consumo. Estas ferias representan

⁶⁴ Czinkota R., Michael. “Marketing Internacional” (1996) Ed. Mc Graw Hill. México. Pág. 328



una gran oportunidad para las compañías que buscan involucrarse en el largo plazo.

“El exportador decide si participa en una feria comercial dependiendo principalmente del tipo de relación de negocios que quiera desarrollar con un país en particular. Más de 8 000 ferias comerciales generan a nivel mundial una cantidad anual de 25 mil millones de dólares en negocios.”⁶⁵

Las razones más citadas para no participar en las ferias comerciales son:

1. Costos elevados
2. Dificultad para escoger las ferias comerciales apropiadas para participar.
3. Se requiere de una excelente coordinación con distribuidores y agentes.

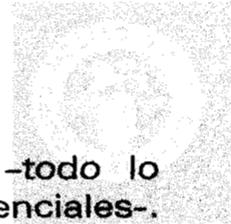
Otros eventos promocionales que el exportador puede usar son:

- Las misiones comerciales.- Están dirigidas a expandir las ventas de los bienes y servicios.
- Las misiones seminarios.- Son eventos en los cuales de 8 a 10 compañías están invitadas a participar en un foro con duración de 1 a 4 días.
- Las exhibiciones específicas.- Están limitadas a uno o, cuando mucho, a algunos temas de productos y se llevan a cabo solamente cuando las condiciones del mercado lo garantizan.
- Las exhibiciones de video / catálogo.- Permiten a los exportadores anunciar sus productos a un costo bajo.

6.10.4.4. Venta Personal.

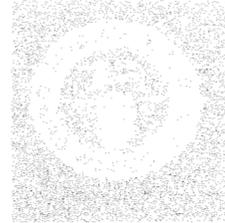
Permite la retroalimentación inmediata sobre la reacción del cliente, así como la información sobre los mercados. La venta personal tiene lugar por medio de intermediarios o mediante un esfuerzo directo, está es más grande cuando el exportador vende directamente al usuario final. El exportador debe proporcionar información auxiliar básica para la venta, como especificación del

⁶⁵ Czinkota R., Michael. “Marketing Internacional” (1996) Ed. Mc Graw Hill. México. Pág. 330



producto e información demostrada del desempeño -todo lo necesario para presentar los productos a los clientes potenciales-. Los incentivos incluyen descuentos especiales, gratificaciones o publicidad cooperativa, por lo cual el exportador necesita estar interesado en que la publicidad sea de calidad suficiente y que los fondos se gasten como se acordó.

El papel de la venta personal es más grande cuando el exportador vende directamente al usuario final o a las instituciones gubernamentales, como las organizaciones de comercio extranjeras



7. POSICIÓN ACTUAL DEL COMERCIO INTERNACIONAL DE ESTADOS UNIDOS

En los años 50's las exportaciones estadounidenses comprendían el 25% del total mundial.

La historia de el crecimiento de Estados Unidos en la participación del mercado mundial empezó con el hecho de que su economía no fue destruida por la guerra. Debido a que otros países tenían poco que exportar y una gran necesidad de importaciones, la posición de exportación de Estados Unidos era poderosa. Con el tiempo, a medida que otros socios comerciales entraron en juego y obtuvieron agresivamente una participación en el mercado mundial más grande, el crecimiento de las exportaciones de Estados Unidos no fue capaz de mantener el paso con el crecimiento total de exportaciones mundiales.

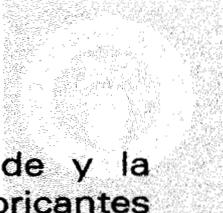
Estados Unidos tiene las exportaciones per cápita más bajas, a pesar de que las importaciones per cápita también son bajas, exceden sustancialmente el nivel de la actividad de exportación, lo que genera déficits comerciales importantes para Estados Unidos.

7.1. EL DIAGNÓSTICO DE LA POSICIÓN COMERCIAL DE ESTADOS UNIDOS.

Desde la Segunda Guerra Mundial, se ha inculcado en las mentes de los políticos estadounidenses que su país es el líder en poder y comercio mundial. Junto a esta opinión viene el sentimiento de que Estados Unidos debe asistir a otros países con un desempeño comercial, porque sin ayuda, nunca serían capaces de jugar un papel significativo en la economía mundial.

"Estados Unidos continuo motivando el comercio extranjero sin ayudar a las compañías nacionales durante sesenta y setenta, impulso con éxito a otros países para convenirse en socios totales en el comercio mundial".⁶⁶

⁶⁶ Czinkota R., Michael. "Marketing Internacional" (1996) Ed. Mc Graw Hill. México. Pág. 31



La disponibilidad de un mercado nacional grande y la distancia con los mercados extranjeros llevo a los fabricantes estadounidenses a no sentir la necesidad de buscar negocios mas allá de sus fronteras.

7.1.1. El Efecto Del Comercio.

Las exportaciones son especiales porque pueden afectar los valores de la moneda, las políticas fiscales y monetarias de los gobiernos, moldear la percepción publica y competitividad así como determinar el nivel de las importaciones que un país puede permitirse.

En 1987 Estados Unidos anuncio un déficit comercial en que las importaciones de productos excedían a las exportaciones en mas de 171 mii millones de dólares. Los déficits comerciales también afectan el panorama del empleo nacional, ya que a mayores importaciones afectan los niveles de la producción local, una manera clave de restringir los déficits comerciales es incrementar las exportaciones.

“En Estados Unidos, las Zonas de Libre Comercio, extienden sus servicios a miles de empresas comprometidas en un espectro de actividades relacionadas con el comercio exterior que van desde la distribución hasta el ensamblaje y la fabricación.”⁶⁷

La exportación permite a la compañía aprender de la competencia, la sensibiliza en las diferentes estructuras de la demanda y las dimensiones culturales y demuestra su capacidad para sobrevivir en un ambiente menos conocido a pesar de costos de transacción más elevados.

7.2. RESTRICCIONES DE LAS IMPORTACIONES DEL CONGRESO ESTADOUNIDENSE.

El Congreso estadounidense durante las últimas dos décadas ha estado cada vez más preparado para proporcionar al presidente más poderes que restringen el comercio y la legislación decreto advertir al presidente de poner más atención al comercio. Muchas de estas advertencias previeron sólo una creciente amenaza contra los importadores extranjeros. No mejores condiciones para los exportadores nacionales. El poder

⁶⁷ Cateora R. Philip. “Marketing Internacional” (1995) Ed. Mc Graw Hill. México. Pág. 531



del ejecutivo para mejorar las oportunidades de comercio internacional para las compañías estadounidenses mediante negociaciones internacionales y un relajamiento de las reglas, reglamentaciones y leyes ha llegado a restringirse cada vez más.

“Algunos de los impedimentos para exportar pueden provenir del propio país exportador si no ofrece una legislación propicia que aliente las exportaciones, con reglas claras y confiables en las que el empresario pueda apoyarse para trazar una política exportadora a mediano y largo plazo.”⁶⁸

Un método típico consiste en restricciones voluntarias a la importación, que se aplican selectivamente contra los socios comerciales, dichas medidas son concebidas para ayudar a las industrias nacionales a reorganizar, reestructurar y refacturar su importancia comercial de años pasados. El principal resultado de la caída de las restricciones comerciales es que permiten muchas acciones que son contrarias a lo que sabemos que es bueno para el mundo y sus ciudadanos.

7.3. RESTRICCIONES DE LAS EXPORTACIONES.

Estas son indispensables en todos los países para exigir mejor calidad en los productos que ofrecen las empresas.

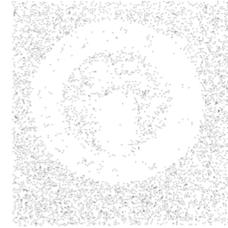
“Estados Unidos considera al comercio como un privilegio mas que un derecho o una necesidad, las exportaciones son controladas por cuestiones de política exterior.”⁶⁹

En todo el mundo, los países autorizan leyes que tengan un impacto profundo en la capacidad de las compañías para competir en el extranjero.

Muchos países proporcionan a sus compañías asistencia para la promoción de la exportación. Las razones clave para esta asistencia son la necesidad nacional de obtener moneda extranjera, la motivación del empleo nacional y el incremento en la actividad económica nacional.

⁶⁸ Moreno, José María. “Marketing Internacional” (1998) Ed. Macchi. Argentina. Pág. 105

⁶⁹ Czinkota R., Michael. “Marketing Internacional” (1996) Ed. Mc Graw Hill. México. Pág 41



7.4. GLOBALIZACIÓN.

La globalización es una iniciativa de negocios que se basa en la creencia de que el mundo está llegando a ser más homogéneo y que las distinciones entre los mercados nacionales no solo se están desvaneciendo sino que también, para algunos productos desaparecerán finalmente.

7.4.1. Impulsores de la globalización.

Factores internos y externos crearán condiciones para el desarrollo de la estrategia de una manera global.

Factores de mercado. Se ha identificado a un nuevo grupo de consumidores que surgen en un nuevo mercado a quienes los mercadólogos pueden considerar como un solo mercado, consumidores con antecedentes educativos, estilos de vida y aspiraciones similares. Las infraestructuras desarrolladas conducen a mercados atractivos para otros productos.

Los productos pueden ser diseñados para satisfacer condiciones de demandas similares, dichas similitudes pueden mejorar la transferencia de otros elementos de marketing, los canales de distribución se vuelven más globales ya que los detallistas muestran mayor flexibilidad en sus estrategias para entrar a nuevos mercados geográficos, también dichos detallistas cruzan las fronteras expandiendo con rapidez la presencia de productos en mercados nuevos.

Factores de costo. Hay que evitar a toda costa los costos inútiles y las duplicaciones de esfuerzos mal dirigidos.

“...elaborar un nuevo medicamento costaba alrededor de 16 millones de dólares y requería cuatro años desarrollarlo. El medicamento podía producirse en Gran Bretaña o Estados Unidos y exportarse finalmente. Ahora desarrollar un medicamento cuesta de 250 a 500 millones de dólares y requiere hasta doce años, con los esfuerzos de la competencia muy de cerca. Sólo un producto global para un mercado global puede respaldar todo ese riesgo”.⁷⁰

Factores ambientales. En los últimos años las barreras gubernamentales han ido desapareciendo facilitando la

⁷⁰ Czinkota R., Michael. “Marketing Internacional” (1996) Ed. Mc Graw Hill. México. Pág 497



globalización y las actividades de los mercadólogos, la resultante eliminación de las barreras físicas, fiscales y técnicas es indicativa de los cambios que tienen lugar en el mundo. La rápida evolución tecnológica contribuye al proceso.

Factores competitivos. Muchas industrias ya están dominadas por competidores globales que tratan de aprovechar las tres series de factores mencionados anteriormente, el mercadólogo tiene que ser capaz de apropiarse de los movimientos de los competidores y de realizar innovaciones.

Frente a los mercados de la tríada, muchos mercadólogos buscan nuevos mercados y categorías de nuevos productos para crecimiento. La presencia en el mercado es necesaria para ejecutar estrategias globales e impedir que otros tengan una ventaja en los mercados.

7.4.2. Dimensiones De La Globalización.

Es necesario tomar decisiones sobre como utilizar mejor las condiciones establecidas por las cuatro dimensiones que impulsan la globalización. Las decisiones tendrán que tomarse en cinco áreas:

Participación de Mercado. La globalización exige presencia en los mercados principales de la tríada, los mercados pueden tener diversas importancias, ser el mercado nacional de la mayoría de los clientes solicitantes o ser el mercado nacional de un competidor importante.

Ofrecimiento del producto. Globalización no es igual a estandarización, excepto en el caso del producto central o la tecnología utilizada para fabricar el producto. Los componentes utilizados en un equipo de computo personal pueden ser estandarizados, y la adaptación local ser necesaria solo en términos de periféricos; por ejemplo, IBM produce 20 teclados diferentes para Europa solamente.

La estandarización del producto puede resultar en importantes ahorros de costos más adelante. Las preferencias locales pueden cambiar el producto de una manera.



Enfoque de marketing. La uniformidad se busca en los elementos que son estratégicos, se deben localizar los elementos tácticos necesarios. Este enfoque ha sido llamado glocalización.

Localización de las actividades de valor agregado.

“La globalización lucha por reducir los costos al agrupar actividades de producción y de otro tipo o al explotar costos o capacidades de un elemento dentro de un sistema. En lugar de duplicar actividades en múltiples organizaciones o incluso en todos los países, una compañía concentra sus actividades. La búsqueda de ahorros de costos y mejores métodos de transporte ha permitido concentrar las actividades de servicio al cliente”.⁷¹

Movimientos competitivos. Una organización con presencia regional o global tendrá que responder a los movimientos competitivos observando todos los aspectos que le conciernen, el uso de recursos acumulados en cierta parte del mundo puede ser la ventaja competitiva necesaria para el largo plazo, una pérdida importante de mercado significa pérdidas en otros.

7.4.3. Localizar El Marketing Global.

Los mercadólogos globales que triunfarán serán aquellos que logran un equilibrio entre los administradores del país y los del producto global en las oficinas corporativas mediante acciones que mejoran la capacidad de una compañía para desarrollar e instrumentar la estrategia global.

“Con la creciente globalización de los mercados, las compañías encuentran que están inevitablemente entrelazadas con clientes, competidores y proveedores extranjeros aun dentro de sus propias fronteras. Están en competencia en todos los frentes con compañías nacionales e internacionales.”⁷²

La globalización requiere de una transferencia de información entre las oficinas corporativas y las oficinas del país y entre las propias organizaciones del país. Así las ideas se intercambian y los valores organizacionales se refuerzan. Mediante reuniones periódicas de los gerentes o por medio de conferencias para que discutan sus puntos y enfoques locales para resolverlos.

⁷¹ Czinkota R., Michael. “Marketing Internacional” (1996) Ed. Mc Graw Hill. México. Pág 500

⁷² Cateora R. Philip. “Marketing Internacional” (1995) Ed. Mc Graw Hill. México. Pág. 5



Parte de la preparación para llegar a ser global tiene que ser el intercambio de personal. Los gerentes de nivel intermedio deben obtener experiencias en el extranjero; entre más experiencia tenga mejor integrada estará la filosofía de la empresa, estrategia y acciones globales de una compañía. El papel del personal de las oficinas corporativas debe ser el de coordinación y apalancamiento de los recursos de la corporación.

“La globalización requiere una centralización mayor de la autoridad de toma de decisiones que la del enfoque multinacional. Una vez que la estrategia ha sido desarrollada en conjunto, las oficinas corporativas pueden permitir a los administradores locales desarrollar sus propios programas dentro de parámetros especificados y sujetos a la aprobación en lugar de forzarlos a un apego estricto a la estrategia formulada”.⁷³

El mejor enfoque contra el surgimiento del síndrome no-inventado aquí es:

- 🌐 Asegurar que los gerentes locales participen en el desarrollo de estrategias y programas globales.
- 🌐 Motivar a los mismos a generar ideas globales.
- 🌐 Mantener un portafolio de producto locales, regionales y globales.
- 🌐 Permitir a los gerentes controlar sus presupuestos de marketing, responder a las necesidades del cliente local y contrarrestar la competencia local.

7.5. PLANEACIÓN Y DESARROLLO DEL PRODUCTO GLOBAL.

Los productos deben ser desarrollados o modificados para abastecer las necesidades del cliente sobre una base global o regional. La planeación mundial de un producto proporciona muchos movimientos tangibles. Una compañía global tiene mayor capacidad para elaborar productos con especificaciones compatibles en una escala mundial.

Algunos mercados requieren enfoques únicos para desarrollar productos globales.

⁷³ Czinkota R., Michael. “Marketing Internacional” (1996) Ed. Mc Graw Hill. México. Pág. 503



“En una economía donde el impulso para el crecimiento está en los mercados en desarrollo, el enfoque tradicional de introducir un producto global puede mantener, debido a su precio alto, los productos nuevos fuera de las manos de los consumidores en lugar de en ellas”.⁷⁴

La meta de desarrollar el producto es integrar adaptabilidad en los productos y líneas de productos que se elaboran para lograr el atractivo mundial.

7.5.1. Prueba De Los Conceptos Del Nuevo Producto.

Las etapas finales involucran probar el producto en términos de su desempeño, su aceptación proyectada en el mercado, pruebas de confiabilidad en la planta piloto hasta mini lanzamientos, se comprometen en una prueba o lanzamiento limitado del producto, lo cual implica la producción de un producto en el país, la decisión de continuar para el resto del continente se basa en el desempeño del producto en ese mercado de prueba.

Una razón para el fracaso depende del instinto y la corazonada en su marketing en el extranjero.

“Otras razones serían la falta de distinción, los problemas técnicos inesperados y desigualdades entre las funciones. Las desigualdades entre las funciones suceden no solo entre la ingeniería y el marketing, por ejemplo, sino también dentro de la función de marketing. Quizá la ingeniería diseñe características en el producto que los canales de distribución establecidos o los enfoques de ventas no tienen posibilidad de explotar. O la publicidad promete al cliente algo que las demás funciones dentro del marketing no pueden proporcionar”.⁷⁵

La prueba de marketing implica riesgos financieros importantes, los investigadores han elaborado tres métodos de investigación para enfrentar esa dificultad: Los mercados de prueba de laboratorio; Permiten la exposición en la televisión. El marketing de micro prueba; Que es un panel continuo de consumidores abastecidos por una tienda de abarrotes al menudeo operada por la agencia de investigación. Los productos entran con alta calidad, anuncios a color, cupones y muestras

⁷⁴ Czinkota R., Michael. “Marketing Internacional” (1996) Ed. Mc Graw Hill. México. Pág. 507

⁷⁵ Ibidem. Pág. 515



gratis. Las pruebas de distribución forzada; Se encuentran con nuevos productos en cualquier tienda de venta al detalle, los competidores conocen de inmediato el nuevo producto, quizá sea una de las desventajas.

7.5.2. Lanzamiento Global Del Producto.

Al introducir un producto en varios países el ingreso será en tres o más regiones con un tiempo reducido, un equipo de lanzamiento del producto debe enfocar los problemas desde el punto de vista de la industria. Los mensajes deben ser correctos y transmitirse a los públicos internos y externos clave. Tiene que tomar en cuenta las diferencias tanto culturales como técnicas.

7.6. ADMINISTRACIÓN GLOBAL DEL PORTAFOLIO DEL PRODUCTO.

7.6.1. Análisis Del Portafolio De Producto.

Los diversos modelos de portafolio involucran dos medidas -fuerza interna y atractivo externo- y la extensión internacional incluye el desarrollo de una matriz mundial o una matriz de clasificación.

Algunas ventajas del enfoque son:

- Una visión global de la estructura competitiva internacional.
- Una guía para la formulación de una estrategia global de marketing internacional con base en la asignación de escasos recursos entre líneas de producto.
- Una guía para la formulación de los objetivos de marketing para los mercados internacionales específicos a partir de un perfil de papel de cada línea de producto en cada uno de los mercados.
- Una meta conveniente de comunicación visual.

7.6.2. Concentración En Oposición A Diversificación.

Una política de expansión del mercado determinará la asignación de los recursos entre los diversos mercados. Las alternativas básicas son: concentración en una pequeña cantidad de mercados y diversificación, que se caracteriza por el crecimiento en una cantidad grande de mercados.

“Con tasas de crecimiento altas y estables solamente en ciertos mercados, es probable que la compañía optará por una estrategia de concentración, lo cual sucede con frecuencia para los productos innovadores al principio de su ciclo de vida. Si la demanda es fuerte mundialmente, como puede ser para los bienes de consumo, la diversificación puede ser tractiva. Si los mercados responden a los esfuerzos de marketing con tasas crecientes ocurrirán la concentración. Sin embargo, cuando el costo de los puntos de participación del mercado llega a ser demasiado alto, los mercadólogos tienden a buscar las oportunidades de diversificación”.⁷⁶

Al determinar la combinación óptima de los productos y líneas de producto que serán comercializados, una compañía debe considerar las opciones de los mercados individuales, así como la transferencia de los productos y las marcas de una región o mercado a otro.

