

¿CÓMO HACEN LAS EMPRESAS PYMES PARA COMPETIR CON LAS  
MULTINACIONALES?

CAMILA SOLÍS TORO

Asesora  
MONIQUE THRIEZ

MARYMOUNT

PROYECTO DE GRADO

MEDELLÍN

2013

## Tabla de contenido

<b>1</b>	<b>RESUMEN</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b> .....	<b>5</b>
<b>4</b>	<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b> .....	<b>5</b>
<b>5</b>	<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>6</b>
<b>5.1</b>	<b>ANTECEDENTES</b> .....	<b>6</b>
<b>5.2</b>	<b>CONTEXTO</b> .....	<b>6</b>
5.2.1	¿ QUÉ SON LAS MULTINACIONALES ? .....	7
5.2.2	¿ A QUÉ SE REFIERE EL TÉRMINO PYMES ?.....	7
5.2.3	¿QUÉ ES GLOBALIZACIÓN? .....	8
5.2.4	¿QUÉ ES “COMPETENCIA” Y CÓMO PUEDE COMPETIR UNA EMPRESA CON OTRA? .....	
<b>5.3</b>	<b>MULTINACIONAL VS. PYME, VENTAJAS Y DESVENTAJAS</b> .....	<b>12</b>
5.3.1	EN CUANTO AL PRODUCTO: .....	12
5.3.2	EN CUANTO AL PRECIO: .....	13
5.3.3	EN CUANTO A LA PLAZA ( MERCADO, CANAL Y LUGAR) .....	13
5.3.4	EN CUANTO A LA PROMOCIÓN: .....	14
5.3.5	OTROS ASPECTOS: ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES Y RECURSO HUMANO .....	15
<b>5.4</b>	<b>ESTRATEGIAS EXITOSAS</b> .....	<b>15</b>
5.4.1	INTERNACIONALIZARSE O EXPORTAR .....	16
5.4.2	EVOCAR LO NACIONAL .....	16
5.4.3	LAS ALIANZAS DE RIESGO COMPARTIDO .....	17
5.4.4	NICHOS CORRECTOS O ESPECIALIZADOS .....	19
5.4.5	PUBLICIDAD NO PAGADA.....	20
5.4.6	MATRIZ DE ANSOFF O PRODUCTO/MERCADO .....	21
5.4.7	EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD .....	22
5.4.8	ESTRATEGIA FLANKER .....	22
5.4.9	DIVERSIFICACIÓN DE PORTAFOLIO, CLIENTES O INVERSIONES.....	23
5.4.10	CONOCIMIENTO DEL CONSUMIDOR .....	24
<b>6</b>	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>25</b>
<b>7</b>	<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>27</b>

## **1 RESUMEN**

Después de investigar si es posible que las pymes compitan contra las multinacionales en el entorno en el que vivimos, pude concluir que éstas tienen que superar muchos obstáculos para llegar al éxito, pero éste sí es posible; el hecho de ser multinacional o pyme no asegura nada ya que ambas tiene debilidades y fortalezas; que una compañía salga adelante depende de maximizar o minimizar el impacto dependiendo de las circunstancias. Hay una gran cantidad de estrategias que las empresas pueden utilizar para facilitar su camino y además varios ejemplos de casos ya realizados que demuestran estas estrategias.

## 2 INTRODUCCIÓN

Esta investigación surgió de la inquietud que resulta al ver que cada vez más a nuestro país están llegando multinacionales de otros países a competir con las pymes nacionales. Como colombiana me preocupa el éxito de estas empresas, porque todo el mundo habla de la serie de transformaciones que han tenido que hacer para sobrevivir en el mercado, entonces investigué si es posible que una empresa local pyme compita en un medio global con compañías extranjeras que tienen un largo recorrido en la historia por la experiencia y que cuentan con una gran capacidad económica.

Para mi investigación me entrevisté con empresarios, leí varios estudios, encuestas y textos . A lo largo de mi trabajo, relaciono los diferentes temas con casos reales hallados a través de mi investigación.

Primero investigué sobre algunos términos importantes para contextualizar mi estudio: pymes, multinacionales, globalización, competencia. Luego analicé las ventajas y desventajas que tienen las pymes y multinacionales en su competencia por el mercado nacional, para finalmente encontrar (o exponer) algunas estrategias que las pequeñas y medianas empresas pueden utilizar para competir con las multinacionales, tomando ventaja de su tamaño, de su estructura, de su condición de “local” y de las condiciones que el actual mercado global ofrece. De este modo pude dar una respuesta reconfortante a mi pregunta inicial.

### **3 OBJETIVO GENERAL**

Comprender si puede o no competir una empresa local de pequeño y mediano tamaño en un medio global, porque como colombiana me preocupo por el futuro de nuestras empresas cuando se habla de la difícil situación que éstas están afrontando.

### **4 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Investigar sobre los diferentes términos de los que trata mi trabajo: empresas locales pequeñas o medianas de multinacionales.  
Entender el término de competencia y sus factores, para contextualizar mi estudio, unificar criterios, y tener herramientas para el posterior análisis a mi pregunta.
- Analizar qué ventajas y desventajas tienen nuestras empresas pymes locales frente a las multinacionales, para determinar cuáles pueden ser los aspectos que pueden potenciar nuestras empresas, beneficiándose de las debilidades de las multinacionales.
- Investigar algunas estrategias que permitan a las pymes locales competir exitosamente con las multinacionales, aprovechando las ventajas encontradas. Lo anterior con base a casos reales de empresas pequeñas o medianas locales que compiten con multinacionales y apoyar mis hallazgos con estos ejemplos exitosos.

## **5 MARCO TEÓRICO**

### **5.1 ANTECEDENTES**

Colombia fue un país tradicionalmente proteccionista, su política económica estaba basada en proteger los productos nacionales por medio de barreras como los aranceles y los impuestos a la importación; estos limitaban la entrada de los productos aumentando su costo y por lo tanto su venta.