7.7. LOGÍSTICA INTERNACIONAL.

La compañía internacional se enfrenta a una extensa dispersión de las ubicaciones del cliente y de las oportunidades de abastecimiento, por esto es de gran importancia tener en cuenta los aspectos de logística de marketing internacional. Con lo antes mencionado se obtendrán resultados favorables del complejo ambiente internacional, así mismo el gerente de logística internacional debe coordinar las actividades a escala global, tanto dentro como fuera de la compañía.

7.7.1. Definición De Logística Internacional.

Es el diseño y manejo de un sistema que controla el flujo de los materiales hacia adentro, a través y fuera de la corporación internacional. La compañía reconoce la interacción logística con las organizaciones e individuos externos, como proveedores y clientes, la compañía es capaz de construir un acuerdo de propósitos con todos los socios en las áreas de desempeño, calidad y oportunidad, si la compañía tiene éxito en estas consideraciones de sistemas seguro podrá lograr la entrega justo a tiempo.

“ La logística es el campo de actividad que engloba las funciones de empaque, embalaje, almacenaje, comunicaciones,

⁷⁶ Czinkota R., Michael. “Marketing Internacional” (1996) Ed. Mc Graw Hill. México. Pág. 521

transporte, embarque distribución, abastecimiento, manipuleo y movimientos varios. Logística de servicio: medios idóneos que engloban la atención de los servicios propios de posventa: mantenimiento, reparación, reposición y garantía.”⁷⁷

Dos fases en el movimiento de materiales son de importancia logística. La primera fase es la administración de materiales. La segunda fase es la distribución física o el movimiento del producto terminado de la compañía a sus clientes.

“El énfasis se coloca en la consolidación de los movimientos existentes, planeación de nuevos sistemas, identificación de ideas útiles, técnicas o experiencias y trabajar con las diversas divisiones hacia la instrumentación de cambios benéficos”.⁷⁸

7.7.2. Administración De La Logística Internacional

Dado a que una compañía pretende beneficiarse del sinergismo del sistema, es persuasivo en cuanto a la coordinación logística internacional en las oficinas corporativas: sin coordinación, las subsidiarias tendrán a optimizar su eficiencia individual pero obstaculizarán el desempeño total de la compañía.

7.7.2.1. Administración Centralizada De La Logística.

Una característica importante del enfoque centralizado para la logística internacional es que en las oficinas corporativas está el personal que retiene el poder de la toma de decisiones sobre las actividades de la logística que involucra a las subsidiarias en el extranjero. Para evitar problemas internos, tanto el personal de las oficinas corporativas como la administración local de la logística deben reportarse a una persona.

7.7.2.2. Administración Descentralizada De La Logística.

El principal razonamiento para dicha descentralización es que cuando una organización intenta tratar los mercados en una escala global, hay problemas de coordinación.

⁷⁷ Mercado H., Salvador. “Comercio Internacional II” (1998) Ed. Limusa. México. Pág. 8

⁷⁸ Czinkota R., Michael. “Marketing Internacional” (1996) Ed. Mc Graw Hill. México. Pág 574

7.7.3. La Logística Y El Ambiente.

En la compañía el gerente de logística juega un papel cada vez más importante al permitir que la compañía opere de una manera frente al ambiente. Una nueva orientación de la logística es el desarrollo de distribución inversa. Dichos sistemas permiten asegurar que la compañía no entregue solamente el producto al mercado, sino que también lo recupere del mercado para un uso posterior –reciclaje o disposición-.

En cuanto al transporte, los gerentes de logística necesitarán involucrarse en la selección del transportista y la ruta.

“En la estrategia global de marketing, la logística de la distribución debe ocupar un lugar importante por cuanto puede contribuir a elevar la calidad total de la empresa y mejorar la posición competitiva del producto.”⁷⁹

En conclusión se espera que la cantidad de materiales de empaque utilizados se minimice y que los materiales usados sean más amistosos al ambiente.

7.7.4. Impacto De La Logística Internacional.

Los costos de logística internacional abarcan entre 10 y 25% de costo total en el desembarque de un pedido, las compañías internacionales han logrado reducir sus costos que son posibles en financiamiento y producción; y empiezan a considerar la logística internacional como una herramienta competitiva. La investigación demuestra que el ambiente que enfrentarán los gerentes de logística en los próximos diez años será dinámico y explosivo.

En el manejo de los sistemas logísticos es de gran importancia los avances tecnológicos y el progreso en los sistemas de comunicación y las capacidades de procesamiento de la información. Como resultado se tiene que la logística puede llegar a ser la dimensión clave por medio de la cual las compañías se distingan en el ámbito internacional.

“La velocidad del cambio tecnológico y las demandas de eficiencia que pasan sobre el negocio, la competitividad,

⁷⁹ Moreno, José María. “Marketing Internacional” (1998) Ed. Macchi. Argentina. Pág. 55

crecimiento internacional de ventas y el éxito de marketing internacional dependerán cada vez más de la función logística".⁸⁰

7.8. ASPECTOS DEL TRANSPORTE INTERNACIONAL.

El transporte internacional es de particular interés para la compañía internacional, porque el transporte determina cómo y cuándo serán recibidos los productos. El aspecto del transporte se divide en tres componentes:

7.8.1. Infraestructura Del Transporte.

A nivel internacional se encuentran importantes variaciones infraestructurales. Por tanto el mercadólogo internacional debe conocer las infraestructuras existentes y planeadas en el extranjero.

7.8.2. Disponibilidad De Los Medios.

El transporte internacional requiere también de carga marítima y aéreas que muchas corporaciones rara vez usan en su distribución nacional. El mercadólogo debe conocer los diferentes medios para usarlos de manera inteligente.

El embarque por mar es un medio de transporte clave para los movimientos de carga internacionales, estos se distinguen en tres tipos de barcos que operan con embarque marítimo: servicio de línea, servicio por volumen y servicio irregular. Además de tener en cuenta estos servicios ofrecidos por los transportes marítimos, es importante el tipo de carga que un barco puede llevar.

"Los países han empezado a reconocer cada vez más la importancia de las estructuras portuarias apropiadas y están actualizando dichas instalaciones, a pesar de las fuertes inversiones necesarias".⁸¹

El embarque aéreo está disponible hacia y desde muchos países. Sin embargo el volumen total de la carga aérea en relación con el volumen total de embarque de negocios internacionales sigue siendo pequeño. Con el transcurso de los

⁸⁰ Czinkota R., Michael. "Marketing Internacional" (1996) Ed. Mc Graw Hill. México. Pág. 575

⁸¹ Ibidem. Pág. 578

años se han hecho grandes esfuerzos para que se incremente la carga, como unas mejores condiciones de las instalaciones terrestres, introduciendo contenedores de carga aérea y comercializando una extensa variedad de servicios especiales a los transportistas.

“La ventaja del transporte aéreo es la rapidez, pudiendo así ampliar el número de mercados en que opera el exportador, procurándoles ventas adicionales mediante rápidos reajustes de las variaciones de la demanda y aumento en su capacidad para hacer frente a la competencia pues reduce el tiempo que tarda la mercancía en llegar del exportador al consumidor.”⁸²

7.8.3. Opciones De Medios De Transporte.

“Documentos relativos al transporte A) Recibo de a bordo: Es un recibo provisorio en el que se atestigua que el exportador ha efectuado el embarque y que, posteriormente, se canjea. B) Conocimiento de embarque Es el documento confeccionado por la compañía naviera transportadora, su agente marítimo o el capitán del barco donde consta el recibo de la mercadería para ser transportada al puerto que indica ese mismo documento C) Guía aérea. Este documento lo extienden las compañías de aeronavegación y el instrumento representativo de la carga. D) Carta de porte. Es el documento que confeccionan las compañías cargadoras que utilizan la vía terrestre, ya sea por ferrocarril o camión, donde consta la recepción de la mercadería para trasladarla a un punto determinado.. E) Recibo de encomienda. En el caso de encomiendas internacionales, el documento representativo del envío es el recibo que emite la Oficina Postal y con el cual puede retirarse la mercadería.”⁸³

El mercadólogo internacional debe hacer la selección apropiada de los medios de transporte disponibles. El administrador debe considerar el desempeño de cada medio sobre cuatro dimensiones:

Tiempo de tránsito.- Se refiere al tiempo entre la salida y la llegada de los transportistas marítimos y aéreos

Previsibilidad confiabilidad.- Los prestadores de servicio de carga aérea y marítima luchan por lograr la confiabilidad, ambos están sujetos a dichos factores de la naturaleza que no depende de ellos.

⁸² Mercado H., Salvador. “Comercio Internacional” (1996) Ed. Limusa. México. Pág. 192

⁸³ Moreno, José María. “Marketing Internacional” (1998) Ed. Macchi. Argentina. P. p. 249 - 252

Costo.- Una consideración importante en la selección de los medio de transporte internacionales es el factor del costo. En este caso, por supuesto, el precio llega a ser una función de la demanda del mercado y el poder monopólico del transportista.

Factores no económicos.- El sector transporte nacional e internacional, se beneficia y padece al mismo tiempo de la fuerte participación del gobierno. Por razones de la balanza de pagos, han sido propuestos sistemas internacionales de cuota de transporte. Existen posibles justificaciones para dichas políticas nacionales, desde prestigio hasta seguridad nacional, lo cierto es que distorsionan las opciones económicas de la corporación internacional.

7.9. ASPECTOS DEL INVENTARIO INTERNACIONAL.

El capital utilizado para el inventario no está disponible para otras oportunidades corporativas. Debido a que los costos de manejo de inventario anuales comprenden hasta el 25% o más del valor de los inventarios mismos, las políticas apropiadas de inventario son de primordial interés para el gerente de marketing internacional.

El propósito de establecer el inventario -mantener el movimiento del producto en la línea de entrega para satisfacer la demanda- es el mismo para los sistemas de inventarios nacionales e internacionales. Al decidir el tipo de inventario que se mantendrá, el mercadólogo internacional debe considerar tres factores.

Tiempo de ciclo del pedido.- El tiempo total que transcurre entre la realización de un pedido y el recibo de la mercancía se conoce como tiempo de ciclo de pedido. En marketing internacional el ciclo de pedido es más largo que en los negocios nacionales. La consistencia, es más difícil de mantener en marketing internacional, depende la elección del medio de transporte, por el tiempo de entrega tiene una variación considerable de un embarque a otro.

Niveles de servicio al cliente.- Indican la capacidad de respuesta que permiten las políticas de inventario para cualquier situación determinada. El servicio al cliente es una restricción

determinada por la administración dentro del sistema de logística.

El inventario como una herramienta estratégica.- Los inventarios internacionales pueden ser utilizados por la corporación internacional como una herramienta estratégica para enfrentar los cambios en el valor de la moneda o para protegerse contra la inflación.

8. EL FUTURO

8.1. EL AMBIENTE DEL MARKETING INTERNACIONAL.

Este es una visión de los posibles acontecimientos considerando las condiciones políticas, financieras, sociales y tecnológicas del cambio.

8.1.1. El Ambiente Político.

El ambiente político internacional está pasando por una transformación sustancial caracterizada por el remodelamiento de los bloques políticos existentes, la formación de nuevas agrupaciones y el rompimiento de viejas coaliciones.

Relación Este-Oeste.- Desde finales de los ochenta esta relación y el orden mundial global con ella, ha pasado por una transformación importante.

Relación Norte-Sur.- Es poco probable que la distinción entre los países desarrollados y los menos desarrollados cambie. La continua disparidad entre los países desarrollados y en desarrollo es probable que se base, en parte, en las continuas cargas de endeudamiento y los problemas para satisfacer las necesidades básicas.

Surgimiento de nuevos bloques políticos.- Algunos pronostican la realineación del poder estratégico global debido al surgimiento de nuevos bloques políticos. Uno de estos bloques lo formaría una Europa remodelada, el cual incluiría la membresía económica y política de las 12 naciones de la Unión Europea, los países del Área de Libre Comercio Europea, los países de Europa Central, y quizá algunas de las ex repúblicas soviéticas. Un segundo bloque sería conducido por Japón y se sustentaría en el comercio.

Nuevas orientaciones.- Los grupos sociales de algunos países quizá decidan volver a dar prioridad a sus valores.

8.1.2. El Ambiente Financiero Internacional.

El problema de la deuda internacional del mundo en desarrollo parece temporalmente sometido, pero seguirá como un asunto importante de negocios y del comercio internacional en todo este siglo. Un aspecto clave para resolver la crisis de la deuda cómo podrán seguir los países menos desarrollados y los países de reciente industrialización políticas de austeridad necesarias o impuestas y lograr metas de desarrollo razonables sin dañar seriamente los requerimientos de crecimiento y las exportaciones de otros países.

A partir de los estrechos vínculos entre los mercados financieros, los choques en un mercado pronto se traducirán en cambios rápidos para otros y dominio de los recursos financieros de los gobiernos individuales.

“Debido a que los acreedores extranjeros esperan una recuperación sobre su inversión, una parte sustancial de la futura actividad estadounidense de comercio internacional tendrá que dedicarse a generar fondos suficientes para dichos pagos”.⁸⁴

8.1.3. El Ambiente Social.

Existe una gran discrepancia entre los países desarrollados y los países industrializados. En el mundo industrializado el crecimiento de la población llegará a ser una prioridad nacional,

8.1.4. El Ambiente Tecnológico.

El concepto de la idea global es aceptado comúnmente en la actualidad e indica la importancia de la comunicación en el ambiente tecnológico. Ya es factible construir platos de satélites a partir de componentes fácilmente obtenibles. El rápido crecimiento de las maquinas de telefax, teléfonos portátiles y mecanismos de comunicación por computadora apuntan hacia la evolución de flujos de comunicación no restringidos.

⁸⁴ Czinkota R., Michael. “Marketing Internacional” (1996) Ed. Mc Graw Hill. México. Pág 716

8.2. CAMBIOS EN LAS RELACIONES COMERCIALES.

El marco del comercio internacional continuará bajo asedio durante los próximos años. Los problemas clave serán continuos desequilibrios en los flujos de comercio internacional y la necesidad de incorporar a los países recientemente industrializados y a los anteriores países socialistas en su estructura.

El consenso internacional en apoyo será si la Organización Mundial de Comercio también disminuirá a la luz de los bloques de comercio regional reforzados. Entonces los países más pequeños pueden negociar el acceso gradual a dicho nuevo sistema. Como resultado las relaciones comerciales a nivel internacional también serán moldeadas por nuevos participantes que traerá consigo el potencial de reestructurar la composición del comercio.

Los esfuerzos de los gobiernos para lograr la autosuficiencia en sectores económicos, en particular agricultura e industrias pesadas, han asegurado la creación de exceso de demanda mundial a plazo largo de algunos básicos y productos, muchos de los cuales habían sido comercializados ampliamente a través de la historia.

8.2.1. Política Gubernamental.

Existe una clara tendencia mundial hacia una mayor administración del comercio por parte de los gobiernos. Los gobiernos en su deseo por estructurar su actividad económica nacional, serán forzados para intervenir cada vez más en los mercados internacionales. Los cambios en el comercio internacional forzarán a muchas industrias a reestructurar sus actividades y su empleo debido a las ganancias en productividad y las presiones competitivas.

Los gobiernos harán más esfuerzos para coordinar las políticas que afectan al ambiente del marketing internacional. El desarrollo de los índices internacionales y mecanismos de accionamiento, precipitarán la acción del gobierno en puntos de intervención predeterminados y serán un paso útil en esa dirección.

"A medida que crezca la necesidad de colaboración entre los gobiernos, llegará a ser cada vez más difícil lograr un consenso".⁸⁵

8.3. FUTURO DE LA ADMINISTRACIÓN DEL MARKETING INTERNACIONAL.

Este resulta en un incremento en el riesgo competitivo, una opción miope para los administradores contrarios al riesgo sería la terminación de las actividades internacionales.

Los mercados internacionales continuarán siendo una fuente de utilidades altas. Los mercados internacionales ayudan a amortiguar el período de poca actividad en las ventas nacionales, resultante de condiciones recesivas o adversas. En tanto el potencial de la oferta exceda la demanda a nivel internacional, existirá una motivación económica inherente para el marketing internacional.

8.3.1. Planeación E Investigación Internacional.

El mercadólogo internacional debe continuar con un buen abastecimiento a los clientes. Al mismo tiempo las demandas gubernamentales se entrometerán cada vez más en el campo del marketing internacional.

Las fuerzas gubernamentales demandarán que las prácticas de marketing privadas no incrementen los costos públicos, los gobiernos esperarán que los mercadólogos abastezcan a sus clientes por igual y de modo indiscriminado.

8.3.2. Política De Producto Internacional.

Para lograr una buena planeación del producto se debe tomar en cuenta la cuestión ambiental, tener una mayor atención del rápido deterioro del medio ambiente natural, contaminación ambiental y calentamiento global proporcionará muchas oportunidades de nuevos productos.

La automatización y la búsqueda de economías de escala crecientes requieren el abastecimiento a más mercados.

⁸⁵ Czinkota R., Michael. "Marketing Internacional" (1996) Ed. Mc Graw Hill. México. Pág. 719

“Mientras que el período de introducción del producto puede ampliarse en los próximos años, las compañías actualmente deben prepararse para ciclos de vida del producto que pueden medirse en meses o incluso semanas”.⁸⁶

El aumento de la tendencia hacia las alianzas estratégicas o sociedades, que permitirán la formación de acuerdos de colaboración entre las compañías, tendrán como resultado que las compañías asuman riesgos que no pueden permitirse por sí solas, facilitar el progreso tecnológico, y asegurar el acceso continuo al mercado internacional.

8.3.3. Comunicaciones Internacionales.

Los avances en las comunicaciones internacionales tienen un gran impacto en las actividades del mercadólogo internacional. Las industrias obtienen más independencia en sus operaciones; es decir, están menos atadas a su ubicación actual en su interacción con los mercados. Es probable que los costos de comunicación disminuyan significativamente al mismo tiempo que se incrementarán las capacidades de las herramientas de comunicación.

8.3.4. Fijación Internacional De Precios.

Con una amplia distribución de los productos en todo el mundo, tomarán las características de productos básicos, como lo hacían los semiconductores en los ochenta. Las compañías serán forzadas a comprometerse en la fijación de precios y distribuirán el costo de desarrollo sobre el volumen anticipado de ventas. Esta tarea es difícil y controvertida porque los niveles de demanda para los productos nuevos son imposibles de pronosticar con precisión, con el resultado de que las compañías estarán abiertas a cargos de dumping.

8.4. CARRERA EN EL MARKETING INTERNACIONAL.

Una carrera en marketing internacional no consiste solamente en viajes por avión entre Roma, Londres y París. Es un trabajo duro y se requiere de conocimiento y capacidad. Además

⁸⁶ Czinkota R., Michael. “Marketing Internacional” (1996) Ed. Mc Graw Hill. México. Pág. 722

en un mundo globalizado es muy importante estar al tanto de lo que sucede en otros países para poder enfrentar los problemas y factores culturales sociales, etc. que se pudiesen presentar cuando se pretenda incursionar en el extranjero.

8.4.1. Capacitación Posterior.

Una mayor capacitación es una buena opción para el estudiante, al matricularse en programas para graduados en administración de negocios, que se especialicen en la educación internacional de negocios.

A medida de que el mundo llegue a ser más global, una cantidad creciente de becas y programas de intercambio están disponibles y permiten a más personas conseguir la exposición internacional.

8.4.2. Empleo En Una Compañía Grande.

Otra opción en la carrera de marketing es trabajar para una corporación multinacional grande, estas compañías están en constante búsqueda de personal para sus operaciones internacionales. La razón por la que un administrador es enviado al extranjero es que la compañía espera que refleje el espíritu corporativo, se compromete firmemente con la cultura corporativa y sea capaz de comunicarse bien tanto con el personal administrativo local como el corporativo.

“En el negocio internacional los empleados de las compañías que han tomado la ruta internacional con frecuencia regresan a las oficinas corporativas para encontrar sólo unos cuantos puestos disponibles para ellos”.⁸⁷

8.4.3. El Empleo En Compañías Pequeñas Y Medianas.

La otra opción es empezar a trabajar en una compañía pequeña o mediana. Con mucha frecuencia estas compañías han desarrollado sólo una perspectiva internacional, y los nuevos empleados llegarán al “primer piso”. Una base de capacitación para las actividades de marketing internacional, es probable que no haya mejor lugar que una compañía pequeña.

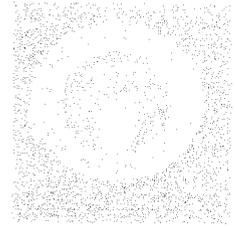
⁸⁷ Czinkota R., Michael. “Marketing Internacional” (1996) Ed. Mc Graw Hill. México. Pág 733

8.4.4. El Empleo Por Su Cuenta.

Esta es otra opción se refiere a colgar un aplaca de consultor o establecer una compañía negociadora, muchas compañías tienen necesidad urgente de ayuda para su esfuerzo de marketing internacional y están muy preparadas para participar con una parte de sus utilidades para recibirla. Sin embargo, se requiere de un conocimiento profundo y amplia experiencia y así hacer una contribución al marketing internacional.

Los costos para ofrecer este servicio son sustanciales y no están cubiertos por el volumen de negocios, sino más bien tiene que ser cubiertos por las utilidades.

Como resultado se tiene que cualquiera de estas opciones representan un amplio campo de trabajo para todos los que pretendan incursionar en el marketing internacional.



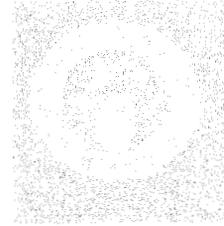
PARTE III
INVESTIGACIÓN
DE CAMPO



9. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Este capítulo corresponde a la metodología aplicada que se utilizó para poder llevar a cabo la investigación de campo, la cual realizó por medio de preguntas estructuradas y abiertas, ya que consideramos (por el tamaño de la muestra) que ésta era la manera más efectiva para que dicha investigación se lograra.

Ya que lo que se pretende saber por medio de dicha investigación es que si las políticas aplicadas por el GRUPO MODELO han sido, hasta el momento, efectivas para lograr una consolidación en el mercado internacional.

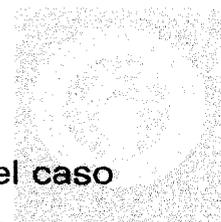


9.1. JUSTIFICACIÓN.

La consolidación de la empresa GRUPO MODELO en el mercado estadounidense se ha presentado desde la última década del siglo XX. Dicha compañía ha aprovechado eficientemente las oportunidades que se presentan a través del desarrollo de la globalización.

A pesar de que en el caso de México las oportunidades de desarrollo comercial para las micro, medianas y grandes empresas han ido en aumento, muchas de ellas no muestran un nivel de competencia significativo ya que tal vez no cuentan con los recursos humanos y materiales necesarios y correctos para desarrollarse y crecer. Solo algunas logran un nivel de competencia muy por encima de algunas otras empresas transnacionales, ese es el caso del GRUPO MODELO.

Es por todo lo anterior nuestro gran interés en la empresa y su funcionamiento, al verse todas las compañías en las mismas



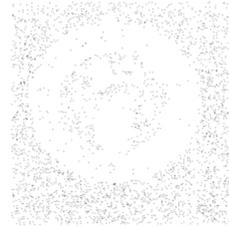
oportunidades algunas obtienen mejores resultados. En el caso del GRUPO MODELO, creemos que las políticas que se ha propuesto seguir son la clave de su gran éxito sobre todo en Estados Unidos, sin mencionar su participación comercial en más de 150 países, analizaremos pues detalladamente el proceso de establecimiento de sus políticas, o tal vez las modificaciones y / o adecuaciones de estas de acuerdo al mercado de que se trate, creemos que obtendremos resultados óptimos que nos permitirán concluir y conocer porque GRUPO MODELO es líder en Estados Unidos y porque la consolidación en Europa y Sudamérica ha sido más lenta.



9.2. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.

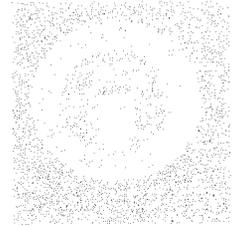
VARIABLE INDEPENDIENTE: Grado de efectividad de las políticas de exportación.

VARIABLE DEPENDIENTE: Extensión del mercado.



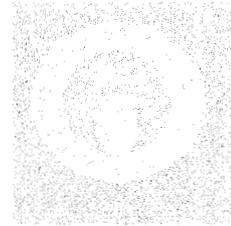
9.3. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.

Conocer el grado de efectividad de las políticas de exportación, aplicadas por el GRUPO MODELO, que le han permitido la extensión del mercado a nivel internacional.



9.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

¿Cuál es el grado de efectividad de las políticas de exportación del GRUPO MODELO, que le han permitido la extensión del mercado a nivel internacional?



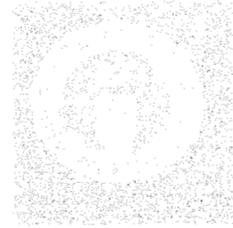
9.5. HIPÓTESIS.

Hipótesis Alternativa:

Si las políticas de exportación son efectivas entonces el **GRUPO MODELO** seguirá extendiendo su mercado.

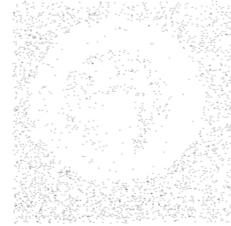
Hipótesis Nula:

Si las políticas de exportación son efectivas entonces el **GRUPO MODELO** no extenderá su mercado.



9.6. UNIVERSO.

La investigación se llevará a cabo con el personal encargado de la exportación de los productos del **GRUPO MODELO**.



9.7. METODOLOGÍA.

La metodología que se utilizó para recabar datos representativos para los fines de esta investigación fue:

La selección de los integrantes de la muestra representativa se llevó a cabo a través del muestreo a juicio. El método de investigación que se ocupó fue la encuesta. Y por último, la técnica de dicha investigación fue mediante las entrevistas personales estructuradas. De esta manera se obtendrán resultados que permitirán analizar críticamente los aspectos referidos a dicha investigación.

9.8. CUESTIONARIO PILOTO.



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA *Iztapalapa*

1. ¿Conoce usted las políticas de exportación del GRUPO MODELO?

() Todas () Casi todas () Las esenciales () Muy pocas () Ninguna

2. ¿Qué tipo de estructura organizacional utiliza el GRUPO MODELO para tomar decisiones?

() Centralizada () Descentralizada Otra _____

3. ¿Considera usted que las actuales políticas de exportación del GRUPO MODELO son eficaces?

() Siempre () Casi Siempre () En Ocasiones () Casi Nunca () Nunca

4. ¿Los productos que exporta el GRUPO MODELO han sufrido algún tipo de falsificación?

() Si () No
(En caso de ser afirmativa la respuesta) ¿Cuáles?

5. ¿De que manera el GRUPO MODELO ha hecho frente a esta dificultad?

6. De los siguientes aspectos, indique el grado de eficacia que tienen en las exportaciones del GRUPO MODELO:

	Muy eficaz	Eficaz	Regularmente eficaces	Escasamente eficaces	Nada eficaces
Las políticas por parte del gobierno mexicano					
Los canales de distribución					
Las políticas de otros países					
La competencia con otras marcas de cerveza					
Las políticas por parte de Grupo Modelo					

7. ¿Qué medidas se han tomado con respecto a: (se mencionan los aspectos que hayan influido mayormente, como prioridad mencionar los de calificación Minoritaria).

8. Desde su punto de vista ¿cuáles serían las políticas más eficaces para que el GRUPO MODELO realice sus exportaciones?

- () Las políticas mexicanas
- () Las normas del TLC
- () Las que hasta ahora lleva a cabo el Grupo Modelo
- () Las que utiliza la competencia
- Otras. _____

9. Cuando se establecen nuevas políticas de exportación en el GRUPO MODELO, ¿su opinión es tomada en cuenta?

() Siempre () Casi Siempre () En Ocasiones () Casi Nunca () Nunca

10. ¿De que manera usted toma parte en las decisiones de la empresa?

() Realizando propuestas de posibles políticas () Influyendo en las decisiones de los demás

() Sugiriendo modificaciones a las actuales políticas () Simplemente votando

Otros _____

11. ¿Conoce las políticas comerciales de los países en donde el GRUPO MODELO realiza exportaciones?

() En un 100 % () de 75 a 95 % () de 55 a 74 % () de 35 a 54 % () No las conoce

12. ¿Conoce las reglamentaciones ecológicas nacionales que se deben cumplir para que el GRUPO MODELO lleve a cabo sus exportaciones?

() En un 100 % () de 75 a 95 % () de 55 a 74 % () de 35 a 54 % () No las conoce

13. ¿Conoce las reglamentaciones ecológicas que se deben cumplir en otros países para que el GRUPO MODELO lleve a cabo sus exportaciones?

() En un 100 % () de 75 a 95 % () de 55 a 74 % () de 35 a 54 % () No las conoce

14. ¿qué tipo de problemas ha tenido el GRUPO MODELO para llevar a cabo sus exportaciones?

() De Desconocimiento de leyes () De Economía () De comunicación con sus distribuidores

() De Barreras comerciales

() De Limitaciones de los gobiernos

() De Políticas comerciales

Otros _____

15. ¿De que manera enfrenta el GRUPO MODELO esos problemas?

() Ignorando reglas y esperando no ser castigado

() Motiva a los legisladores para promover el cambio de leyes comerciales

() Se une a la competencia y juntos promueven el cambio

Otros _____

() Retirando a la empresa de dicho país

() Modificando sus políticas de exportación

() Espera para que el problema sea resuelto en negociaciones multilaterales

() Proporciona impulso a los negociadores del comercio

16. En los países donde el GRUPO MODELO tiene problemas para exportar ¿qué políticas aplica para llevar a cabo esta?

17. Califique el grado de influencia que tienen los siguientes aspectos para realizar un comercio internacional

	Muy alto	Alto	Regular	Bajo	Muy bajo
Políticas de exportación					
Restricciones gubernamentales					
La imagen del producto					
La calidad que ofrecen los productos					
El precio					
La promoción					
La plaza o distribución					
El producto					

18. ¿Utilizan algún programa de calidad para que sus exportaciones sean eficaces?

() Si

¿Cuál?

() No

¿porqué?

19. ¿Con qué frecuencia el GRUPO MODELO modifica sus políticas de exportación?

() Trimestralmente

() Cada dos años

() Semestralmente

() Sexenalmente

() Anualmente

Otros _____

20. ¿De qué manera han influido los siguientes factores para que las políticas de exportación del GRUPO MODELO se modifiquen?

	Muy favorablemente	Favorablemente	Regularmente favorable	Escasamente favorable	Nada favorable
Factores económicos					
Factores políticos					
Factores sociales					
Factores culturales					
Factores tecnológicos					
Factores ecológicos					

21. Dado que los factores (se preguntan por los que se mencionen como desfavorables) han influido desfavorablemente en las políticas de exportación del GRUPO MODELO ¿Qué medidas se han tomado a este respecto?

22. ¿Qué tanto ha favorecido al GRUPO MODELO la política de alianzas (concentración e internalización de empresas transitorias)?

() Demasiado () Mucho () Regular () Poco () Nada

23. ¿Cómo es el flujo de información entre la matriz del GRUPO MODELO y sus subsidiarias en los diferentes países?

() Excelente () Muy Buena () Regular () Mala () Pésima

24. ¿Cómo es el flujo de comunicación entre la matriz del GRUPO MODELO y sus subsidiarias en los diferentes países?

() Excelente () Muy Buena () Regular () Mala () Pésima

25. De los siguientes canales de distribución ¿Cuál es el más utilizado por el GRUPO MODELO?

() Directos

() Productos al consumidor

() Canales multiniveles (Diversidad de intermediarios)

Otros _____

26. Cómo considera usted la exportación de sus productos en:

	Excelente	Muy Buena	Regular	Mala	Pésima
Estados Unidos					
Canadá					
España					
El Caribe					
Latinoamérica					

27. Ya que el mercado cervecero de Estados Unidos es el más competitivo (400 marcas importadas) ¿Qué canales de distribución (factor clave) utiliza el GRUPO MODELO en dicho mercado?

¿por qué? _____

28. ¿De que manera es aceptada la participación de las empresas exportadoras mexicanas en el mercado de los Estados Unidos?

()Excelente ()Muy Buena ()Regular ()Mala ()Pésima

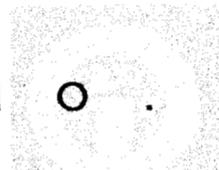
29. ¿El GRUPO MODELO ha obtenido algunos beneficios con los tratados económicos?

()Si
¿Cuáles?

()No
¿Por qué?

30. De los papeles que a continuación se mencionan ¿Cuál de ellos asume el GRUPO MODELO de acuerdo a la estrategia de mercado y las capacidades de la empresa?

9.9. C U E S T I O N A R I O .



Casa abierta al tiempo
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
Iztapalapa

Nombre del entrevistado: _____ Sexo _____ Edad _____

Encuestador: _____ Fecha: _____

Buenos días/ tardes. Mi nombre es (identificarse) estamos realizando una investigación para la elaboración de nuestra tesina y nos gustaría contar con su valiosa colaboración para contestar esta encuesta.

INSTRUCCIONES.

1. Cada encuesta será realizada por el investigador personalmente y no podrá entregarla para su contestación.
2. El encuestador no podrá alterar el orden de las preguntas establecidas y deberá leerlas tal y como aparecen en el cuestionario y siguiendo las instrucciones correspondientes en el caso de haberlas.
3. Los encuestadores deberán ser amables pero insistentes en las preguntas.
4. Si el encuestado no entiende la pregunta, el investigador deberá repetirla cuantas veces sea necesario.
5. Las instrucciones que aparecen en el cuestionario, no serán leídas al encuestado solo serán indicaciones para el encuestador.
6. Las preguntas abiertas se deberán contestar con letra clara con bolígrafo
7. El encuestador deberá portar una credencial con su nombre completo y los datos de la escuela.

1. ¿Conoce usted las políticas de exportación del GRUPO MODELO?

() Todas () Casi todas () Las esenciales () Muy pocas () Ninguna

2. ¿Qué tipo de estructura organizacional utiliza el GRUPO MODELO para tomar decisiones?

() Centralizada () Descentralizada Otra _____

3. ¿Considera usted que las actuales políticas de exportación del GRUPO MODELO son eficaces?

() Siempre () Casi Siempre () En Ocasiones () Casi Nunca () Nunca

4. ¿los productos que exporta el GRUPO MODELO han sufrido algún tipo de falsificación?

() Si () No
(En caso de ser afirmativa la respuesta) ¿Cuáles?

5. ¿De que manera el GRUPO MODELO ha hecho frente a esta dificultad?

6. De los siguientes aspectos, indique el grado de eficacia que tienen en las exportaciones del GRUPO MODELO:

	Muy eficaz	Eficaz	Regularmente eficaces	Escasamente eficaces	Nada eficaces
Las políticas por parte del gobierno mexicano					
Los canales de distribución					
Las políticas de otros países					
La competencia con otras marcas de cerveza					
Las políticas por parte de Grupo Modelo					

7. ¿Qué medidas se han tomado con respecto a: (se mencionan los aspectos que hayan influido mayormente, como prioridad mencionar los de calificación Minoritaria).

8. Desde su punto de vista ¿cuáles serían las políticas más eficaces para que el GRUPO MODELO realice sus exportaciones?

- Las políticas mexicanas
- Las normas del TLC
- Las que hasta ahora lleva a cabo el Grupo Modelo
- Las que utiliza la competencia
- Otras. _____

9. Cuando se establecen nuevas políticas de exportación en el GRUPO MODELO, ¿su opinión es tomada en cuenta?

- Siempre Casi Siempre En Ocasiones Casi Nunca Nunca

10. ¿De que manera usted toma parte en las decisiones de la empresa?

- Realizando propuestas de posibles políticas
- Sugiriendo modificaciones a las actuales políticas
- Influyendo en las decisiones de los demás
- Simplemente votando
- Otros _____

11. ¿Conoce las políticas comerciales de los países en donde el GRUPO MODELO realiza exportaciones?

- En un 100 % de 75 a 95 % de 55 a 74 % de 35 a 54 % No las conoce

12. ¿qué tipo de problemas ha tenido el GRUPO MODELO para llevar a cabo sus exportaciones?

- De Desconocimiento de leyes
- De Barreras comerciales
- De Limitaciones de los gobiernos
- De Economía
- De comunicación con sus distribuidores
- De Políticas comerciales
- Otros _____

13. ¿De que manera enfrenta el GRUPO MODELO esos problemas?

- Ignorando reglas y esperando no ser castigado
- Motiva a los legisladores para promover el cambio de leyes comerciales
- Se une a la competencia y juntos promueven el cambio
- Proporciona impulso a los negociadores del comercio
- Espera para que el problema sea resuelto en negociaciones multilaterales
- Retirando a la empresa de dicho país
- Modificando sus políticas de exportación

Otros _____



14. En los países donde el GRUPO MODELO tiene problemas para exportar ¿qué políticas aplica para llevar a cabo esta?

15. Califique el grado de influencia que tienen los siguientes aspectos para realizar un comercio internacional

	Muy alto	Alto	Regular	Bajo	Muy bajo
Políticas de exportación					
Restricciones gubernamentales					
La imagen del producto					
La calidad que ofrecen los productos					
El precio					
La promoción					
La plaza o distribución					
El producto					

16. ¿Utilizan algún programa de calidad para que sus exportaciones sean eficaces?

() Si

¿Cuál? _____ (

) No

¿porqué? _____

17. ¿Con qué frecuencia el GRUPO MODELO modifica sus políticas de exportación?

() Trimestralmente

() Semestralmente

() Anualmente

() Cada dos años

() Sexenalmente

Otros _____

18. ¿De qué manera han influido los siguientes factores para que las políticas de exportación del GRUPO MODELO se modifiquen?

	Muy favorablemente	Favorablemente	Regularmente favorable	Escasamente favorable	Nada favorable
Factores económicos					
Factores políticos					
Factores sociales					
Factores culturales					
Factores tecnológicos					
Factores ecológicos					

19. Dado que los factores (se preguntan por los que se mencionen como desfavorables) han influido desfavorablemente en las políticas de exportación del GRUPO MODELO ¿Qué medidas se han tomado a este respecto?



20. ¿Qué tanto ha favorecido al GRUPO MODELO la política de alianzas (concentración e internalización de empresas transitorias)?

- () Demasiado () Mucho () Regular () Poco () Nada

21. De los siguientes canales de distribución ¿Cuál es el más utilizado por el GRUPO MODELO?

- () Directos
 () Productos al consumidor
 () Canales multiniveles (Diversidad de intermediarios)
 Otros _____

22. Cómo considera usted la exportación de sus productos en:

	Excelente	Muy Buena	Regular	Mala	Pésima
Estados Unidos					
Canadá					
España					
El Caribe					
Latinoamérica					

23. Ya que el mercado cervecero de Estados Unidos es el más competitivo (400 marcas importadas) ¿Qué canales de distribución (factor clave) utiliza el GRUPO MODELO en dicho mercado?