Sin embargo, a partir de 1991, durante el gobierno del Presidente Cesar Gaviria Trujillo, y fundamentado en la nueva Constitución Política de Colombia, el país entró en apertura económica, buscando estimular el intercambio de productos con los demás países. También en ésta época se crearon los lineamientos jurídicos en temas de inversión extranjera directa, lo que permitió a muchas empresas extranjeras su ingreso a nuestro país.

Veinte años después, nuestra economía se ha transformado enormemente. Actualmente el ministro de Hacienda y Crédito Público, Mauricio Cárdenas asegura que Colombia se encuentra dentro de los catorce países de más crecimiento gracias a la confianza en los consumidores que incrementan la inversión extranjera, pero por otro lado también hace énfasis en el desempleo y el estancamiento de la industria manufacturera y de agricultura, a los cuales hay que hacerles frente.

### **5.2 CONTEXTO**

Para comenzar, pienso que es importante definir y unificar varios conceptos que constituyen el eje central de mi investigación:

### **5.2.1 ¿ QUÉ SON LAS MULTINACIONALES ?**

Las multinacionales o empresas transnacionales son aquellas empresas que establecen sucursales en otros países para ganar más mercado, cuando se han agotado en el mercado local, o para aprovechar el potencial de los mercados emergentes con menos competencia o ninguna. Están compuestas por unas filiales y una casa matriz, que suele encontrarse en el país donde fue creada la empresa.

Algunos ejemplos son: Procter & Gamble (P&G), Royal & Sun Alliance (RSA), Mars, Jumbo, Néstle, etc.

### **5.2.2 ¿ A QUÉ SE REFIERE EL TÉRMINO PYMES ?**

El término “pymes” hace referencia a las pequeñas y medianas empresas.

En Colombia, la Ley 905 de 2 de agosto de 2004 por medio de la cual se modificó la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana, en su artículo segundo, define las pymes como:

Artículo 2º.

“Toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros:

• Mediana empresa:

a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o

b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes (US\$1.441.896,20 - US\$8.649.647,30).

• Pequeña empresa:

a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o

b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes (US\$144.449,11 - US\$1.441.607,88), o

• Microempresa:

a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores, o

b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes (US\$144.160,79).”<sup>1</sup>

La importancia de las pymes radica en que son el motor de la economía ya que impulsan su crecimiento. Las pymes generan más del 50% del empleo nacional, significan el 36% del valor agregado industrial, el 92% de los establecimientos comerciales y el 40% de la producción total del país.

Hoy en día, según la Gran Encuesta Pyme del primer semestre del 2013 las pymes de los sectores de industria y comercio están en crisis porque sus ventas no son favorables por la falta de demanda. Las pymes del sector de los servicios no se han visto tan afectadas.

### **5.2.3 ¿QUÉ ES GLOBALIZACIÓN?**

La globalización es un proceso económico, tecnológico, social y cultural que consiste en la integración de países, mercados, sociedades, culturas e ideas gracias a la creciente comunicación e interdependencia de los países. También se le llama mundialización o internacionalización.

El fenómeno de la globalización, el cual ha traído consigo muchos cambios, como tratados de libre comercio, inversión extranjera, apertura de mercados, internacionalización de los mercados, creación de multinacionales, desarrollo de las comunicaciones y tecnologías, ha creado un entorno competitivo e

---

<sup>1</sup> Ley 905, de 2 de agosto de 2004. Recuperado de:  
<http://www.businesscol.com/empresarial/pymes/>



inestable pues cambia con increíble rapidez, un aumento del consumo (homogenización de gustos y preferencias) y desarrollo de consumidores más exigentes.

#### **5.2.4 ¿QUÉ ES “COMPETENCIA” Y CÓMO PUEDE COMPETIR UNA EMPRESA CON OTRA?**

“Competencia de acuerdo con la Real Academia es una situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio”, ante un conjunto de consumidores que actúan independientemente, y que constituyen la demanda.

Cuando estoy hablando de competencia lo más importante es definir las cuatro p, que son las estrategias del marketing y Mc Carthy las simplificó en cuatro elementos: producto, precio, promoción y plaza.

En cuanto al producto, la administración de la compañía debe realizar la planeación y el desarrollo de bienes o servicios apropiados para ser comercializados, de acuerdo con las necesidades y preferencias del mercado objetivo.

En cuanto al precio, tiene que determinar el precio apropiado para sus productos de acuerdo con el valor de producción del producto, el nivel adquisitivo de su público y el valor que éste estaría dispuesto a pagar por el producto o servicio ofrecido.

El precio se fija de acuerdo con los objetivos que busca la empresa, como aumentar el volumen de las ventas, mantener o aumentar la participación del mercado, estabilizar los precios hacer frente a la competencia, lograr un rendimiento objetivo o maximizar las utilidades, entre otros.

La promesa de valor es la relación entre el producto-precio. Es de donde arranca la competencia, ya que la compañía crea un producto o servicio para el consumidor y este dice si le hace sentido, si lo necesita, si tiene la

calidad esperada y si es asequible. Ejemplo: el restaurante Creps and Waffles tiene una propuesta de valor ganadora, recibo más de lo que pago, nadie dice que Creps and Waffles es malo o caro; además tiene variedad, uno se siente en un restaurante elegante y tiene un precio cómodo. Entonces podemos ver que es la relación que establece el consumidor con lo que va a recibir, no solo tiene que ver con el precio sino también con lo que la calidad del producto.

La plaza o distribución esta compuesto por el mercado; se refiere a quiénes (clases de estratos), dónde (sitio) y cómo (canal) se les va a ofrecer el producto o servicio. El mercado total se refiere a un mercado masivo, agregado, homogéneo cuyas partes se consideran similares; en la segmentación del mercado la organización elige uno o más segmentos del mercado (heterogéneo) como mercado objetivo. El canal consiste en como llegar al mercado adecuado en el momento correcto y en buenas condiciones. Este proceso se puede hacer por venta directa (catálogo), a domicilio, en un restaurante, a empresas, por internet, etc.