¿por qué? _____

24. ¿De que manera es aceptada la participación de las empresas exportadoras mexicanas en el mercado de los Estados Unidos?

- () Excelente () Muy Buena () Regular () Mala () Pésima

25. ¿El GRUPO MODELO ha obtenido algunos beneficios con los tratados económicos?

() Si
 ¿Cuáles? _____ ()

() No
 ¿Por qué? _____

26. De los papeles que a continuación se mencionan ¿Cuál de ellos asume el GRUPO MODELO de acuerdo a la estrategia de mercado y las capacidades de la empresa?

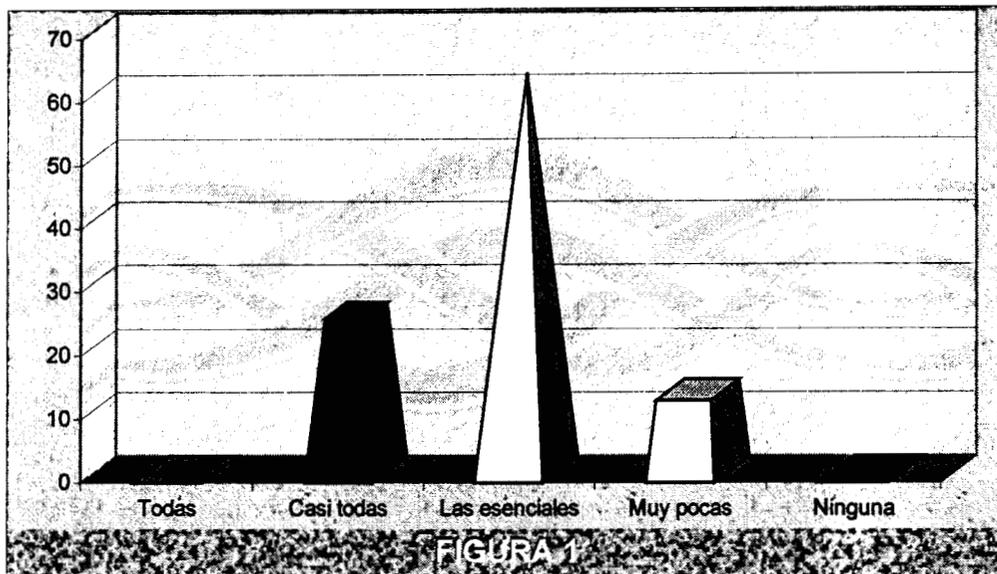
- () Directos
 () Productos al consumidor
 () Canales multiniveles (Diversidad de intermediarios)
 Otros _____

9.10. Tabulación, análisis estadístico, graficación e interpretación

1. ¿Conoce usted las políticas de exportación del GRUPO MODELO?

- Todas
- Casi todas
- Las esenciales
- Muy pocas
- Ninguna

TABULACIÓN						
	Todas	Casi todas	Las esenciales	Muy pocas	Ninguna	Total
RESPUESTAS	0	4	10	2	0	16
PORCENTAJE	0	25	63	13	0	100



De acuerdo a los datos obtenidos anteriormente se puede observar claramente que el 62.5% del personal administrativo conoce las políticas esenciales de el Grupo Modelo, es decir, que en general conocen las políticas básicas para realizar las exportaciones; y de acuerdo al tipo o prueba estadística aplicada se observa que en promedio el personal administrativo conoce el 53.1% de las políticas de exportación, con lo que se confirma que el personal conoce medianamente las políticas de exportación.

NOTA: Se aplicaron dos tipos de análisis estadísticos, uno fue el de porcentajes y el otro fue el valor esperado no paramétrico

2. ¿Qué tipo de estructura organizacional utiliza el GRUPO MODELO para tomar decisiones?

- Centralizada
- Descentralizada
- Otra

TABULACIÓN				
	Centralizada	Descentralizada	Otra	TOTAL
RESPUESTAS	10	6	0	16
PORCENTAJE	63	37	0	100

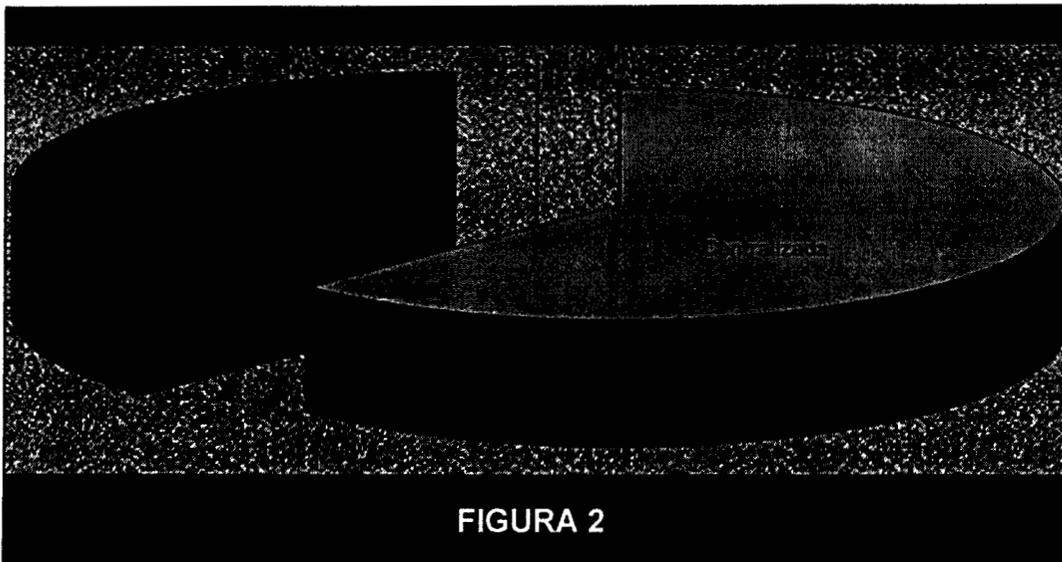


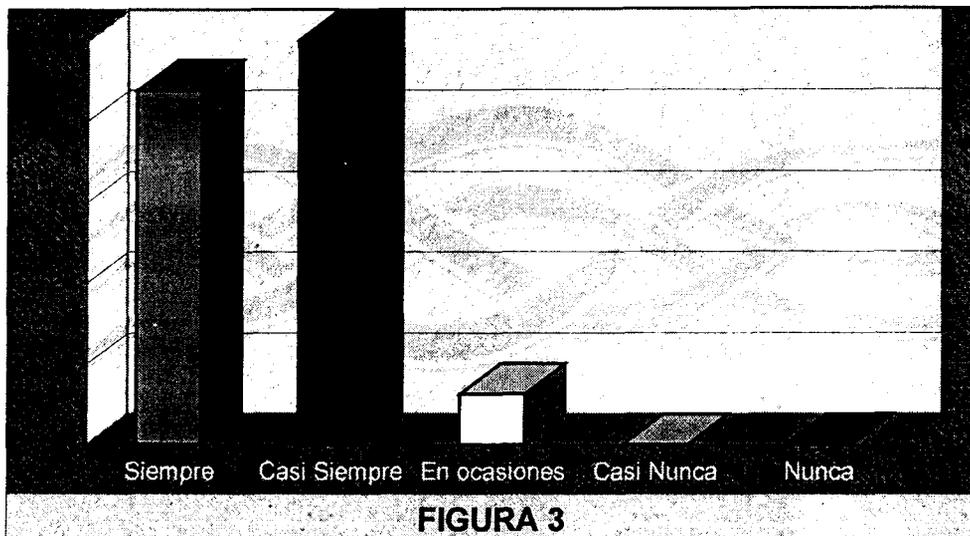
FIGURA 2

Los datos anteriores reflejan que las decisiones que se toman dentro del Grupo Modelo son centralizadas, dado que el 62.5 % del personal lo afirma, argumentado que tales decisiones son las de gran trascendencia, ya que el resto de las decisiones son descentralizadas (de menor importancia, y sin consecuencias considerables) y se realizan generalmente en cada planta del Grupo Modelo.

3. ¿Considera usted qué las actuales políticas de exportación del GRUPO MODELO son eficaces?

- Siempre
- Casi Siempre
- En ocasiones
- Casi Nunca
- Nunca

TABULACIÓN						
	Siempre	Casi Siempre	En ocasiones	Casi Nunca	Nunca	TOTAL
RESPUESTAS	7	8	1	0	0	16
PORCENTAJE	44	50	6	0	0	100



La ilustración anterior demuestra que las políticas que el Grupo Modelo lleva a cabo para realizar sus exportaciones son casi siempre eficaces, tal afirmación esta respaldada por el 50% de la respuestas del personal , mientras que el 44% de las respuestas demuestran que las políticas de exportación siempre han sido eficaces.

De acuerdo con valor esperado no paramétrico, se observa que la eficacia de las políticas de exportación según los entrevistados es de 84.4%, y dicha eficacia ha sido reflejada por los mercados internacionales.

NOTA: Se aplicaron dos tipos de análisis estadísticos, uno fue el de porcentajes y el otro fue el valor esperado no paramétrico.

4. ¿Los productos que exporta GRUPO MODELO han sufrido algún tipo de falsificación?

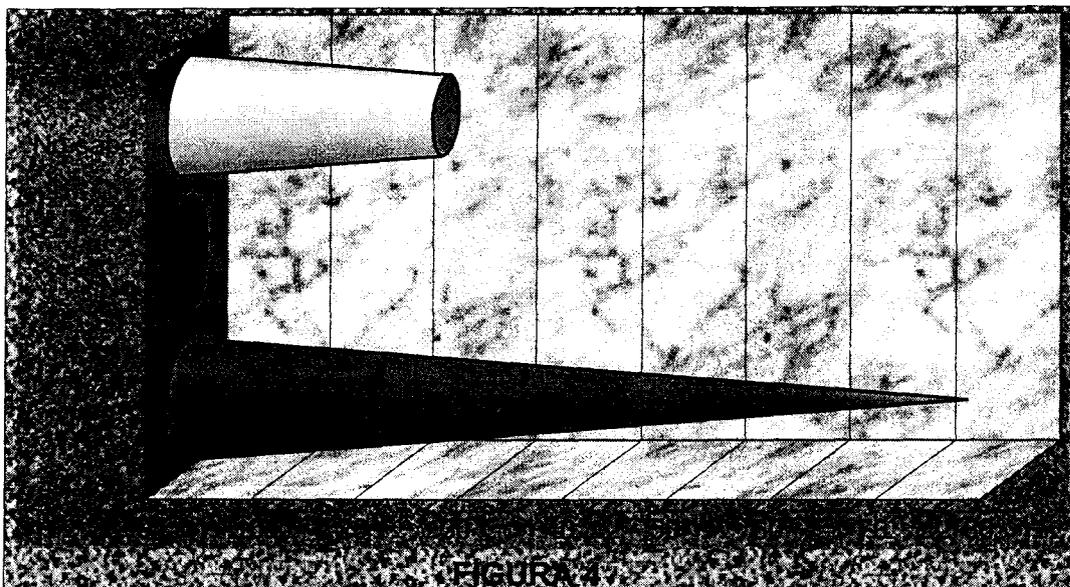
Si

No

(En caso de ser afirmativa la respuesta) ¿Cuáles?

5. ¿De qué manera el GRUPO MODELO ha hecho frente a esta dificultad? (Mencionar la dificultad de la pregunta anterior en caso de haberla)

TABULACIÓN				
	Si	No	No sabe	TOTAL
RESPUESTAS	12	0	4	16
PORCENTAJE	75.0	0.0	25.0	100.0



El 75% del personal encargado de negocios con otros países afirmo que el Grupo Modelo sufrió la falsificación de su marca corona, marca representativa en el mercado internacional, en Rusia, pero argumentan que no saben como se ha hecho frente a esa dificultad, debido a que el departamento jurídico es el encargado de estas cuestiones, y hasta ahora no se les ha informado los resultados de la situación.

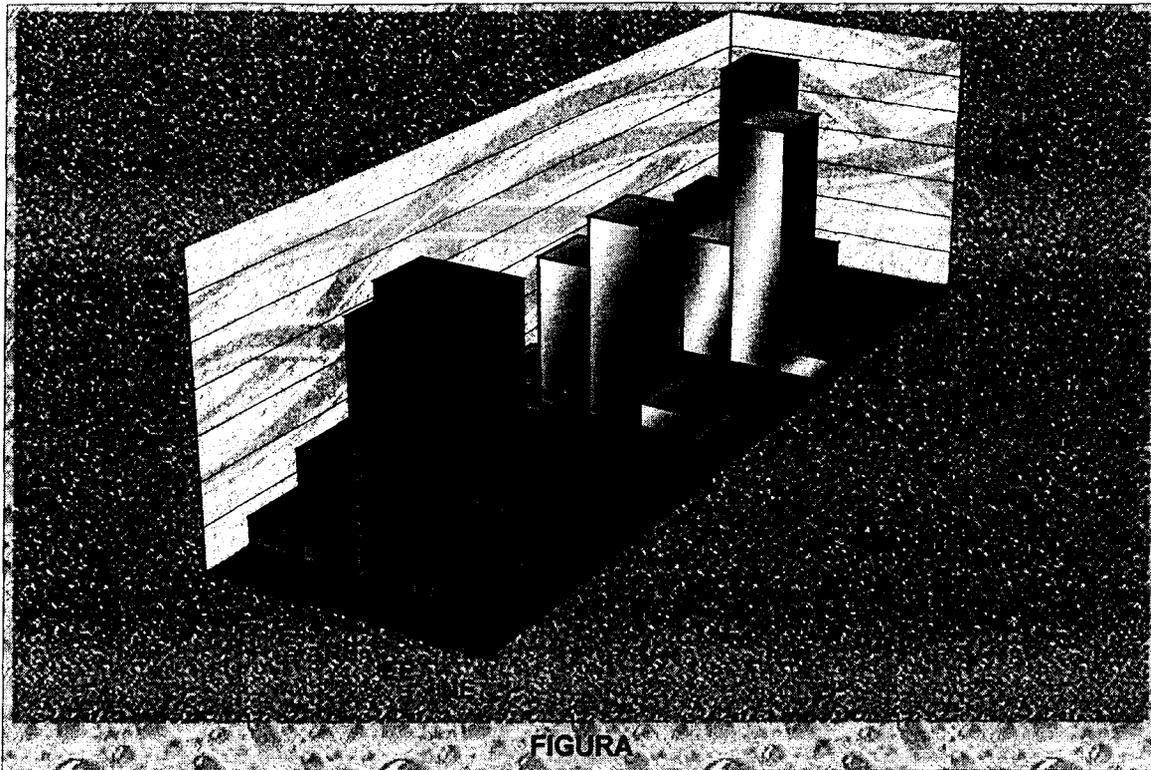
Tal falsificación, aseguran que es en todos los ámbitos, excepto en el nombre, en el cual se cambia la letra "C" de Corona por la letra "K", pero el resto es idéntico.

6. De los siguientes aspectos, indique el grado de eficacia que tienen en las exportaciones del GRUPO MODELO:

	Muy eficaz (ME)	Eficaz (E)	Regularmente eficaces (RE)	Escasamente eficaces (EE)	Nada eficaces (NE)
Las políticas por parte del gobierno mexicano (PGM)					
Los canales de distribución (CD)					
Las políticas de otros países (POP)					
La competencia con otras marcas de cerveza (COMC)					
Las políticas por parte del Grupo Modelo (PM)					

7. ¿Qué medidas se han tomado con respecto a: (Se mencionan los aspectos que hayan influido mayoritariamente, como prioridad mencionar los de calificación minoritaria).

TABULACIÓN						
	Muy eficaz	Eficaz	Regularmente eficaces	Escasamente eficaces	Nada eficaces	TOTAL
Las políticas por parte del gobierno mexicano	1 6.25	4 25	9 56.25	2 12.5	0 0	16 100%
Los canales de distribución	7 43.75	7 43.75	2 12.5	0 0	0 0	16 100%
Las políticas de otros países	1 6.25	6 37.5	8 50	1 6.25	0 0	16 100%
La competencia con otras marcas de cerveza	0 0	0 0	5 31.25	10 62.5	1 6.25	16 100%
Las políticas por parte de Grupo Modelo	4 25	10 62.5	2 12.5	0 0	0 0	16 100%



En cuanto a las políticas por parte el gobierno mexicano, se ha observado una eficacia positiva ya que año con año los incentivos fiscales han ido favoreciendo al Grupo Modelo. Del personal entrevistado el 56.25% afirmó que las políticas por parte del gobierno mexicano ha sido regularmente eficaz, mientras que un 25% afirmó que son eficaces. De acuerdo a el valor esperado no paramétrico, se observa que las políticas por parte del gobierno mexicano según los entrevistados han sido regularmente eficaces.

Por parte de los canales de distribución se observa que un 43.75% considera que los canales de distribución han sido muy eficaces, mientras que otro 43.75% afirma que han sido eficaces, es decir, que en un 88% se trabajado exitosamente; esto es porque el grupo Modelo únicamente trabaja con dos grandes distribuidores que son Bertos y Gambrinos (en el caso del mercado norteamericano), los cuales se encargan de surtir a 900 mayoristas. A través del valor esperado no paramétrico se observa que los canales de distribución según los entrevistados tienen una eficacia del 83%.

Con respecto a las políticas de otros países se observa en un 50% que estas regularmente son eficaces, los entrevistados argumentan generalmente en el mercado sudamericano ocurre esto; mientras que 37.5% afirma las políticas del mercado norteamericano y europeo han sido eficaces y favorables para el Grupo Modelo. Por medio del valor esperado no paramétrico se observa que según los entrevistados las políticas de otros países han sido regularmente eficaces.

En cuanto a las políticas por parte del Grupo Modelo el 62.5% de la muestra afirma que las políticas del Grupo son eficaces, debido a que siempre se esta buscando ser el mejor en el mercado internacional, y no sea cae en el conformismo. A través del Valor Esperado No Paramétrico se observa que las políticas del grupo han tenido una eficacia del 78%.

“Las medidas que se han tomado con respecto a las políticas de otros países, por una parte son negociar con los países que de alguna manera oponen resistencia a la entrada del Grupo Modelo ha su mercado y por otra es esperar los beneficios de los tratados de Europa y Sudamérica, ya que se espera con esto disminución de exenciones fiscales principalmente.”

NOTA: Se aplicaron dos tipos de análisis estadísticos, uno fue el de porcentajes y el otro fue el valor esperado no paramétrico.