La promoción es cómo la empresa se hace ver y sentir como producto. Ésta cambia dependiendo del público objetivo. La empresa necesita informar, persuadir y recordar al mercado sobre sus productos. Gracias al sistema socioeconómico podemos usar la comunicación para influenciar en los sentimientos, creencias y comportamiento de los clientes.

Algunos métodos de mercadeo que utilizan las empresas frecuentemente son:

- La venta personal, que es la presentación que hace la organización de un producto o servicio a un posible cliente; tiene lugar cara a cara o por teléfono.
- La publicidad, que es un tipo de comunicación masiva e impersonal, pagada. Las formas más conocidas son los avisos que aparecen en los medios masivos de comunicación como radio, prensa, televisión, Internet entre otros.

- La propaganda, que consiste en un aviso en cualquier medio de publicidad, pero como no se paga por ella entonces suele tener mayor credibilidad.
- La promoción de venta, que es una actividad pagada que estimula la demanda. Muchas veces está dirigida al consumidor, pero generalmente esta dirigida a los miembros del canal de distribución para aumentar su motivación. Incluye patrocinios, concursos, exhibiciones comerciales, exhibiciones en la tienda, bonificaciones, muestras gratuitas, premios, descuentos y cupones.
- Las relaciones públicas, que son un esfuerzo planeado que realiza una organización para influir en las actitudes y opiniones de un grupo en específico (clientes, accionistas, etc). Un ejemplo es una comida en la que se da a degustar el nuevo queso de Alpina.

Existen tres tipos de competencia:

- La competencia de marcas, cuando ambas empresas son comercializadores de productos similares. LAN Airlines y American Airlines son un ejemplo ya que ambas ofrecen vuelos.
- La competencia por productos sustitutos que satisfacen las mismas necesidades. Un ejemplo de esto es Presto con Dogger; los clientes deciden si compran perro o hamburguesa.
- Y una competencia natural, donde cada compañía es un rival porque el poder adquisitivo del cliente es limitado, entonces si yo tengo un millón de pesos ahorrado, yo elijo si me lo gasto en una moto o en ropa.

Es la mezcla de todos estos elementos (4ps) con los que las empresas logran influenciar la decisión de compra de un cliente y por lo tanto, sus herramientas para competir.

Hoy en día algunas personas piensan que las pymes nacionales no tienen posibilidad alguna de sobrevivir en el mercado por lo altamente competitivo de las multinacionales, pero se ha demostrado lo contrario, donde pequeñas y medianas empresas colombianas tienen buena participación en los mismos

posicionando sus marcas y productos. Voy a analizar cómo han hecho estas empresas para competir exitosamente, estudiando las ventajas y desventajas que tienen por su naturaleza y qué estrategias comunes les han permitido este resultado positivo.

### **5.3 MULTINACIONAL VS. PYME, VENTAJAS Y DESVENTAJAS**

Voy a analizar algunas ventajas y desventajas que tienen las pymes frente a las multinacionales, centrándome en cada uno de los aspectos que componen la mezcla de marketing y otros elementos de las pymes y multinacionales.

#### **5.3.1 EN CUANTO AL PRODUCTO:**

La simplificación de los negocios, el uso extensivo de la “Ley de Pareto”, la unificación de las características del consumidor objetivo y una filosofía con concepto global por dirigir sus productos a un mercado masivo, lleva a las multinacionales a desarrollar productos de uso general, que deja por fuera las preferencias y necesidades particulares de los diferentes nichos.

Las pymes por el contrario, aprovechan estos segmentos del mercado descuidados por las multinacionales desarrollando e innovando productos con características específicas, que satisfacen completamente al cliente y creando un lazo entre el consumidor y el producto.

Debido a su capacidad financiera, existe una brecha tecnológica entre las empresas pymes y las multinacionales, que beneficia a estas últimas para diseñar y crear productos más innovadores a más bajos costos. Puede decirse que existe un monopolio de conocimientos científicos y tecnológicos de unos pocos países altamente desarrollados.

Adicionalmente, las multinacionales están conformadas por gran cantidad de empleados, científicos y profesionales de todas las áreas, dedicados a nivel

mundial a desarrollar e innovar productos y servicios.

Las empresas pymes, deben superar mayores obstáculos, requieren de un esfuerzo adicional para adquirir tecnología de punta y personal altamente capacitado por el reducido capital en efectivo.

### **5.3.2 EN CUANTO AL PRECIO:**

Las multinacionales explotan con mayor frecuencia los beneficios de la globalización y los tratados de libre comercio, al localizar sus filiales estratégicamente para servir regiones en vez de países, adquiriendo la materia prima donde los costos sean menores y produciendo donde la mano de obra sea más asequible y la legislación tributaria más laxa. Esto le puede dar ventajas a estas empresas en sus costos de producción.

Las multinacionales pueden también tomar ventaja de las economías de escala ya que sus niveles de producción son mayores, con el fin de bajar el costo promedio por unidad producida. Adicionalmente, pueden comprar grandes volúmenes de materia prima lo que también reduce costos.

### **5.3.3 EN CUANTO A LA PLAZA ( MERCADO, CANAL Y LUGAR)**

Las Pyme por su cercanía pueden tener mayor conocimiento y entendimiento de las necesidades del consumidor; hay una relación más estrecha y los clientes pueden percibir un “sabor local”.

Por su estructura sencilla, pueden cambiar de nicho de mercado más fácilmente y enfocarse a los diferentes consumidores de forma más individual y especializada. También por esta estructura, tienen mayor flexibilidad y capacidad de reacción ante la demanda inestable o los cambios en las preferencias de los consumidores. Y finalmente, su servicio puede ser más ágil,

personalizado, dinámico y confiable.

Las multinacionales por otro lado, cuentan con un mercado potencial de mayor tamaño. Entre mayor sea el mercado, más grandes son las oportunidades de negocio.

#### **5.3.4 EN CUANTO A LA PROMOCIÓN:**

Por su músculo financiero, las multinacionales suelen invertir grandes sumas en promoción y publicidad, incluso pueden contratar famosos para la promoción de sus productos a nivel mundial.

Las iniciativas y acciones comerciales son de corte global o regional que muchas veces tienen poca relación con las condiciones y preferencias del mercado local, dejando por fuera los motivadores y necesidades específicas del mercado. En las multinacionales la función principal de los equipos de marketing local es ejecutar y muchas veces los planes de mercadeo provienen de las casas matrices por lo que son muy poco efectivos a nivel local. Las empresas locales pueden diseñar estrategias de venta más dirigidas a las características del mercado local, más emotivas y por ende más efectivas.

A través de una adecuada estrategia de comunicación, las Pymes pueden hacer énfasis en su origen nacional, pueden evocar en sus estrategias de mercadeo sentimiento de patriotismo y apoyo a lo “nuestro”, de orgullo y sentido de pertenencia. Se puede hacer énfasis en las campañas publicitarias en «comprarle al país», pero mencionando también la buena calidad de los productos. Las multinacionales, aunque promueven el desarrollo y la competitividad también generan contaminación, explotación de recursos humanos y naturales, fuga de capitales y crean dependencia para el país receptor. Esto aviva el sentimiento nacionalista en muchos, a la hora de tomar una decisión de compra.

### **5.3.5 OTROS ASPECTOS: ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES Y RECURSO HUMANO**

El gran tamaño de las multinacionales las hace rígidas, lentas, poco flexibles y burocráticas. Las pymes locales tienen mayor flexibilidad y agilidad para adaptarse a los cambios. Por su estructura, la toma de decisiones puede involucrar varias instancias superiores y tal vez de áreas en otros países.

Su gran capacidad económica permite tener muy buenos salarios y realizar grandes inversiones en capacitaciones y desarrollo del personal. Pueden buscar el mejor talento local e internacional. Contratan profesionales talentosos que compiten entre sí, y solamente los mejores son promovidos.

Por otro lado, las Pymes ven al personal de la empresa como “familia”, el apoyo es incondicional, el ambiente no es tan pesado porque la cantidad de personas es menor entonces se alcanzan a conocer más y por lo tanto puede haber una mayor sentido de pertenencia y por lo tanto una mayor motivación.

La gestión del personal puede ser menos compleja en las empresas pymes, pues hay una mayor homogeneidad cultural, que permite un mayor entendimiento de las formas de hacer las cosas y del lenguaje corporativo. La comunicación puede facilitarse.

### **5.4 ESTRATEGIAS EXITOSAS**

Las siguientes son algunas estrategias que a través de mi investigación encontré que pueden desarrollar las pymes para tomar ventaja de la globalización y competir de cara a las multinacionales:

#### **5.4.1 INTERNACIONALIZARSE O EXPORTAR**

Tomando ventaja de los tratados de libre comercio firmados por nuestro país y de las facilidades que hoy en día existen para ofrecer nuestros productos en el exterior, nuestras pymes pueden buscar entrar en mercados internacionales, inicialmente exportando para después pasar a crear estrategias que le aseguren permanecer en dichos mercados. La compañía Leonisa también se considera un caso notable ya que se encuentra en Portugal, España y Canadá, así como en casi todos los países latinoamericanos.

Alfagrés S.A por ejemplo tiene presencia en cerca de diez y seis mercados. Además de Estados Unidos de América, coloca sus productos en Polinesia, Nueva Zelanda, Oriente Medio, Australia, Corea, Rusia y Japón.

#### **5.4.2 EVOCAR LO NACIONAL**

Ésta estrategia reconoce y comunica valores nacionales que son los que hacen que el consumidor se sienta perteneciente a un grupo o a una nación. Actualmente la mayoría de los consumidores, en el momento de decisión de compra, tratan de promover lo nacional, siendo movidos así por un sentimiento de nacionalismo. Hacer conscientes a los consumidores de que están comprando algo nacional, que le están comprando “al país”, es una estrategia exitosa que usa la Cervecería Águila S.A. quien hace énfasis en que una Águila contagia el sabor de nuestra alegría a un país unido por ferias, fiestas, buen fútbol y las más hermosas mujeres de Colombia. Postobón S.A con la marca colombiana a la cual la relacionamos con “Colombiana la nuestra” y Terpel con la frase “Si le compro a Terpel le compro al país”.

Pollo Campero nació de la idea del guatemalteco Dionisio Gutiérrez quien fundó un nuevo concepto basándose en su nación. Desarrolló un pollo jugoso, crujiente y saludable diferente a los de Mc Donalds y KFC; y además caracterizó sus restaurantes con un ambiente netamente guatemalteco, no sólo



influenciado porque todo el personal es de nacionalidad guatemalteca sino por la imagen total de diferenciación que causa en el consumidor. Actualmente es la marca centroamericana más reconocida a nivel mundial, confirmó el presidente de la Cámara de Comercio de El Salvador, Luis Cardenal, presente en trece países en tres continentes, con más de 8.500 empleados, sirviendo a más de ochenta millones de clientes por año. Para el presidente de Pollo Campero, el guatemalteco Juan José Gutiérrez hijo del difunto Gutiérrez, hay que atreverse a correr riesgos, hay que atreverse a hacer lo que pocos hacen y atribuye el éxito de su franquicia a la necesidad y a la perseverancia.