8. Desde su punto de vista ¿cuáles serían las políticas más eficaces para que el GRUPO MODELO realice sus exportaciones?

Las políticas mexicanas

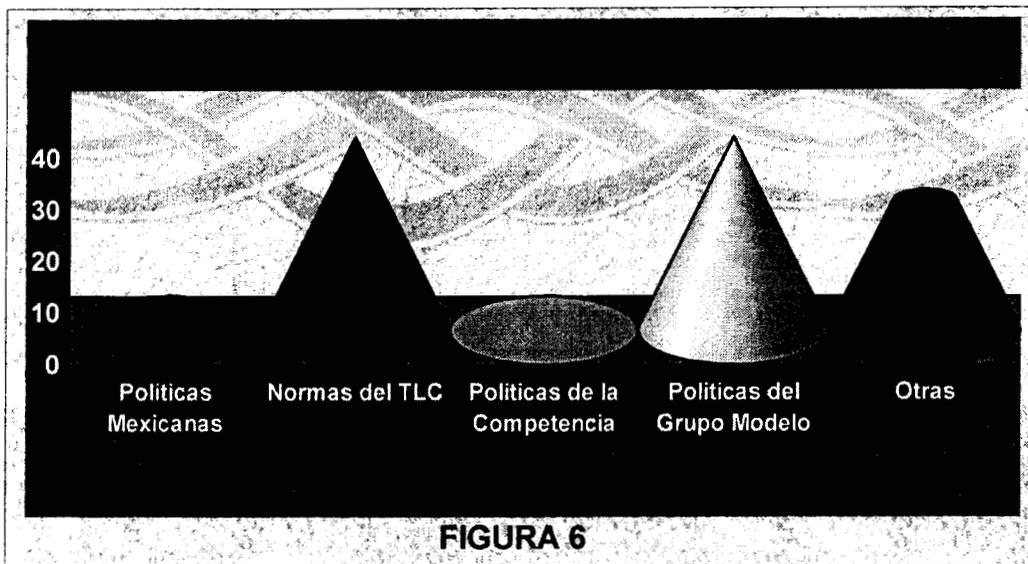
Las normas del TLC

Las que utiliza la competencia

Las que hasta ahora lleva a cabo el Grupo Modelo

Otras

TABULACIÓN						
	Políticas Mexicanas	Normas del TLC	Políticas de la Competencia	Políticas del Grupo Modelo	Otras	TOTAL
RESPUESTAS	0	6	0	6	4	16
PORCENTAJE	0.0	37.5	0.0	37.5	25.0	100

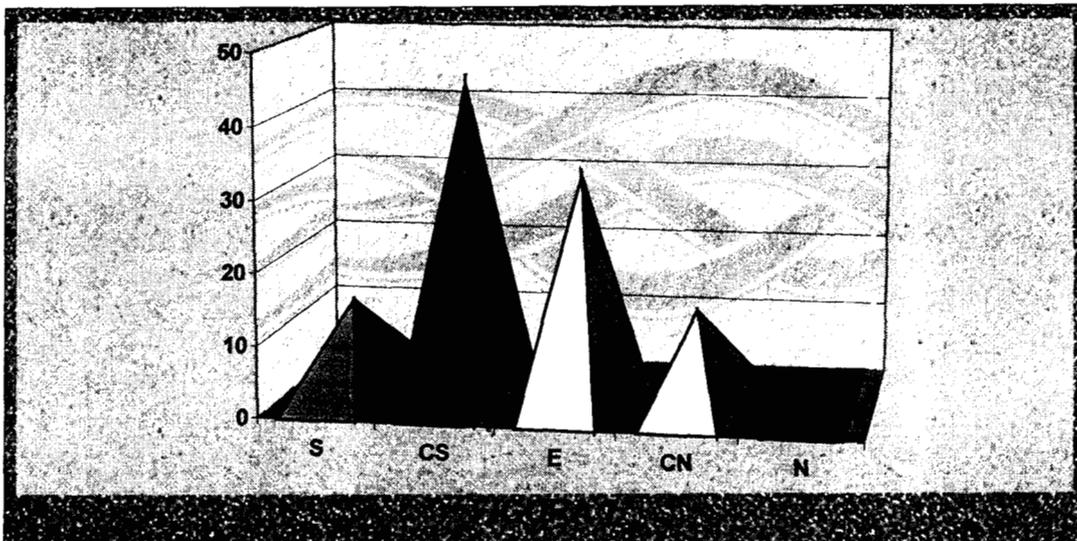


EL 75% del personal considera que tanto las normas del Tratado de Libre Comercio, como las políticas que hasta ahora ha llevado a cabo el Grupo Modelo son las más eficaces para realizar las labores de exportación en el mercado internacional. Mientras que un 25% sostiene que la reducción de los impuestos sería un detonador importante para incrementar las exportaciones.

9. Cuándo se establecen nuevas políticas de exportación en el GRUPO MODELO, ¿su opinión es tomada en cuenta?

- Siempre
- Casi Siempre
- En Ocasiones
- Casi Nunca
- Nunca

TABULACIÓN						
	Siempre (S)	Casi siempre (CS)	En ocasiones (EO)	Casi nunca (CN)	Nunca (N)	TOTAL
RESPUESTAS	2	7	5	2	0	16
PORCENTAJE	12.5	43.8	31.3	12.5	0.0	100



A partir de los datos anteriores se observa que el 44% de la muestra acepta que al establecerse las políticas de exportación su opinión casi siempre es tomada en cuenta, seguida del 31.3% que afirma que su opinión es considerada en ocasiones, y tan sólo el 12.5% considera que casi nunca es considerada su opinión. De acuerdo al valor esperado no paramétrico las opiniones del personal son consideradas en un 64.1%, con lo que se reafirma que casi siempre es tomada en cuenta la participación del personal.

NOTA: Se aplicaron dos tipos de análisis estadísticos, uno fue el de porcentajes y el otro fue el valor esperado no paramétrico.

10. ¿De qué manera usted toma parte en las decisiones de la empresa?

- Realizando propuestas de posibles políticas
- Sugiriendo modificaciones a las actuales políticas
- Influyendo en las decisiones de los demás
- Simplemente votando
- Otros

TABULACIÓN						
	Realizando propuestas (RP)	Sugiere modificación (SM)	Influyendo en las decisiones (IN)	Votando (V)	Otros (O)	TOTAL
RESPUESTAS	4	6	2	4	0	16
PORCENTAJE	25.0	37.5	12.5	25.0	0.0	100.0

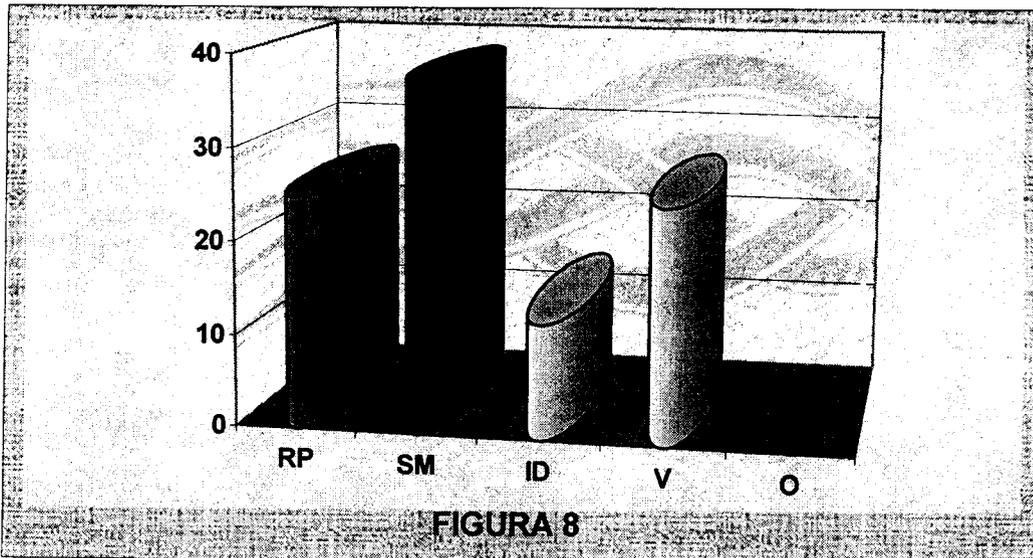


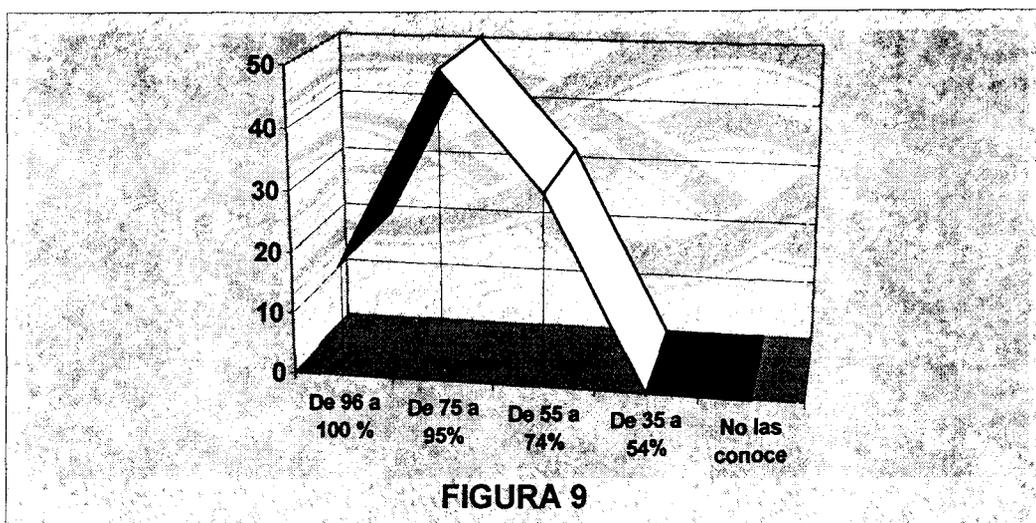
FIGURA 8

El 37.5% de la muestra interviene o toma parte en las decisiones sugiriendo modificaciones, mientras que el 25% realizando propuestas y el 25% realizando votación en las decisiones, en tanto que solo un 12.5% interviene influyendo en las decisiones de los demás.

11. ¿Conoce las políticas comerciales de los países en donde GRUPO MODELO realiza exportaciones?

- En un 100 %
- de 75 a 95%
- de 55 a 74%
- de 35 a 54%
- No las conoce

TABULACIÓN						
	De 96 a 100 %	De 75 a 95%	De 55 a 74%	De 35 a 54%	No las conoce	TOTAL
RESPUESTAS	3	8	5	0	0	16
PORCENTAJE	18.8	50.0	31.3	0.0	0.0	100.0



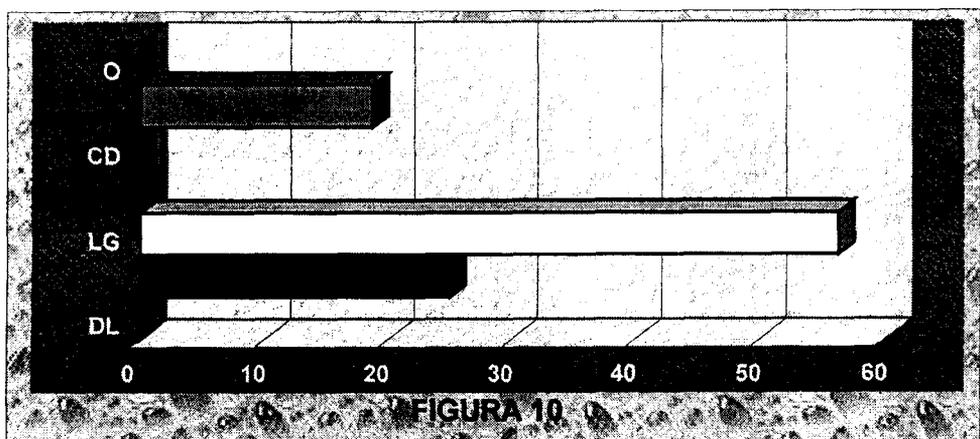
De manera general se observa que en el Grupo Modelo existe la disciplina de estar bien informado, y esto se observa, en que en un 50% el personal conoce de 75 a 95% las políticas de los países donde realiza exportaciones. En tanto que el 31.3% conoce las políticas comerciales de un 55 a 74%. El resto de la muestra afirma conocer las políticas comerciales de un 96 al 100%. A partir del valor esperado paramétrico se obtiene que según los entrevistados, el personal conoce las políticas de los países donde realiza exportaciones en un 71.9%, calificación que es muy favorable y hable de una buena distribución de la información en el Grupo Modelo.

NOTA: Se aplicaron dos tipos de análisis estadísticos, uno fue el de porcentajes y el otro fue el valor esperado.

12. ¿Qué tipo de problemas ha tenido el GRUPO MODELO para llevar a cabo sus exportaciones?

- Desconocimiento de leyes
- Barreras comerciales
- Limitaciones de los gobiernos
- Problemas económicos
- Comunicación con sus distribuidores
- Políticas comerciales
- Otros

TABLACION	RESPUESTAS PORCENTAJE		
	Desconocimiento de leyes (DL)	0	0.0
	Barreras comerciales (BC)	4	25.0
	Limitaciones de los gobiernos (LG)	9	56.3
	Problemas económicos (PE)	0	0.0
	Comunicación con sus distribuidores (CD)	0	0.0
	Políticas comerciales (PC)	3	18.8
	Otros (O)	0	0.0
TOTAL	16	100.0	



Como se puede observar el 56% esta de acuerdo en que las principales dificultades a las que se enfrenta el Grupo Modelo para ingresar a los mercados internacionales son las limitaciones de los gobiernos y las barreras arancelarias que imponen estos. En segundo término se encuentran las barreras comerciales las cuales representan el 25%; los problemas de menor importancia (aunque no por eso se descuidan) son las políticas comerciales.

13. ¿De qué manera enfrenta el GRUPO MODELO esos problemas?

Ignorando reglas y esperando no ser sancionado

Modificando sus políticas de exportación

Motiva a los legisladores para promover el cambio de leyes comerciales

Espera para que el problema sea resuelto en negociaciones multilaterales

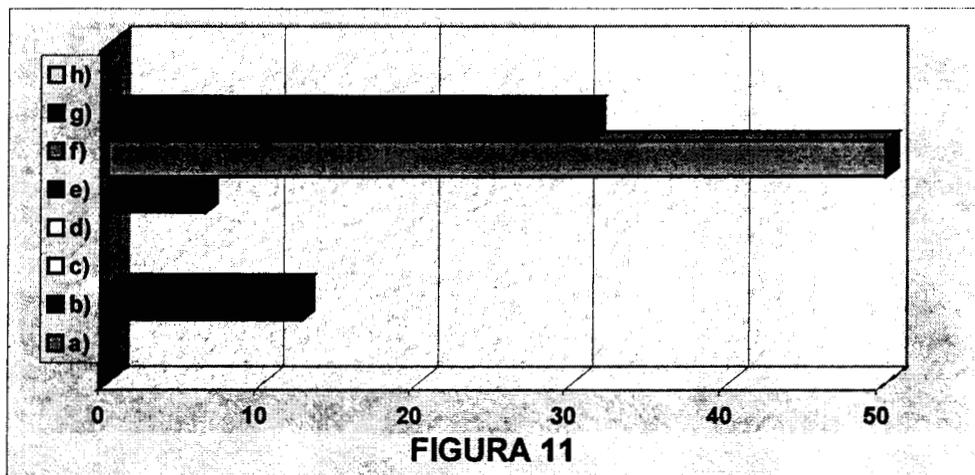
Se une a la competencia y juntos promueven el cambio

Proporciona impulso a los negociadores del comercio

Retirando a la empresa de dicho país

Otras

TABULACION	RESPUESTAS		PORCENTAJE
	a)	0	
b)	2		12.5
c)	0		0.0
d)	0		0.0
e)	1		6.3
f)	8		50.0
g)	5		31.3
h)	0		0.0
TOTAL	16		100.0



El 50% del personal menciona que los problemas (figura 11), de alguna manera les ha obstaculizado el curso adecuado de sus exportaciones han sido resueltos en negociaciones multilaterales, que son llevadas a cabo constantemente para obtener más facilidades que les permitan tener presencia en los mercados internacionales.

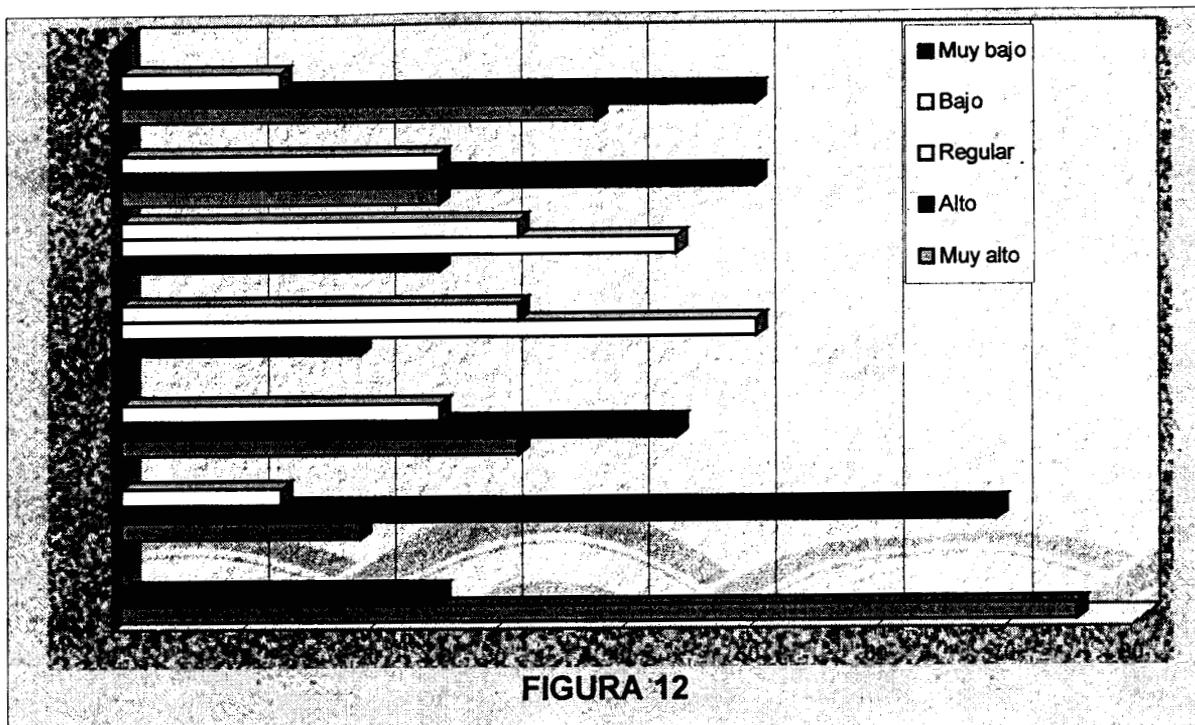
14. En los países donde el GRUPO MODELO tiene problemas para exportar ¿qué políticas aplica para llevar a cabo la exportación?

En esta pregunta la información fue negada, debido a que la mayoría de las políticas son confidenciales para seguridad de la organización, afirmo el personal.

15. Califique el grado de influencia que tienen los siguientes aspectos para realizar un comercio internacional

	Muy alto	Alto	Regular	Bajo	Muy bajo
Políticas de exportación					
Restricciones gubernamentales					
La imagen del producto					
El precio					
La promoción					
La plaza o distribución					
El producto					

TABULACIÓN						
	Muy alto	Alto	Regular	Bajo	Muy bajo	TOTAL
Políticas de exportación (PE)	12	4	0	0	0	16
	75	25	0	0	0	100%
Restricciones gubernamentales (RG)	3	11	2	0	0	16
	18.75	68.75	12.5	0	0	100%
La imagen del producto (IP)	5	7	4	0	0	16
	31.25	43.75	25	0	0	100%
El precio (P1)	0	3	8	5	0	16
	0	18.75	50	31.25	0	100%
La promoción (P2)	0	4	7	5	0	16
	0	25	43.75	31.25	0	100%
La plaza o distribución (P3)	4	8	4	0	0	16
	25	50	25	0	0	100%
El producto (sabor) (P4)	6	8	2	0	0	16
	37.5	50	12.5	0	0	100%



En las políticas de exportación el 75% del personal sostiene que estas tienen una influencia muy alta. A partir del valor esperado no paramétrico se observa que según los entrevistados las políticas de exportación tienen un grado de eficacia del 94%.

En cuanto a las restricciones gubernamentales los entrevistados afirman que estas influyen de una manera alta. A través del valor esperado no paramétrico se puede notar que según los entrevistados las restricciones gubernamentales influyen de manera alta en un 77%.

Parte de la muestra sostiene que la imagen del producto influye en un 56.25%, mientras que la plaza o distribución y el producto, cada uno influye en un 50%. Por lo cual estos factores no se han descuidado en lo más mínimo. Por medio del valor esperado no paramétrico se obtiene que según los entrevistados estos tres factores tienen una influencia alta de 78%.

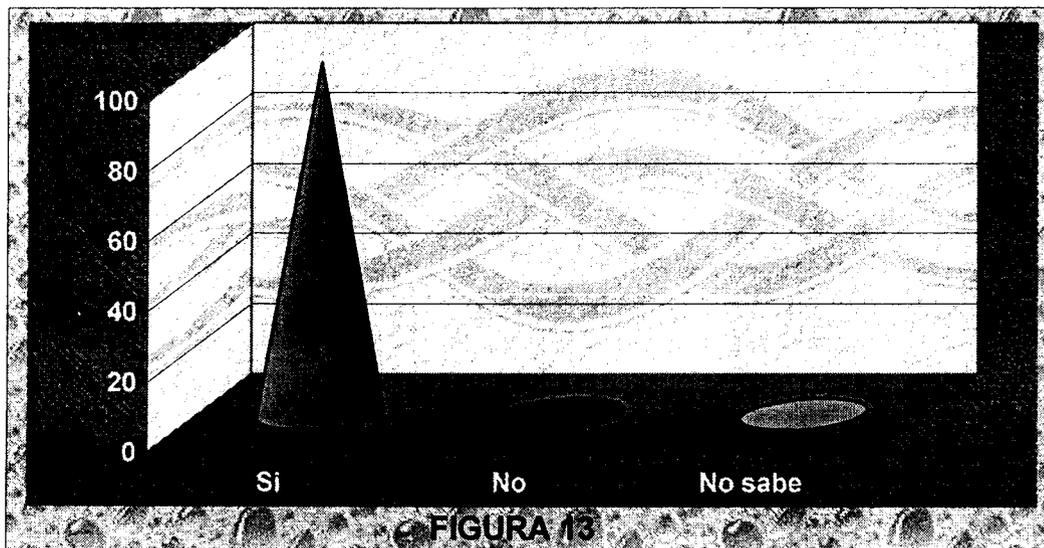
Con respecto al precio (43.75%) y la promoción (50%), el personal menciona que tienen una influencia regular, es decir, que en general no tienen una gran relevancia que les permita una extensión en los mercados internacionales. A partir del valor

esperado no paramétrico se observa que su influencia es regular (47.5%).

NOTA: Se aplicaron dos tipos de análisis estadísticos, uno fue el de porcentajes y el otro fue el valor esperado no paramétrico.

16. ¿Utilizan algún programa de calidad para que sus exportaciones sean eficaces?
Si ¿Cuál?
No ¿porqué?

TABULACIÓN				
	Si	No	No sabe	TOTAL
RESPUESTAS	16	0	0	16
PORCENTAJE	100.0	0.0	0.0	100.0

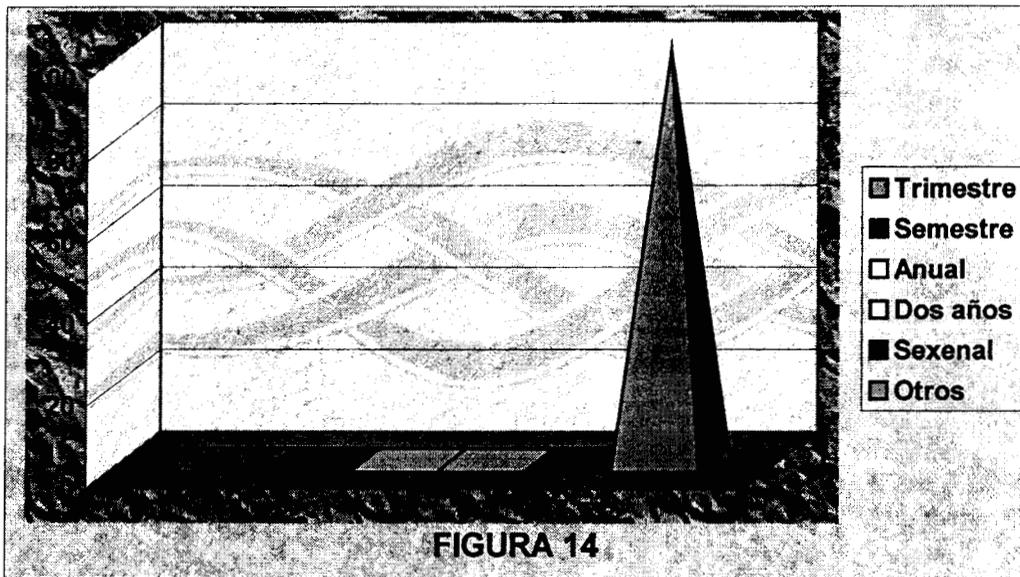


Es evidente que una empresa de tal magnitud y con presencia en más de 150 países tenga algún programa de calidad que respalde la garantía de sus productos, por esta razón es que el Grupo Modelo cuenta con la Certificación ISO 9002 como garantía de la calidad que ofrece en sus productos, y que sirve como una carta de presentación para ingresar a los mercados internacionales, argumenta el 100% de los entrevistados.

17. ¿Con qué frecuencia GRUPO MODELO modifica sus políticas de exportación?

- Trimestralmente
- Semestralmente
- Anualmente
- Cada dos años
- Sexenalmente
- Otros

FRECUENCIA	RESPUESTAS PORCENTAJE	
	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Trimestre	0	0.0
Semestre	0	0.0
Anual	0	0.0
Dos años	0	0.0
Sexenal	0	0.0
Otros	16	100.0
TOTAL	16	100.0

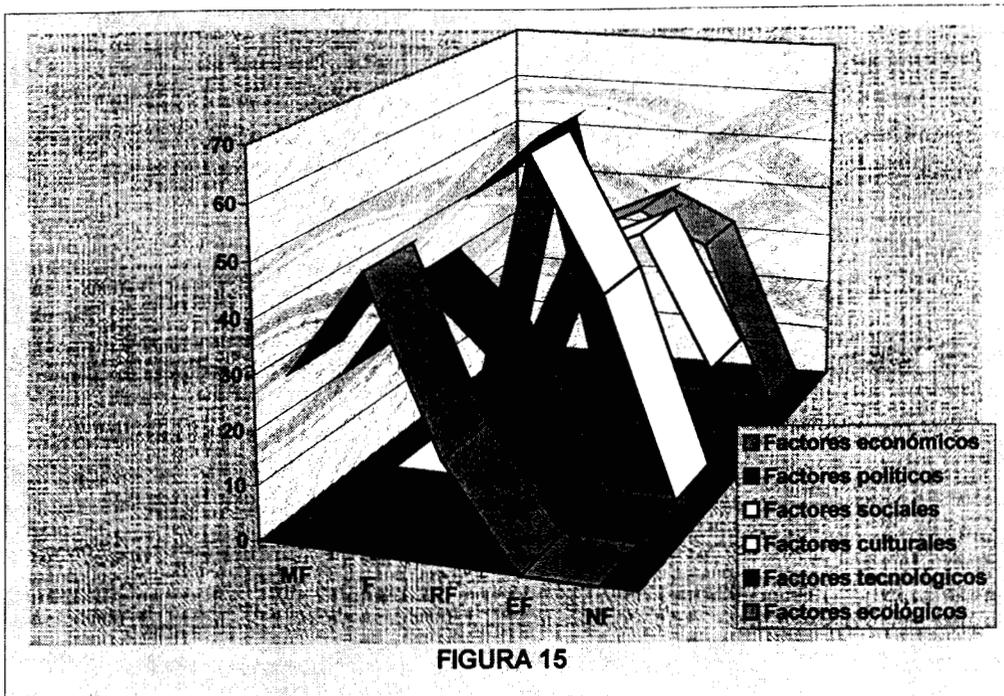


El 100% de los entrevistados mencionan que no existe una frecuencia para modificar las políticas de exportación debido a que dichas políticas son muy difícil que cambien a corto plazo, a menos que se presenten grandes dificultades que puedan acarrear situaciones desfavorables.

18.¿De qué manera han influido los siguientes factores para que las políticas de exportación del GRUPO MODELO se modifiquen?

	Muy favorablemente	Favorablemente	Regularmente favorable	Escasamente favorable	Nada favorable
Factores económicos					
Factores políticos					
Factores sociales					
Factores culturales					
Factores tecnológicos					
Factores ecológicos					

TABULACIÓN						
	Muy favorablemente (MF)	Favorablemente (F)	Regularmente favorable (RF)	Escasamente favorable (EF)	Nada favorable (NF)	TOTAL
Factores económicos	5 31.25	8 50	3 18.75	0 0	0 0	16 100%
Factores políticos	4 25	7 43.75	5 31.25	0 0	0 0	16 100%
Factores sociales	0 0	0 0	10 62.5	6 37.5	0 0	16 100%
Factores culturales	0 0	0 0	6 37.5	7 43.75	3 18.75	16 100%
Factores tecnológicos	7 43.75	9 56.25	0 0	0 0	0 0	16 100%
Factores ecológicos	0 0	5 31.25	6 37.5	5 31.25	0 0	16 100%



A partir de los resultados obtenidos se observa que el 50% de los entrevistados aseguran que los factores económicos han influido favorablemente en las modificaciones de las políticas de exportación, es decir que han permitido de alguna manera la extensión del mercado internacional; un 31.25% considera que tales factores han influido muy favorablemente. A través del valor esperado no paramétrico se obtiene que según los entrevistados los factores económicos influyen en un 78% en las modificaciones de las políticas de exportación del Grupo Modelo

En cuanto a los factores políticos el 43.75% del personal entrevistado sostuvo que estos factores tienen una influencia favorable en las modificaciones de las políticas de exportación; mientras que un 31.25% sostuvo que su influencia es regular. A partir del valor esperado no paramétrico se obtuvo que según los entrevistados los factores políticos tiene una influencia del 73% en las modificaciones de las políticas de exportación.

Los factores sociales en las modificaciones de las políticas de exportación no muestran una gran influencia; el 62.5% de los entrevistados sostiene que su influencia es regular, mientras que el 43.75% asegura que los factores sociales tienen una influencia escasa. Por medio del valor esperado no paramétrico se observa que según los entrevistados, tales factores muestran

una influencia en las modificaciones de las políticas de exportación de 41%.

Los factores culturales son quienes muestran una menor influencia en las modificaciones de las políticas de exportación. Los resultados que se obtuvieron fueron que el 43.75% de los entrevistados aseguraron que la influencia de dichos factores es escasamente favorable en las modificaciones de las políticas de exportación; por otra parte un 37.5% estuvo de acuerdo en que la influencia de estos factores es regularmente favorable. A través del valor esperado no paramétrico se obtuvo que según los entrevistados, los factores culturales en las modificaciones de las políticas de exportaciones del Grupo Modelo tienen una influencia del 30%.

En cuanto a los factores tecnológicos, el 56.25% del personal entrevistado afirmó que los factores tecnológicos tienen una influencia favorable en las modificaciones de las políticas, mientras que el resto de los entrevistados, el 43.75%, sostuvo que estos factores tienen una gran influencia. Los resultados obtenidos al aplicar el valor esperado no paramétrico es que los factores tecnológicos en cuanto a las modificaciones de las políticas de exportación tienen una influencia del 86%.

Por último los factores ecológicos, a partir de los resultados obtenidos, muestran que estos tienen una influencia regularmente favorable, según el 37.5% de los entrevistados, mientras que el 62.5% de los entrevistados comparten respuestas antagónicas, por un lado un 31.25% sostiene que los factores ecológicos tienen una influencia favorable, y por otro un 31.62% sostiene que la influencia que presentan los factores ecológicos en las modificaciones de las políticas de exportación es escasamente favorable. Por medio del valor esperado no paramétrico se obtiene que la influencia que presentan estos factores es del 50%.

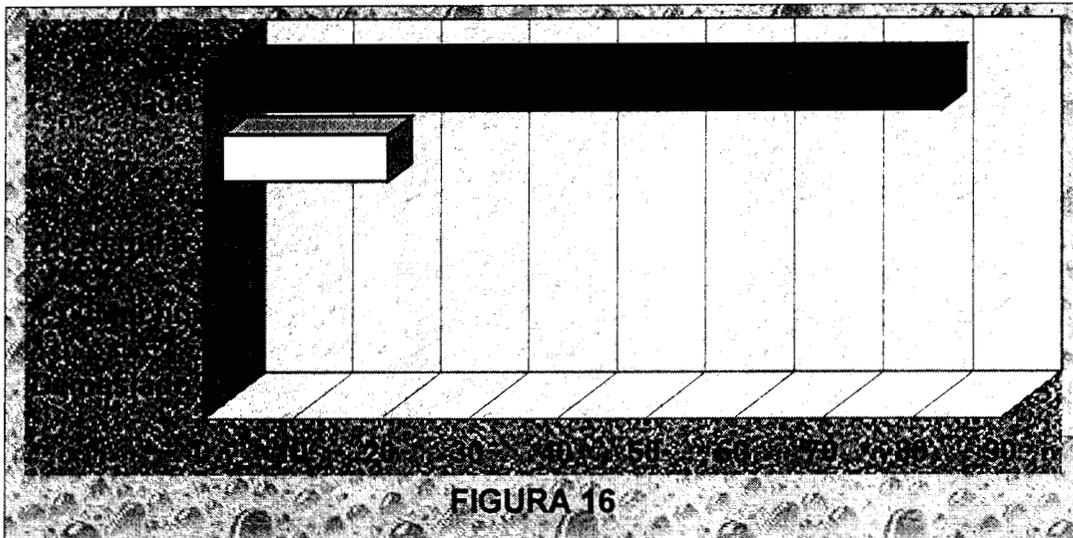
En suma, se puede obtener que el orden de influencia en las de las políticas de exportación comienzan por los factores tecnológicos, seguidos de los factores económicos, factores políticos, factores ecológicos, y por último se encuentran los factores sociales y los factores culturales.

NOTA: Se aplicaron dos tipos de análisis estadísticos, uno fue el de porcentajes y el otro fue el valor esperado no paramétrico.

19. ¿Qué tanto ha favorecido al GRUPO MODELO la política de alianzas (concentración o internacionalización de empresas transitorias)?

- Demasiado
- Mucho
- Regular
- Poco
- Nada

TABULACIÓN						
	Demasiado	Mucho	Regular	Poco	Nada	TOTAL
RESPUESTAS	0	0	0	3	13	16
PORCENTAJE	0.0	0.0	0.0	18.8	81.3	100.0



El 81% de la muestra afirma que la política de alianzas no ha favorecido en nada al Grupo Modelo, debido principalmente a dos factores: el primer factor es que no se han instrumentado estas políticas, y el segundo factor y el más importante es que no se ha llegado a un acuerdo debido a la falta de una comunicación adecuada.

A través del valor esperado no paramétrico se obtiene que efectivamente, la política de alianzas ha favorecido al Grupo Modelo en un 5%, es decir, que no ha favorecido de manera considerable.

NOTA: Se aplicaron dos tipos de análisis estadísticos, uno fue el de porcentajes y el otro fue el valor esperado no paramétrico.

20. De los siguientes canales de distribución ¿Cuál es el más utilizado por el GRUPO MODELO?

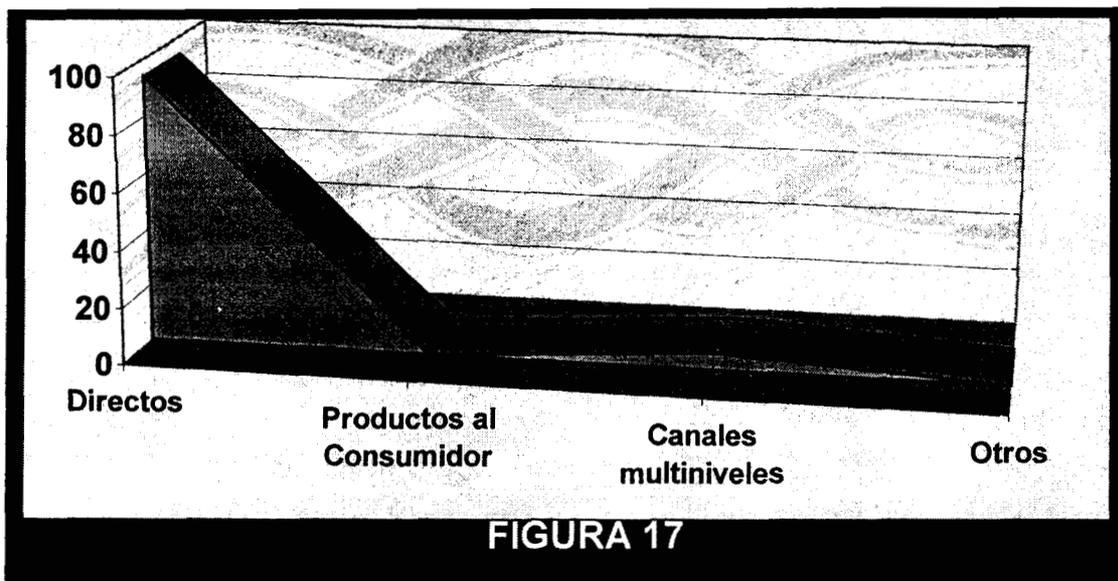
Directos

Productos al consumidor

Canales multiniveles (Diversidad de intermediarios)

Otros

TABULACIÓN					
	Directos	Productos al Consumidor	Canales multiniveles	Otros	TOTAL
RESPUESTAS	15	0	1	0	16
PORCENTAJE	93.8	0.0	6.3	0.0	100.0

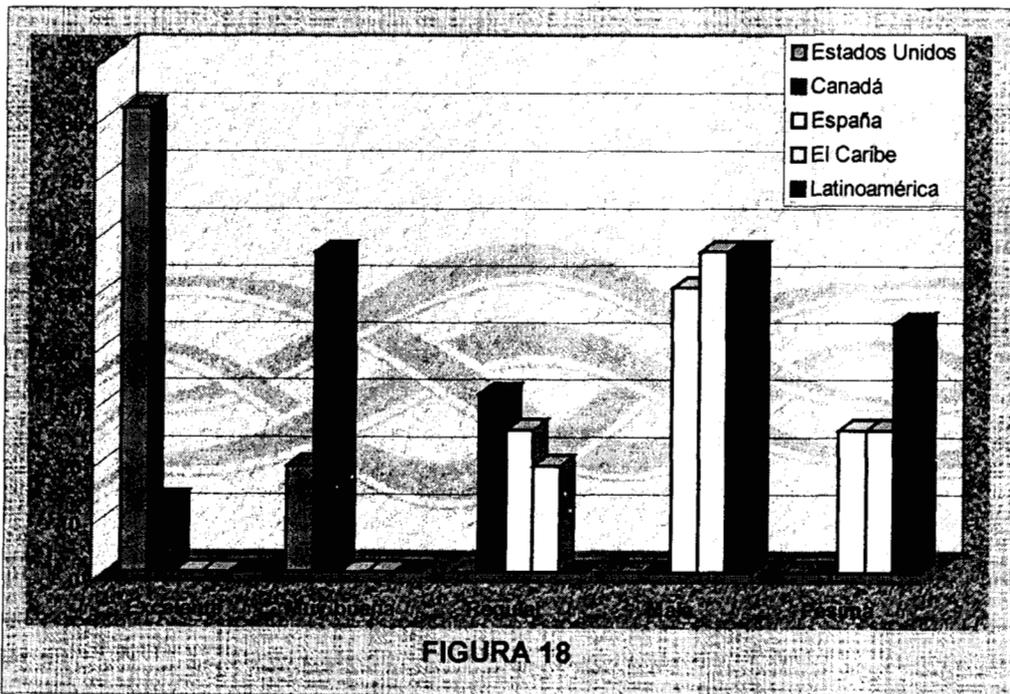


El 94% de la muestra menciona que los canales de distribución que utiliza el Grupo Modelo, para llegar a el mercado internacional, es el canal directo, el cual lo realiza a través de sus subsidiarias ubicadas estratégicamente, tales subsidiarias son Procermex (ubicada en Estados Unidos), Asiacermex, Eurocermex y Lantincermex, las encargadas de realizar las distribuciones del(os) producto(s) y evitando, que existan demasiados intermediarios.