Kola Real ha basado su posicionamiento y su diferenciación en el valor de ser netamente peruana, y se ha encargado de reforzar esta idea con diversas campañas de comunicación. Revolucionó la industria de las bebidas, manteniendo una propuesta de valor llamada "calidad al precio justo"; tienen un precio asequible para la gran mayoría de la población, para la cual tomarse un refresco antes era un lujo, con mayor cantidad y un sabor agradable. El secreto de sus bajos precios radica en su administración austera, su gasto en publicidad es bajo, terceriza la distribución y es propietaria de la fórmula para producir la bebida gaseosa. Por años, Coca Cola y Pepsi Cola dominaban el mercado pero gracias a esto han tenido que modificar sus estrategias de mercadeo. Su última embestida es una súper botella de 3.3 litros, que en algunos comercios locales se llega a comercializar en 9.50 pesos, comparados con los envases de 2.5 litros de Pepsi y Coca que se consiguen en 12 y 14 pesos por unidad; un ahorro por litro para el consumidor que casi bordea el 50% por ciento.<sup>2</sup>

### **5.4.3 LAS ALIANZAS DE RIESGO COMPARTIDO**

Estrategia también conocida como Joint Venture consiste en una fusión entre

---

<sup>2</sup> <http://organizaciones.blogspot.com/2005/04/gerencia-en-big-cola.html>

una empresa extranjera y otra local, para lograr una ventaja competitiva de comercialización en mercados segmentados, es un convenio en el cual ambas partes aportan un porcentaje determinado de la propiedad accionaria y comparten el control administrativo. Este es el caso de los almacenes Éxito con la cadena de tiendas Casino en el cual ellos han tenido un proceso de modernización tecnológica, refinanciación, y reingeniería gerencial para enfrentar la competencia internacional y sobrevivir en buenas condiciones, reteniendo la propiedad de las empresas en manos de inversionistas locales.

La Organización Corona, está apostando a tener operación propia en grandes ligas a través del joint venture. Hace algunos años la organización Corona de Colombia, con un 65% de las acciones y Sodimac Falabella de Chile, con un 35% crearon la empresa colombo-chilena Almacenes Homecenter, especializada en la comercialización de productos para el mejoramiento del hogar. La alianza se basa en el aporte estratégico de cada socio; el grupo Corona aporta su conocimiento del mercado local mientras Sodimac aporta los sistemas de información y tecnología para el nuevo formato comercial, así como una red internacional de proveedores. Además de su propia de fabricación de productos de porcelana sanitaria en Estados Unidos y un contrato con una fábrica en China que le produce marcas en Asia, la empresa ahora tendrá el cuarenta por ciento de las acciones de la Compañía Suramericana de Cerámica y Eternit Brasil su nuevo socio el sesenta.

Procafecol S.A la empresa dueña de la reconocida marca colombiana Juan Valdéz llegará a Ecuador a través de un convenio con el Consorcio Nobis. Su objetivo es facilitar la competencia con otras cadenas como Sweet&Coffe y Coffee News. El esquema del negocio se basa en que en las tiendas Juan Valdéz se ofrecerán bebidas de café, frías y calientes, como también productos, en grano y molido, que además podrán ser comercializados en los comisariatos y supermercados, además se aprovechará para comercializar su producción azucarera marca Valdéz.

Otro ejemplo es el de Tarjeta Naranja de Argentina que logró su expansión y crecimiento mediante alianzas. En 1995 la inclusión accionaria de Banco Galicia les permitió consolidar la expansión geográfica y generar nuevos planes y servicios financieros. En 1998 concretaron una alianza con VISA y los Titulares de Tarjeta Naranja empezaron a utilizar su plástico en todo el mundo. Luego se aliaron con MasterCard y American Express, acelerando un proceso de crecimiento que los llevó al liderazgo indiscutido que ocupan hoy. A finales de 2005, una nueva alianza estratégica les permitió disfrutar de nuevos beneficios: los de Tarjeta Naranja MasterCard.<sup>3</sup>

#### **5.4.4 NICHOS CORRECTOS O ESPECIALIZADOS**

Son segmentos del mercado que poseen un reducido número de consumidores con características y necesidades homogéneas, fácilmente identificables. Gracias a su pequeña dimensión son generalmente despreciados por las multinacionales que intentan ser líderes en todos los mercados y regiones, brindando así oportunidades para las pymes, ya que allí pueden escapar del dominio de las grandes empresas y lograr una posición de liderazgo, a través de una oferta muy específica y adaptada a las características y necesidades de los consumidores que constituyen el nicho. En otras palabras construyendo y cumpliendo una promesa de valor a los clientes completa, lógica y diferenciada, fundamentada en sus recursos y capacidades para competir.

Un ejemplo claro es la empresa nacional mediana Proquident, empresa en la cual realicé mi pasantía. Ésta compete actualmente con multinacionales como Colgate-Palmolive Company, *Johnson & Johnson* de Colombia S.A, Quala S.A, Procter & Gamble, etc.

Proquident sabe que si compete en una categoría donde alguno de éstos es

---

<sup>3</sup> <http://www.tarjetanaranja.com/para-conocernos/historia.html>

líder va a terminar perdiendo, ya que ellos tienen los recursos para defenderse porque no van a querer dejar su liderato; pero Proquident incursionó en las cremas dentales para niños sin flúor, un producto especializado que ninguna de estas empresas lo tiene, de esta manera esta cubriendo un mercado que no está atendido y que para ellos es representativo.

Sin embargo Proquident no sólo vende crema sin flúor para niños y productos especializados porque, es importante mantener un portafolio para las grandes superficies debido a que ellos no manejan muchos proveedores.

La empresa colombiana Quala S.A lanza en octubre del año 1988 la marca Bonice que nace de un nicho en el mercado no consolidado. En ese momento todos conocían los bolis caseros pero no había ningún producto en el mercado que fuera similar a un bolis, de ahí el éxito de este lanzamiento, que causa una inmediata preferencia por parte del consumidor y logra establecerse en lo más hondo de su corazón.

La empresa Leonisa creó una nueva marca llamada TQM dirigida a las jóvenes entre los 14 y 25 años de edad para las cuales antes encontrar ropa interior que creciera a su ritmo y interpretara sus gustos era una tarea imposible, pero gracias a esta compañía el problema quedó solucionado.

#### **5.4.5 PUBLICIDAD NO PAGADA**

Consiste en hacer uso de la creatividad para ingeniar y ejecutar eficazmente la promoción sin tener que invertir grandes sumas de dinero como en la televisión.

Detergentes S.A. es dueño de las marcas El Rey, Dersa y Top Combi. Esta empresa tiene en sus manos la joya de la corona, ya que, hasta el momento,

ninguna marca ha logrado bajar del trono a El Rey. El cual nunca ha dejado de ser el líder de su categoría durante sus cuarenta años de vida y actualmente posee un volumen de ventas de 27%. No se trata ni de precio ni de guerra publicitaria porque este jabón nunca ha hecho publicidad pagada. Sin embargo, se vende como pan caliente gracias al excelente boca a boca de sus fieles consumidores que transmiten el mensaje y generan credibilidad aumentando las ventas.

Un caso que lo demuestra, es la empresa Argentina Cachafaz que nació de un emprendimiento familiar, logró instalarse en los kioscos dominados por las multinacionales Arcor y Kraft Foods sin campañas masivas inaugurando una nueva categoría dentro del mundo alfajor “la del Falso Havanna”. Los alfajores Cachafaz elaborando una línea de alfajores de maizena y basando su promoción en el boca a boca que transmite la información de manera informal, a menor precio y con mayor credibilidad que los medios tradicionales representa quizás el caso exitoso de marketing viral. Los hermanos Alcaraz entendieron y aprovecharon el nuevo escenario que se abría en el mercado de los alfajores.

#### **5.4.6 MATRIZ DE ANSOFF O PRODUCTO/MERCADO**

Se utiliza para identificar oportunidades de crecimiento en una organización, y se basa en 4 estrategias:

1. Rotación: Productos viejos – Clientes viejos

Retomando el ejemplo de Proquident, ellos le dicen al éxito quien ya es cliente de ellos que me compren más de lo mismo.

2. Codificación: Productos nuevos – Clientes viejos

Ejemplo: Le ofrezco al éxito que me compre mi seda nueva, única con cera natural de abejas

3. Penetración: Productos viejos– Clientes nuevos

Ejemplo: Llego Jumbo a Medellín, ofrezco mi portafolio.

4. Diversificación: Productos nuevos – Clientes nuevos

Esta no se usa mucho porque implica nuevas capacidades o recursos totalmente diferentes a los actuales.

#### **5.4.7 EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD**

Esta estrategia consiste en aprovechar nuevas maquinarias y tecnología moderna, que se puede conseguir con mayor facilidad y a menor costo gracias a la apertura de mercados, para optimizando los costos y la productividad. De esta manera no se sacrifica la calidad, se puede mantener el precio sin perder rentabilidad y finalmente pero no menos importante la innovación que permite mantener la diferenciación de los bienes o servicios ya sea mejorándolos o creando unos nuevos. Este es el caso de renovación en tecnología que han realizado varias empresas textiles nuestras como Fabricato y Coltejer. Con una inversión de cuarenta millones de dólares en maquinaria, edificios y capital de trabajo, Fabricato Tejicondor S.A. abre la nueva Planta de Índigo la más moderna en América. Con este proyecto la compañía amplía la capacidad de producción en doce millones de metros anuales, incrementará sus ventas siendo más competitiva en los mercados nacionales e internacionales la empresa, aportará al medio ambiente procesos más limpios en términos ecológicos y generará más de doscientos empleos. Las nuevas tecnologías dinamizan la confección según las nuevas tendencias de la moda y con una calidad superior.

#### **5.4.8 ESTRATEGIA FLANKER**

Es la utilización de una nueva marca para cubrir deficiencias, aprovechar nuevas oportunidades de mercado y frenar la competencia sin correr el riesgo de poner en peligro la propia marca. Una marca de combate no debe tener la misma inversión en mercadeo porque tendría que aumentar su precio y dejaría de cumplir su función de flanqueo.

La empresa Proquident lanzo una nueva marca llamada Sonrident, dirigida a estratos más bajos en los puntos de venta, como los minimercados D1, el producto es más económico pues hay una reducción en la innovación y calidad. Para esa empresa eso es beneficioso porque están utilizando diferentes unidades de negocio para expandirse sin la preocupación de sacrificar la calidad.

Gracias a la globalización hubo una apertura en las telecomunicaciones, y con el paso de los años el mercado de larga distancia internacional en el que opera la compañía Orbitel se vio amenazado por tarjetas de llamadas introducidas al país por contrabando. La compañía para atraer a los clientes que se veían atraídos por esas tarifas, sin canibalizar la tarjeta Orbitel lanzó la tarjeta Baratel. La compañía logró triplicar sus ingresos y participar en un mercado que era inalcanzable con su tarjeta Orbitel y a la vez conservó los clientes estaban dispuestos a seguir pagando por las tarifas de la tarjeta Orbitel.

El grupo relojero suizo además de sus marcas premium Tissot y Omega lanzó a principios de los ochenta la marca Swatch para frenar la pérdida de clientes sensibles al precio que estaban prefiriendo los relojes japoneses de cuarzo. Swatch varía el nivel de los atributos funcionales del producto para diferenciarse de la marca superior pero se convierte rápidamente en una opción atractiva por sus diseños llamativos y económicos.

#### **5.4.9 DIVERSIFICACIÓN DE PORTAFOLIO, CLIENTES O INVERSIONES**

Como dice el refrán “ no meter los huevos en la misma canasta”. El objetivo es distribuir el riesgo entre varias posibilidades de manera que el resultado negativo de alguna pueda compensarse con el resultado positivo de otra, este proceso puede no resultar beneficioso inmediatamente pero limita los riesgos, es mas bien un salvavidas para el futuro.