21. Cómo considera usted la exportación de sus productos en:

	Excelente	Muy buena	Regular	Mala	Pésima
Estados Unidos					
Canadá					
España					
El Caribe					
Latinoamérica					

TABULACIÓN						
	Excelente	Muy buena	Regular	Mala	Pésima	TOTAL
Estados Unidos	13	3	0	0	0	16
	81.25	18.75	0	0	0	100%
Canadá	2	9	5	0	0	16
	12.5	56.25	31.25	0	0	100%
España	0	0	4	8	4	16
	0	0	25	50	25	100%
El Caribe	0	0	3	9	4	16
	0	0	18.75	56.25	25	100%
Latinoamérica	0	0	0	9	7	16
	0	0	0	56.25	43.75	100%



El mercado de Estados Unidos aseguro el 81.3% de la muestra es excelente , ya que es hasta este momento es el más benéfico, debido a que se han disminuido restricciones importantes. De acuerdo al valor esperado no paramétrico, se observa que efectivamente el mercado estadounidense es excelente en un 95%.

El Mercado de Canadá es otro mercado benéfico que es considerado como muy bueno, el 56% de los encuestados lo manifestó así. A partir del valor esperado no paramétrico se obtuvo que el mercado canadiense es muy bueno en un 70%.

Por el contrario los mercados de España, Caribe y Latinoamérica hasta este momento son considerados como malos, en un 55%, por el personal, argumentado que en estos mercados las exportaciones son minoritarias debido a las políticas gubernamentales. El valor esperado no paramétrico confirmo lo anterior dando como resultado que la exportación en estos mercados es mala (21%).

NOTA: Se aplicaron dos tipos de análisis estadísticos, uno fue el de porcentajes y el otro fue el Valor Esperado No Paramétrico.

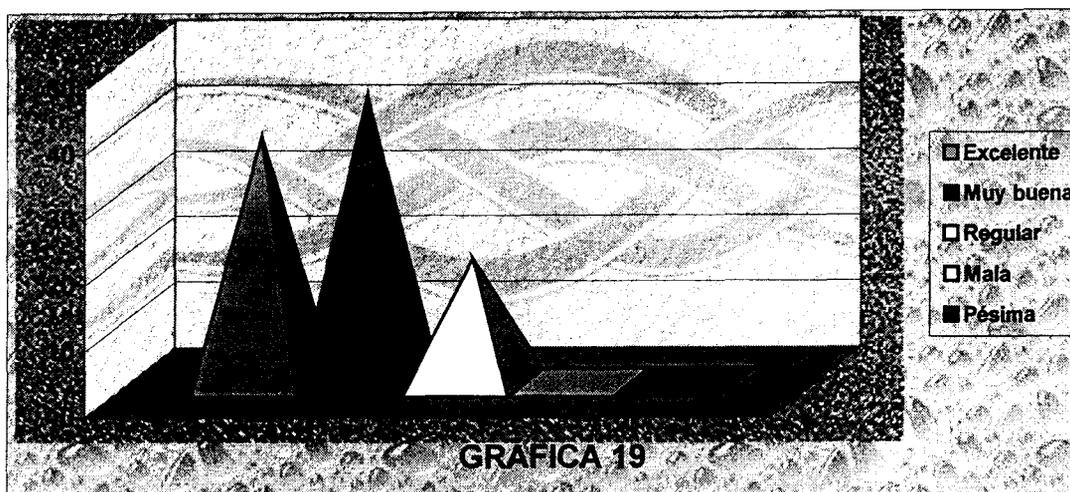
22. Ya que el mercado cervecero de Estados Unidos es el más competitivo (499 marcas importadas) ¿Qué canales de distribución (factor clave) utiliza GRUPO MODELO en dicho mercado?

La muestra confirmo que: para llegar a el mercado norteamericano Grupo Modelo distribuye al mayoreo a 2 gigantescas compañías, que son "Bertos" y "Gambrinos", estas compañías a su vez se encargan de distribuir los productos del Grupo Modelo a 900 distribuidores más, entre mayoristas, detallistas y otros, los cuales se encargan de hacerlo llegar al consumidor final.

23. ¿De que manera es aceptada la participación de las empresas exportadoras mexicanas en el mercado de los Estados Unidos?

- Excelente
- Muy Buena
- Regular
- Mala
- Pésima

TABULACION						
	Excelente	Muy buena	Regular	Mala	Pésima	TOTAL
RESPUESTAS	6	7	3	0	0	16
PORCENTAJE	37.5	43.8	18.8	0.0	0.0	100.0



El personal argumenta, en un 44%, que las empresas mexicanas tienen una buena aceptación en el mercado estadounidense, y prueba de ello, es que el Grupo Modelo ha sido aceptado a tal grado que ahora es líder en el mercado cervecero, estando por arriba de la marca Heneiken, desde hace tres años. Un 37.5% confirma que la aceptación que tienen las empresas mexicanas en el mercado estadounidense es excelente.

A partir del valor esperado no paramétrico se obtiene que la aceptación de las empresas mexicanas en el mercado estadounidense es de 79.7%.

Por otra parte mencionan que el mercado norteamericano acepta que en México se elaboran productos de alta calidad.

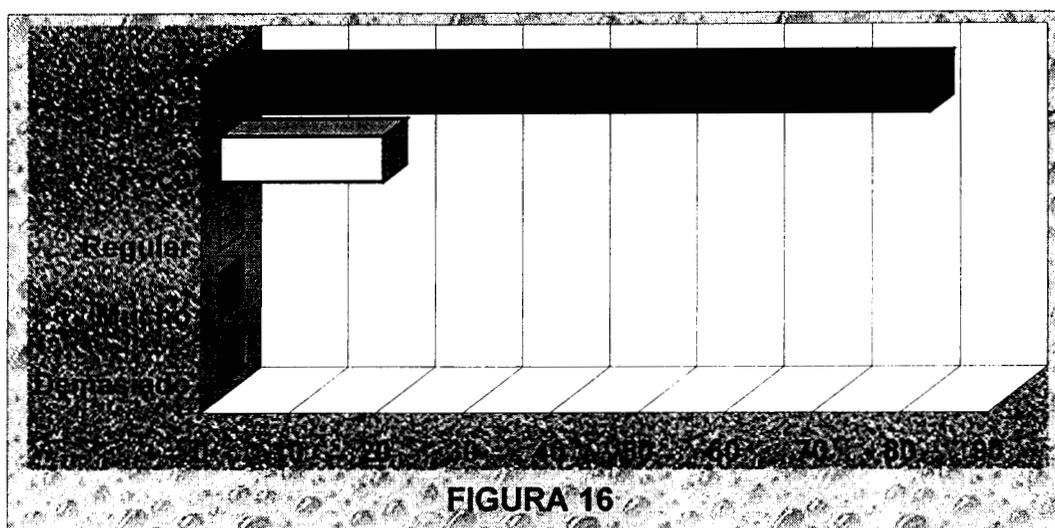
NOTA: Se aplicaron dos tipos de análisis estadísticos, uno fue el de porcentajes y el otro fue el Valor Esperado No Paramétrico.

24. ¿GRUPO MODELO ha obtenido algunos beneficios con los tratados económicos?

Si ¿Cuáles?

No ¿Porqué?

TABULACIÓN				
	Si	No	No sabe	TOTAL
RESPUESTAS	16	0	0	16
PORCENTAJE	100	0.0	0.0	100



El total del personal entrevistado, es decir, el 100% de los entrevistados menciono que el Grupo Modelo ha obtenido algunos beneficios gracias a los tratados económicos que existen con otros países, entre algunos beneficios se encuentran las exenciones fiscales, la disminución de trámites administrativos, principalmente, y estos beneficios se observan mayoritariamente en el mercado norteamericano.

25. De los papeles que a continuación se mencionan ¿Cuál de ellos asume el GRUPO MODELO de acuerdo a la estrategia de mercado y las capacidades de la empresa?

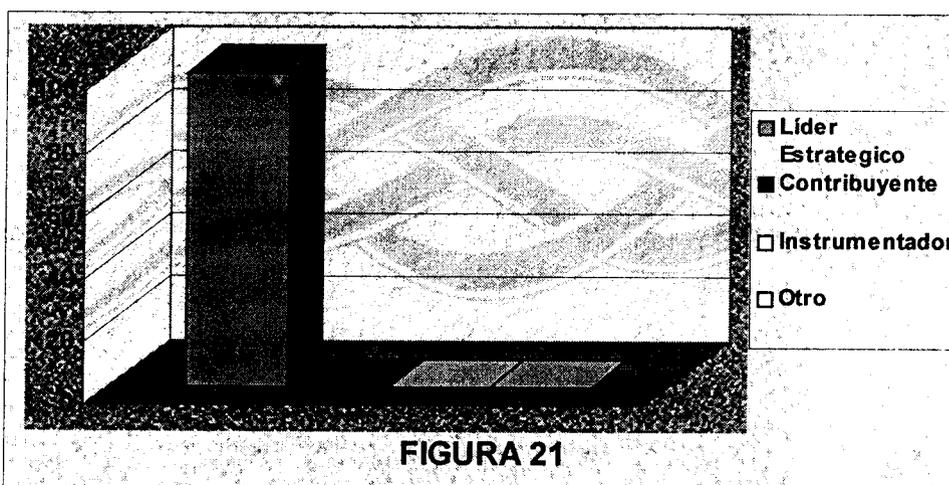
Líder estratégico

Contribuyente

Instrumentador

Otro

TABULACIÓN					
	Líder estratégico	Contribuyente	Instrumentador	Otro	TOTAL
RESPUESTAS	16	0	0	0	16
PORCENTAJE	100	0	0	0	100



El 100% menciona que el Grupo Modelo, en el mercado nacional siempre ha sido una empresa líder, mientras que en el mercado de los Estados Unidos apenas lleva 3 años como tal, y en el resto de los mercados internacionales, argumentan que es lo que se está buscando y hasta ahora se han estado obteniendo muy buenos resultados.

9.11. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

Con la investigación que se realizó, llegamos a la conclusión de que las políticas aplicadas por el GRUPO MODELO para llevar a cabo la exportación de sus diversos productos, son efectivas. Este fue el objetivo de la investigación, además éstas si le han permitido la extensión de su mercado.

La hipótesis nula que se aplicó, fue la siguiente: si las políticas de exportación son efectivas, entonces el GRUPO MODELO no extenderá su mercado, la cual se rechazó, ya que por medio de la investigación se comprobó que el GRUPO MODELO ha llegado a ser líder en el mercado Estadounidense gracias a las políticas que se ha planteado y que han sido estratégicamente efectivas. se llegó a esta conclusión, por medio de la encuesta que se aplicó a los ejecutivos encargados de ésta área, los cuales tienen que conocer las políticas de exportación, sin embargo se podría decir que dichas políticas las conocen a medias, es decir, en un 62.5%. a pesar de ello, la mayoría de los entrevistados consideró que son efectivas.

Otro de los puntos importantes que se fijaron en esta encuesta fue saber como le favorecen los siguientes factores para realizar la exportación de sus productos: políticas por parte del gobierno mexicano las cuales se colocaron en la escala de regularmente eficaces, con un 56.25%, los canales de distribución en muy eficaz con un 43.75%, las políticas aplicadas por otros países en regularmente eficaces con un 50%, la

competencia con otras marcas de cerveza tuvo un porcentaje de 62.5% en escasamente eficaces, y las propias políticas que se fijaron en eficaces con un 62.5%, a pesar de todas estas diferencias con esta combinación el GRUPO MODELO logra una exportación efectiva.

Un factor importante que ha favorecido de gran manera las exportaciones del GRUPO MODELO son las normas del TLC, ya que a partir de que se firmó, se han facilitado en gran medida los trámites, además de que se ha logrado tener año con año exenciones fiscales, lo cual es muy favorable, por esta razón el comercio con Estados Unidos es el comercio que cuenta con menos trámites de tipo legal- comercial, en comparación con el comercio que se realiza en Europa y Sudamérica.

Es conveniente conocer las políticas comerciales fijadas por otros países, sin embargo, la mitad de los entrevistados no las conocen como debería de ser, lo cual nos lleva a pensar que se tienen que tomar medidas al respecto, ya que se pueden tener problemas. Esto se ve reflejado al saber que uno de los factores en el que más tienen problemas al momento de realizar sus exportaciones son las limitaciones por parte de los gobiernos, esto solo se ha logrado solucionar con negociaciones multilaterales. La mayoría de los encuestados sabe, que para poder lograr un comercio internacional influye mucho tener bien establecidas sus políticas de exportación, sin embargo, los directivos no tienen conocimiento de la frecuencia con que se modifican las mencionadas políticas y esto comúnmente pasa

cuando hay problemas económicos, políticos (las leyes de cada país a los que se exporta), tecnológicos, etc.

Actualmente se dan frecuentes alianzas entre compañías, esto es para poder sobrevivir en el mercado, pero al GRUPO MODELO no le han favorecido mucho, esto lo afirma gran parte de los encuestados.

La logística de distribución utilizada es en forma directa, lo cual es muy conveniente para la empresa ya que de esta manera se negocia con grandes intermediarios, los cuáles se encargan de la distribución reduciendo los costos de las exportaciones.

El GRUPO MODELO se ha consolidado en tan solo tres años como líder estratégico en el mercado Estadounidense, buscando también consolidarse en los demás mercados en que participa. Lo anterior reafirma y hace hincapié de que sus políticas para la exportación han sido efectivas.

CONCLUSIONES GENERALES

El análisis hecho al GRUPO MODELO sobre su participación en el mercado internacional y sus políticas de exportación que le han permitido la consolidación en el mercado norteamericano, inicio a partir del 25 de octubre de 1925 día en que se inauguró la cervecera modelo S.A. en la ciudad de México, desde entonces el GRUPO MODELO ha tenido la firme intención de consolidarse en el mercado global.

Es por ello que la investigación hecha tuvo grandes oportunidades de conocer más a fondo la gran participación que se tiene en el mercado nacional. Sus diferentes plantas se ubican en zonas estratégicas dentro del territorio nacional, como lo es el caso de la cervecera de Toluca y México (1935), productora de la marca Victoria, cervecera Estrella (1954), productora de la marca Pacífico, cervecera Modelo del Noroeste (1960) y cervecera Modelo de Torreón.

Sin embargo gran parte de su consolidación ha partido por la necesidad de la creación de nuevas plantas como lo es el caso de Zacatecas, planta que es la más grande de Latinoamérica, con una capacidad instalada de 20 millones de hectolitros. Actualmente GRUPO MODELO es el principal productor y distribuidor de cerveza en México. Cuenta con ocho cerveceras en operación con una capacidad de 39.5 millones de hectolitros anuales de cerveza y con un portafolio de diez marcas,

destacando Corona Extra, Corona Light, Modelo Especial, Victoria, Pacífico, Negra Modelo, entre otras de carácter regional, su participación nacional y de exportación es mayor al 59%.

El objetivo esencial de GRUPO MODELO es ser líder cervecero en Latinoamérica en producción y ventas, así como consolidar la presencia global con un excelente servicio, a un precio competitivo, optimizando sus recursos, mejorando la rentabilidad del negocio y cooperando con el progreso de la comunidad y el país. Las políticas son crecer y consolidarse en aquellos mercados, donde este presente y analizar los mercados en donde aún no hay participación.

Para GRUPO MODELO el desarrollo de un trabajo en equipo forma parte de sus filosofías esenciales esto a través del área de capacitación, la comunicación interna y el cariño del personal hacia la empresa, todo esto lo logrará impartiendo seminarios y cursos tendientes a que el personal adopte la calidad como forma de vida.

La estructura del GRUPO MODELO se ve modificada continuamente debido al constante crecimiento registrado en la demanda de sus productos tanto a nivel nacional como internacional, en los últimos años permitió generar mayores oportunidades de desarrollo a los miembros de la organización al igual que la creación de nuevos empleos. Es por ello que para el año 1999 GRUPO MODELO estuvo integrado por un total de 42,097 personas, de las cuales 18,625 conformaron el área de operaciones y 23,472 el área de ventas y distribución. Para 1998

GRUPO MODELO tenía la grata satisfacción de haber cumplido con la Certificación del Sistema ISO 9000 en gran parte de sus plantas, se demostró pues que, se están preparando para cumplir con las diferentes normas internacionales integrándolos a la globalización actual. La participación del personal, su dedicación y esfuerzo han sido la base para alcanzar tan importante logro del GRUPO MODELO.

En el aspecto económico, los accionistas controladores de GRUPO MODELO, S.A. de C.V. y Anheuser-Bush Company consumaron en septiembre de 1998 la compraventa por parte de Anheuser-Bush de un 13.25% del capital de Diblo, principal subsidiaria del GRUPO MODELO con esta operación Anheuser-Bush ha ejercido la totalidad de sus opciones de compra de las que era titular sobre las acciones de GRUPO MODELO. Por lo anterior Anheuser-Bush mantiene su participación minoritaria del 35.12% en el capital del GRUPO MODELO e incremento su participación minoritaria en Diblo en 23.25% con lo cual su participación directa e indirecta en Diblo aumento al 50.20%. Los accionistas controladoras de GRUPO MODELO mantendrán el control de la administración de GRUPO MODELO Y Diblo

En 1998 Grupo Modelo consolido su liderazgo en la industria cervecera mexicana con una participación de 58.86% del total de la cerveza producida en el país tanto en el mercado nacional como el internacional, habiendo así logrado ventas por 32.25 millones de hectolitros con sus productos, Corona Extra, Corona Light, Modelo Especial, Light Modelo, Victoria, Pacífico, Estrella, Negra Modelo, Montejo y León Negra.

Los resultados obtenidos con el sistema de calidad total modelo, sistema que se creó como una estrategia corporativa para lograr mayor competitividad, siguen siendo satisfactorios. Las prácticas de mejora continua implementadas en el grupo van más allá de los aspectos técnicos y materiales, siendo la educación, capacitación y participación, la base para el desarrollo del personal y el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Entonces para GRUPO MODELO su participación en el mercado fue incrementándose de tal manera que su crecimiento en 1999 logró una participación en el mercado de 54.86% lo que contribuyó a su liderazgo en la industria cervecera mexicana. Sus ventas netas durante el año 2000 en el mercado internacional ascendieron a 21,598 millones de pesos en comparación a los 19,740 millones de pesos del año de 1999, lo que presentó un aumento del 9.4%. Cabe mencionar que las ventas nacionales registraron un sólido crecimiento de 11.8%, como resultado del aumento del volumen nacional y de los precios principalmente.

La solidez financiera del grupo aunada a la generación de recursos provenientes de la operación de negocios permitieron continuar con los programas de inversión a través de recursos propios, destinado 3,546 millones de pesos a proyectos de expansión y modernización en las distintas áreas de la organización. Esta inversión representa un aumento del 57% respecto al año anterior. Una parte importante de estos recursos se destinaron a la planta cervecera ubicada en el estado de Zacatecas, habiéndose terminado la segunda etapa del proyecto, la cual inició operaciones en enero de 1999, incrementando la

capacidad instalada del grupo de 35 a 39.5 millones de hectolitros anuales.