Ejemplo: la empresa Proquident tiene diferentes tipos de clientes; el Euro, el Éxito, D1, etc. Para así disminuir su vulnerabilidad ante la pérdida de algún

grupo de clientes. Tiene un amplio portafolio, hace diferentes productos; cepillos de dientes y cremas de dientes para niños y adultos. No invierte solo en su marca, sino que también hace marca propia y tiene la otra marca llamada Sonrident.

De esta manera la empresa garantiza su seguridad, en cambio Macrolab solo hace marca propia entonces si el Éxito le deja de comprar, sus ventas se caerán aproximadamente un 25% lo que pondría en riesgo la empresa.

Carvajal S.A es otra experiencia de mostrar a la hora de hablar en materia de diversificación de mercados; los clientes de esta empresa del Valle están en diez y ocho países del mundo, además de los centroamericanos y suramericanos, también lleva sus productos a Corea, República Democrática del Congo, Tailandia, Turquía, Rumania, Polonia, Rusia, Suecia, Noruega e Irlanda. "Una de las razones del éxito operativo de Carvajal en el exterior es una variada oferta en unos mercados clave", explicó recientemente el presidente del Grupo Carvajal, Ricardo Obregón.

#### **5.4.10 CONOCIMIENTO DEL CONSUMIDOR**

Trata de cómo entender y hablarle a los consumidores. Un caso muy conocido es el de Maggi de la multinacional Nestlé, la cual durante mucho tiempo fue la marca dominante en todas las cocinas latinoamericanas hasta la llegada de Quala con el Caldo Doña Gallina. Para ellos lo más importante de su estrategia de mercadeo era entender a su consumidor promedio, con este objetivo en mente, la empresa realizó una encuesta que dio a conocer el perfil del consumidor. De esta manera Doña Gallina ganó terreno, impulsada por una eficiente distribución e innovadoras promociones, basada en la importancia del caldo de gallina en lugar al del pollo, el cual es más saludable y a la vez tiene más sabor. Finalmente Maggi aprendió del mercado colombiano y modificó su estrategia publicitaria y desarrollo un producto similar al de Quala.



## 6 CONCLUSIONES

- En el mercadeo existen numerosas oportunidades para que una valiente pyme enfrente y venza a una multinacional. Debido a la diferencia en recursos y estructura, las pymes no deben pelear en el terreno de las multinacionales ni jugar con sus mismas reglas, por el contrario deben crear nuevas reglas de juego y llevar la pelea a territorios “indeseados” para las multinacionales.
- Primero se necesita abrir los ojos y la mente para conocer lo qué está pasando en los mercados, en los puntos de venta, en las mentes de los consumidores, para entender el comportamiento y las estrategias de la competencia; se debe conocer y reforzar las capacidades competitivas creando nuevas oportunidades. Obtenido este conocimiento, construir y cumplir una propuesta de valor innovadora, lógica, fuerte y atractiva.
- No hay un ideal, ser pyme o multinacional, el objetivo es crecer y siempre tratar de mejorar. Lo que en algunos aspectos es una ventaja también puede ser desventaja en otros.
- Para llegar al éxito:
  - Se necesita calidad, precio, innovación, comunicación y penetración.
  - Hay que conocer a fondo el consumidor.
  - Hay que atreverse a tomar riesgos.
  - Se debe actuar global y pensar local.
  - Se requiere paciencia para obtener los resultados y confiar en el potencial.
  - Es indispensable una buena administración que consiste en planear (fijarse metas y estrategias), instrumentar (contratación de personal y operaciones), y evaluar (comparar el desempeño con las metas).

- Las empresas pueden allanar su camino haciendo uso de estrategias como: internacionalizarse o exportar, alianzas de riesgo compartido, nichos correctos o especializados, publicidad no pagada, matriz de Ansoff, eficiencia y productividad, estrategia Flanker, diversificación de portafolio, conocimiento del consumidor y muchas más.
- Pensar global, tener una perspectiva internacional es muy importante por las diferencias culturales, ya que el proceso de decisión de compra está afectado por las fuerzas sociales (cultura, subcultura, clase social, grupos de referencia, familia) y fuerzas psicológicas (motivación, percepción, aprendizaje, personalidad, actitud).
- La globalización con su apertura de mercados, que ha posibilitado la entrada de multinacionales a nuestro país brinda también una oportunidad para las Pymes colombianas de ampliar su mercado sin límites y fronteras.

## 7 BIBLIOGRAFIA

Ramírez, Carlos Enrique; Flores, Laura. Apuntes de economía. Colombia: Cali, Universidad ICESI, 2006.

Recuperado de:

<https://www.icesi.edu.co/departamentos/economia/publicaciones/docs/Apecon8.pdf>

Muñoz Santiago, Alberto; Rosado Guerrero, María José; Vergara Granados, Natalia; Wilches De Angelis, María Jimena. Evaluación del impacto de las multinacionales en las pymes de la ciudad de Barranquilla: Realidad de las empresas vinculadas vs. la percepción de las empresas no vinculadas. Colombia: Barranquilla, Universidad del Norte, 2012.

Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/646/64623932010>

Información fue divulgada por el Gerente General de Quala, Andrés Leal, en el "I Congreso en Gestión de Negocios Internacionales" realizado por la Universidad de la Sabana en Bogotá el 27 y 28 de abril de 2006. El presidente de la empresa divulgó la imagen publicitaria desarrollada por Nestlé y la versión de la multinacional suiza del conocido comercial "Don Luis, me da un caldo Doña Gallina!" que fue utilizada en Ecuador.

Información obtenida de la entrevista con Álvaro Díaz ex vicepresidente de Prevel.

Información obtenida de la entrevista con el presidente de la compañía Proquident.

" Nuestra Historia ." Pollo Campero . N.p., n.d. Web. 12 Sept. 2013. <<http://www.campero.gt/experiencia-campero/nuestra-historia.aspx>>.

"David contra Goliat: Como las empresas locales pueden competir exitosamente contra las multinacionales. - Intelecta." Portada - INTELECTA. N.p., n.d. Web. 12 Sept. 2013.

<<http://intelecta.com.do/publicaciones/item/27-c%C3%B3mo-las-empresas-locales-pueden-competir-exitosamente-contras-las-multinacionales>>.

"El marketing viral del falso Havana | Conexion Brando ." Conexion Brando . N.p., n.d. Web. 12 Sept. 2013. <<http://www.conexionbrando.com/1534564>>.

Gemadeconomia. "Empresa multinacional vs pyme." Upload & Share PowerPoint presentations, documents, infographics. N.p., n.d. Web. 12 Sept. 2013. <<http://www.slideshare.net/Gemadeconomia/empresa-multinacional-vs-pyme>>.

"Historia de Kola Real." DePeru.com | Calendario, Mensajes, Celulares, Nombres y Apellidos del Perú. N.p., n.d. Web. 12 Sept. 2013. <[http://www.deperu.com/historias\\_exito/kola\\_real.php](http://www.deperu.com/historias_exito/kola_real.php)>.

"ORGANIZACIONES: Gerencia en BIG COLA." ORGANIZACIONES. N.p., n.d. Web. 12 Sept. 2013. <<http://organizaciones.blogspot.com/2005/04/gerencia-en-big-cola.html>>.

"PYMES en Colombia microempresas colombianas pequeña y mediana ACOPI EXPOPYME PROEXPORT empresa COLOMBIA BusinessCol.com." Negocios con Colombia Economía Colombiana comercio exterior noticias financieras empresas en colombia. N.p., n.d. Web. 12 Sept. 2013. <<http://www.businesscol.com/empresarial/pymes/>>.

"Pollo Campero, galardonado en El Salvador - Revista Estrategia & Negocios." Revista Estrategia & Negocios | La revista de negocios de América Central , República Dominicana y Miami. N.p., n.d. Web. 12 Sept. 2013. <<http://www.estrategiaynegocios.net/blog/2013/05/09/pollo-campero-galardonado-en-el-salvador/>>.

"Tarjeta Naranja - Historia." Tarjeta Naranja. N.p., n.d. Web. 12 Sept. 2013. <<http://www.tarjetanaranja.com/para-conocernos/historia.html>>.

"Visión Siete: Empresas que compiten con las multinacionales - YouTube." YouTube. N.p., n.d. Web. 12 Sept. 2013. <[http://www.youtube.com/watch?v=x3m5\\_u61roc](http://www.youtube.com/watch?v=x3m5_u61roc)>.

"DPTO. CIENCIAS SOCIALES IETI: PROTECCIONISMO Y APERTURA ECONÓMICA." *DPTO. CIENCIAS SOCIALES IETI*. N.p., n.d. Web. 24 Sept.

2013. <<http://socialesieti.blogspot.com/2012/09/proteccionismo-y-apertura-economica.html>>.

"GERENCIA Y MARKETING TRUJILLO: MARCAS LOCALES VS MARCAS EXTRANJERAS." *GERENCIA Y MARKETING TRUJILLO*. N.p., n.d. Web. 24 Sept. 2013. <<http://gerenciaymarketingtrujillo.blogspot.com/2007/09/marcas-locales-vs-marcas-extranjeras.html>>.

"Malestar en las pymes | Negocios | Portafolio.co." *Noticias de Economía y Negocios en Colombia y el Mundo | Portafolio.co*. N.p., n.d. Web. 24 Sept. 2013. <<http://www.portafolio.co/negocios/malestar-las-pymes>>.

"Marketing Mix: Las 4 P del marketing ~ Pixel Creativo." *Pixel Creativo*. N.p., n.d. Web. 24 Sept. 2013. <<http://pixel-creativo.blogspot.com/2011/10/marketing-mix-las-4-p-del-marketing.html>>.

"Mezcla de mercadotecnia - Wikipedia, la enciclopedia libre." *Wikipedia, la enciclopedia libre*. N.p., n.d. Web. 24 Sept. 2013. <[http://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla\\_de\\_mercadotecnia](http://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla_de_mercadotecnia)>.

"Pymes exportadoras." U. SERGIO ARBOLEDA - *Universidades Colombia, Estudios de pregrado, postgrado, educación continuada*. N.p., n.d. Web. 24 Sept. 2013. <<http://www.usergioarboleda.edu.co/pymes/noticia1.htm>>.

"Real Academia Española. Diccionario Usual.." *Real Academia Española*. N.p., n.d. Web. 24 Sept. 2013. <<http://www.rae.es/drae/srv/search?val=competencia>>.

"apertura económica | banrepcultural.org." *Actividad Cultural del Banco de la República - Colombia | banrepcultural.org*. N.p., n.d. Web. 24 Sept. 2013. <<http://www.banrepcultural.org/blaavirtua>

"Las marcas de combate y la estrategia de precios, Columnistas - Dinero.com." *Revista de economía y negocios - Dinero.com*. N.p., n.d. Web. 3 Oct. 2013. <<http://www.dinero.com/opinion/opinion-on-line/articulo/las-marcas-combate-estrategia-precios/119397>>.

"EL COLOMBIANO | ." *Noticias de Colombia e información de Medellín, Antioquia y el Mundo. Periódico diario - El Colombiano*. N.p., n.d. Web. 3 Oct.

2013.

<[http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/L/la\\_imagen\\_5/la\\_imagen\\_5.asp](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/L/la_imagen_5/la_imagen_5.asp)>.

"En Colombia hay empresas que ya han diversificado mercados pero no son muchas, revela Proexport - Archivo - portafolio.co." Noticias de Economía y Negocios en Colombia y el Mundo | Portafolio.co. N.p., n.d. Web. 3 Oct. 2013. <<http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-5874267>>.

"Corona se alió con Eternit en Brasil para construir planta | Negocios | Portafolio.co." Noticias de Economía y Negocios en Colombia y el Mundo | Portafolio.co, Web. 3 Oct. 2013. <<http://www.portafolio.co/negocios/corona-se-alio-eternit-brasil-construir-planta>>.