A la fecha, Grupo Modelo cuenta con efectivo e inversiones temporales por 5,993 millones de pesos y un activo total de 42,068 millones de pesos, el cual en los últimos doce meses creció 5.9%. Por otro lado, la solidez financiera de la compañía se ha mantenido a través de una estructura de capital sin deuda a largo plazo y con pasivos operacionales a corto plazo por 2,530 millones de pesos.

En el aspecto demográfico, la fuerte demanda que los productos de GRUPO MODELO han registrado en los mercados de exportación, así como los resultados favorables obtenidos en el mercado nacional, alientan la continua inversión del Grupo en proyectos de modernización y expansión. Aunado a lo anterior, la estructura demográfica de México, representa un potencial de crecimiento para la organización, ya que de acuerdo a estadísticas de 1995 de Instituto Nacional de Geografía, Estadística e Informática (INEGI), se estima que aproximadamente el 46.5% de la población en México es menor de 19 años.

Dentro del ambiente legal se establece que la venta de esta bebida va a estar restringida solamente a aquellas personas que no cuenten con la mayoría de edad (establecido por los gobiernos federales de cada país), en este caso en nuestro país es de 18 años, de no hacerlo así habrá una sanción establecida con anterioridad para aquellos establecimientos que no lo cumplen.

Otra de las dimensiones del ámbito externo que influye en los negocios es el sistema legal. Dicho sistema requiere que los administradores conozcan los sistemas legales de las naciones en que operan, así como la naturaleza de la abogacía nacional e internacional y las relaciones legales existentes entre países.

La competencia del GRUPO MODELO se ve invadida por un principal competidor nacional que es, la cervecería Cuauhtémoc Moctezuma que forma parte de grupo FEMSA-Cerveza desde el año de 1985.

La participación en el mercado internacional fue redituable para la empresa, debido a su amplio portafolio de productos logra 21 años consecutivos con éxito en el mercado internacional, al obtener en el año 1998 un extraordinario aumento en sus volúmenes del 29.7% con relación a 1997, llegando a la cifra récord de 6.5 millones de hectolitros. Lo anterior representa el 83.01% de la participación en las exportaciones de la industria Cervecera Mexicana. Su participación se expande cada vez más. Actualmente cuenta con una gran cobertura en el mercado (exporta a más de 150 países en los 5 continentes) y la cubre por medio de la mercadotecnia diferenciada, es decir, que opera en varios segmentos del mercado y diseña diferentes programas para cada segmento, además es una compañía que busca integrar a su bando compañías del mismo genero pero más pequeñas, a las cuales les proporciona tecnología (humana e industrial).

La necesidad de un marketing internacional en GRUPO

MODELO es principalmente para el establecimiento de una planeación y llevar a cabo una conducción de su mercado meta y de las organizaciones. Este marketing tiene formas que abarcan desde exportaciones-importaciones hasta concesiones de licencia, conversiones, subsidiarias de propiedad total, operaciones de supervisión y contratos de administración. El marketing internacional es una herramienta que el mercadólogo utiliza para llevar a cabo transacciones con empresas extranjeras y así realizar exportaciones e importaciones favoreciendo tanto a personas como a compañías para lograr una mayor efectividad en países globalizados.

La importancia del comercio mundial es debido a sus enlaces globales de mercados, tecnologías y estilos de vida desconocidos e imprevistos con anterioridad. El comercio mundial ha afectado la elaboración nacional de políticas y resulta el surgimiento de oportunidades y amenazas para compañías e individuos. La gran importancia que tiene el comercio mundial ha sido en gran medida por las necesidades de las empresas y en especial para lograr que el GRUPO MODELO consolidará una mayor efectividad en el ámbito internacional. Es así como logró una rápida penetración a los países que conforman los bloques que cuentan con una mayor participación de empresas con la efectividad que se requiere para la competitividad de un comercio mundial.

Las técnicas empleadas por el GRUPO MODELO son estratégicas, dicho grupo emplea sus técnicas en los medios de comunicación masivos, tales como radio, televisión, prensa,

revistas, entre otros que son los medios que generalmente permiten crear el rendimiento y que son los que más atraen a la mente del consumidor, por medio de los spots que presentan, lo cual permite que el consumidor lo asimile y le genere un estado de sensación que lo lleve a consumir el producto. Dentro de este ámbito, la publicidad en nuestros días, es muy incesante en todas partes, ya que para cualquier evento o programa que se realiza, entre los principales patrocinadores se encuentra este grupo.

En lo que respecta al producto, este ofrece una gran variedad de cerveza para los distintos estatus de la sociedad y para los gustos diferentes del consumidor; algo que lo ha caracterizado como una organización importante es el empaque que utiliza, ya que son muy llamativos sus diseños en cuanto a las botellas que emplea para sus productos, con respecto a esto, ello le ha permitido la retención de sus clientes, aunado a que es una empresa que crea productos de alta calidad que han aceptado los consumidores.

Para GRUPO MODELO el prosperar en un mundo de cambios abruptos y discontinuos, de fuerzas y peligros de reciente aparición, y de influencias imprevistas en el extranjero, han requerido de preparar y desarrollar respuestas activas. Debido a lo anterior GRUPO MODELO ha desarrollado nuevas estrategias, nuevos planes y modificado su modo de hacer negocios. Estas oportunidades requieren una cuidadosa exploración, un conocimiento de los desarrollos globales así como el entendimiento de su significado y el desarrollo de sus

capacidades para ajustarse al cambio, es por ello que GRUPO MODELO ha tenido una rápida adaptación al ambiente global.

Cabe resaltar que las restricciones de las exportaciones en cada país son distintas, debido a las exigencia particulares de cada país en la calidad de los productos que ofrece la empresa. En todo el mundo los países autorizan leyes que tengan un impacto profundo en la capacidad de las compañías para competir en el extranjero. GRUPO MODELO realizo diversas maniobras de convencimiento y adopto sus políticas de exportación de acuerdo a las necesidades previstas para cada país, además llevo a cabo una evaluación previa al ambiente del mercado a penetrar para valorar las variables económicas relacionadas con el tamaño y la naturaleza de los mercados, el monitoreo de los mercados deben ser eficientes y efectivos con una amplia gama de criterios económicos para establecer una estimación preliminar del potencial del mercado.

Uno de los aspectos importantes que han permitido la consolidación del GRUPO MODELO, es que todo el personal conoce las políticas de 55 a 75% y además que las sugerencias y opiniones del personal son consideradas al momento de realizarse algún cambio.

ANEXO: ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Pregunta 1:

Todas	= 1.00
Casi todas	= 0.75
Las esenciales	= 0.50
Muy pocas	= 0.25
Ninguna	= 0.00

$$\text{VENP} = \frac{(0 \times 1.00) + (4 \times 0.75) + (10 \times 0.50) + (2 \times 0.25) + (0 \times 0.00)}{16} \times (100)$$
$$= 53.13\%$$

Pregunta 3:

Siempre	= 1.00
Casi Siempre	= 0.75
En ocasiones	= 0.50
Casi Nunca	= 0.25
Nunca	= 0.00

$$\text{VENP} = \frac{(7 \times 1.00) + (8 \times 0.75) + (1 \times 0.50) + (0 \times 0.25) + (0 \times 0.00)}{16} \times (100)$$
$$= 84.38\%$$

Pregunta 6:

Muy eficaz	= 1.00
Eficaz	= 0.75
Regularmente eficaces	= 0.50
Escasamente eficaces	= 0.25
Nada eficaces	= 0.00

Las políticas por parte del gobierno mexicano:

$$\text{VENP} = \frac{(1 \times 1.00) + (4 \times 0.75) + (9 \times 0.50) + (2 \times 0.25) + (0 \times 0.00)}{16} \times (100)$$
$$= 56.25\%$$

Los canales de distribución:

$$\text{VENP} = \frac{(7 \times 1.00) + (7 \times 0.75) + (2 \times 0.50) + (0 \times 0.25) + (0 \times 0.00)}{16} \times (100)$$
$$= 82.81\%$$

Las políticas de otros países:

$$\text{VENP} = \frac{(1 \times 1.00) + (6 \times 0.75) + (8 \times 0.50) + (1 \times 0.25) + (0 \times 0.00)}{16} \times (100)$$
$$= 60.94\%$$

La competencia con otras marcas de cerveza:

$$\text{VENP} = \frac{(0 \times 1.00) + (0 \times 0.75) + (5 \times 0.50) + (10 \times 0.25) + (1 \times 0.00)}{16} \times (100)$$
$$= 31.25\%$$

Las políticas por parte del Grupo Modelo:

$$\text{VENP} = \frac{(4 \times 1.00) + (10 \times 0.75) + (2 \times 0.50) + (0 \times 0.25) + (0 \times 0.00)}{16} \times (100)$$
$$= 78.13\%$$

Pregunta 9:

Siempre = 1.00

Casi Siempre = 0.75

En ocasiones = 0.50

Casi Nunca = 0.25

Nunca = 0.00

$$\text{VENP} = \frac{(2 \times 1.00) + (7 \times 0.75) + (5 \times 0.50) + (2 \times 0.25) + (0 \times 0.00)}{16} \times (100)$$
$$= 64.06\%$$

ANEXO: ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Pregunta 1:

Todas	= 1.00
Casi todas	= 0.75
Las esenciales	= 0.50
Muy pocas	= 0.25
Ninguna	= 0.00

$$\text{VENP} = \frac{(0 \times 1.00) + (4 \times 0.75) + (10 \times 0.50) + (2 \times 0.25) + (0 \times 0.00)}{16} \times (100)$$
$$= 53.13\%$$

Pregunta 3:

Siempre	= 1.00
Casi Siempre	= 0.75
En ocasiones	= 0.50
Casi Nunca	= 0.25
Nunca	= 0.00

$$\text{VENP} = \frac{(7 \times 1.00) + (8 \times 0.75) + (1 \times 0.50) + (0 \times 0.25) + (0 \times 0.00)}{16} \times (100)$$
$$= 84.38\%$$

Pregunta 6:

Muy eficaz	= 1.00
Eficaz	= 0.75
Regularmente eficaces	= 0.50
Escasamente eficaces	= 0.25
Nada eficaces	= 0.00

Las políticas por parte del gobierno mexicano:

$$\text{VENP} = \frac{(1 \times 1.00) + (4 \times 0.75) + (9 \times 0.50) + (2 \times 0.25) + (0 \times 0.00)}{16} \times (100)$$
$$= 56.25\%$$

Los canales de distribución:

$$\text{VENP} = \frac{(7 \times 1.00) + (7 \times 0.75) + (2 \times 0.50) + (0 \times 0.25) + (0 \times 0.00)}{16} \times (100)$$
$$= 82.81\%$$

Las políticas de otros países:

$$\text{VENP} = \frac{(1 \times 1.00) + (6 \times 0.75) + (8 \times 0.50) + (1 \times 0.25) + (0 \times 0.00)}{16} \times (100)$$
$$= 60.94\%$$

La competencia con otras marcas de cerveza:

$$\text{VENP} = \frac{(0 \times 1.00) + (0 \times 0.75) + (5 \times 0.50) + (10 \times 0.25) + (1 \times 0.00)}{16} \times (100)$$
$$= 31.25\%$$

Las políticas por parte del Grupo Modelo:

$$\text{VENP} = \frac{(4 \times 1.00) + (10 \times 0.75) + (2 \times 0.50) + (0 \times 0.25) + (0 \times 0.00)}{16} \times (100)$$
$$= 78.13\%$$

Pregunta 9:

Siempre = 1.00

Casi Siempre = 0.75

En ocasiones = 0.50

Casi Nunca = 0.25

Nunca = 0.00

$$\text{VENP} = \frac{(2 \times 1.00) + (7 \times 0.75) + (5 \times 0.50) + (2 \times 0.25) + (0 \times 0.00)}{16} \times (100)$$
$$= 64.06\%$$

Pregunta 11:

De 95 a 100%	= 1.00
De 75 a 94%	= 0.75
De 55 a 74%	= 0.50
De 35 a 54%	= 0.25
De 0 a 34%	= 0.00

$$VE = \frac{(3 \times 1.00) + (8 \times 0.75) + (5 \times 0.50) + (0 \times 0.25) + (0 \times 0.00)}{16} \times (100)$$
$$= 71.88\%$$

Pregunta 15:

Muy alto	= 1.00
Alto	= 0.75
Regular	= 0.50
Bajo	= 0.25
Muy bajo	= 0.00

Políticas de exportación:

$$VENP = \frac{(12 \times 1.00) + (4 \times 0.75) + (0 \times 0.50) + (0 \times 0.25) + (0 \times 0.00)}{16} \times (100)$$
$$= 94\%$$

Restricciones gubernamentales:

$$VENP = \frac{(3 \times 1.00) + (11 \times 0.75) + (2 \times 0.50) + (0 \times 0.25) + (0 \times 0.00)}{16} \times (100)$$
$$= 76.56\%$$

La imagen del producto:

$$VENP = \frac{(5 \times 1.00) + (7 \times 0.75) + (4 \times 0.50) + (0 \times 0.25) + (0 \times 0.00)}{16} \times (100)$$
$$= 76.56\%$$

El precio:

$$VENP = \frac{(0 \times 1.00) + (3 \times 0.75) + (8 \times 0.50) + (5 \times 0.25) + (0 \times 0.00)}{16} \times (100)$$
$$= 46.88\%$$

La promoción:

$$\text{VENP} = \frac{(0 \times 1.00) + (4 \times 0.75) + (7 \times 0.50) + (5 \times 0.25) + (0 \times 0.00)}{16} \times (100)$$
$$= 48.44\%$$

La plaza o distribución:

$$\text{VENP} = \frac{(4 \times 1.00) + (8 \times 0.75) + (4 \times 0.50) + (0 \times 0.25) + (0 \times 0.00)}{16} \times (100)$$
$$= 75.00\%$$

El producto (sabor):

$$\text{VENP} = \frac{(6 \times 1.00) + (8 \times 0.75) + (2 \times 0.50) + (0 \times 0.25) + (0 \times 0.00)}{16} \times (100)$$
$$= 81.25\%$$

Pregunta 18:

Muy favorable	= 1.00
Favorable	= 0.75
Regularmente favorable	= 0.50
Escasamente favorable	= 0.25
Nada favorable	= 0.00

Factores económicos:

$$\text{VENP} = \frac{(5 \times 1.00) + (8 \times 0.75) + (3 \times 0.50) + (0 \times 0.25) + (0 \times 0.00)}{16} \times (100)$$
$$= 78.13\%$$

Factores políticos:

$$\text{VENP} = \frac{(4 \times 1.00) + (7 \times 0.75) + (5 \times 0.50) + (0 \times 0.25) + (0 \times 0.00)}{16} \times (100)$$
$$= 73.44\%$$

Factores sociales:

$$\text{VENP} = \frac{(0 \times 1.00) + (0 \times 0.75) + (10 \times 0.50) + (6 \times 0.25) + (0 \times 0.00)}{16} \times (100)$$
$$= 40.63\%$$

Factores culturales:

$$\text{VENP} = \frac{(0 \times 1.00) + (0 \times 0.75) + (6 \times 0.50) + (7 \times 0.25) + (3 \times 0.00)}{16} \times (100)$$
$$= 29.69\%$$

Factores tecnológicos:

$$\text{VENP} = \frac{(7 \times 1.00) + (9 \times 0.75) + (0 \times 0.50) + (0 \times 0.25) + (0 \times 0.00)}{16} \times (100)$$
$$= 85.94\%$$

Factores ecológicos:

$$\text{VENP} = \frac{(0 \times 1.00) + (5 \times 0.75) + (6 \times 0.50) + (5 \times 0.25) + (0 \times 0.00)}{16} \times (100)$$
$$= 50.00\%$$

Pregunta 19:

Demasiado	= 1.00
Mucho	= 0.75
Regular	= 0.50
Poco	= 0.25
Nada	= 0.00

$$\text{VENP} = \frac{(0 \times 1.00) + (0 \times 0.75) + (0 \times 0.50) + (3 \times 0.25) + (13 \times 0.00)}{16} \times (100)$$
$$= 4.69\%$$

Pregunta 21:

Excelente	= 1.00
Muy buena	= 0.75
Regular	= 0.50
Mala	= 0.25
Pésima	= 0.00

Canadá:

$$\text{VENP} = \frac{(2 \times 1.00) + (9 \times 0.75) + (5 \times 0.50) + (0 \times 0.25) + (0 \times 0.00)}{16} \times (100)$$
$$= 70.31\%$$

España:

$$\text{VENP} = \frac{(0 \times 1.00) + (0 \times 0.75) + (4 \times 0.50) + (8 \times 0.25) + (4 \times 0.00)}{16} \times (100)$$
$$= 25.00\%$$

El Caribe:

$$\text{VENP} = \frac{(0 \times 1.00) + (0 \times 0.75) + (3 \times 0.50) + (9 \times 0.25) + (4 \times 0.00)}{16} \times (100)$$
$$= 23.44\%$$

Latinoamérica:

$$\text{VENP} = \frac{(0 \times 1.00) + (0 \times 0.75) + (0 \times 0.50) + (9 \times 0.25) + (7 \times 0.00)}{16} \times (100)$$
$$= 14.06\%$$

Pregunta 23:

Excelente	= 1.00
Muy buena	= 0.75
Regular	= 0.50
Mala	= 0.25
Pésima	= 0.00

$$\text{VENP} = \frac{(6 \times 1.00) + (7 \times 0.75) + (3 \times 0.50) + (0 \times 0.25) + (0 \times 0.00)}{16} \times (100)$$
$$= 79.69\%$$

BIBLIOGRAFÍA

CATEORA R, Philip, Marketing Internacional, 8a edición, España, Ed IRWIN, 1996.

CZINKOTA, Michael R., RONKAINEN, Ilkka A., 4a edición, México, Marketing Internacional, Ed. Mc Graw Hill, 1997.

COLAIACOVO, Juan Luis, ASSEFH, Antonio A., GUADAGNA, Guillermo J, C., Proyectos de exportación y Estrategias de Marketing Internacional, Colombia, Ediciones MACCHI, 1993.

DIEZ De Castro, Luis y MASCAREÑAS, Juan, Ingeniería Financiera, la Gestión en los Mercados Financieros Internacionales, España, Serie Mac Graw Hill de Managment, Mac Graw/Interamericana de España, S.A., 1994.

FISHER, Laura, NAVARRO, Alma, Investigación de Mercados, 3ª edición, México, Ed. Mc Graw Hill, 2000

GARZA MOURIÑO, Rosa María, ¿Negociando con americanos?, México, Ed. Mc Graw Hill, junio 1995.

KOTLER, Philip, Dirección de mercadotecnia, 8a Edición, México, Ediciones Prentice Hall 1996.

LAMBIN, Jean-Jaques, Marketing Estratégico , 3ª edición, México, Ed. Mc Graw Hill, 1994

LEDEZMA, Carlos, ZAPATA, Cristina I., et al, Negocios y Comercialización Internacional, Buenos Aires Argentina, Ediciones MACCHI, 1993

MERCADO, H. Salvador, Comercio Internacional, Tomo I, 3ª edición, México, Ed. Limusa, 1996

MERCADO, H. Salvador, Comercio Internacional, Tomo II, México, Ed. Limusa, 1998

MORENO, José María, Marketing Internacional, 2ª edición, Argentina, Ed. MACCHI, 1998

RUELAS VÁZQUEZ, Carlos, Investigación científica, 1ª edición, México, Editores Mexicanos Unidos S.A., 1994

Internet:

www.corona.com

www.gmodelo.com.mx

www.alaface.com