

# UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE CHIHUAHUA

**Dirección Académica**

## **Curso de Nivelación Desarrollo de Negocios**

### **Entorno de la empresa**

Elaboraron:

Lic. María Elena Andrew Sotelo

Lic. Brenda Prieto García

Lic. Guadalupe Márquez Chaparro

## Contenido

<b>ENTORNO DE LA EMPRESA.....</b>	<b>22</b>
Marketing: entorno y globalización .....	24
Microambiente .....	24
Macroambiente.....	34

# ENTORNO DE LA EMPRESA

El éxito de una empresa depende de múltiples factores que inciden en su desempeño, es imposible pasar por alto todos estos elementos y pretender que la empresa funciona como un ente autónomo e independiente de su entorno. Para comprender la importancia del entorno en el desempeño de una empresa mencionaremos el siguiente caso real.

## Caso Blockbuster

En el año 1985, un empresario holandés llamado Wayne Huizenga abrió una pequeña tienda en Dallas de alquiler de películas llamada Blockbuster.

Unos cuantos años más tarde podíamos hablar de toda una industria con 8.900 establecimientos, 90.000 empleados en 25 países con facturaciones que llegaban a los 11.820 millones de dólares.

En los años 90 se presentaban planes de crecimiento muy ambiciosos acorde a un mercado que no paraba de crecer. El modelo de negocio se antojaba sencillo y replicable 100% por casi toda la geografía mundial. Los establecimientos se componían de unas 10 personas expertas en cine y videojuegos con promociones segmentadas por días.

En el año 2000, cuando Blockbuster pasaba por momentos relativamente buenos, ya había una clara amenaza de la piratería online e internet en general. En ese entonces surgió la posibilidad de compra de una startup (empresas emergentes apoyadas en la tecnología) llamada Netflix que vendía suscripciones online mensuales y que permitía con esa cuota alquilar todas las películas que se quisiera. Finalmente, los altos mandos decidieron no ejecutar la compra que rondaba unos 50 millones de dólares. Sin embargo debieron plantearse los siguientes puntos clave:

- El cliente habituado a ver cine, ¿qué prefiere? Pagar por cada película que alquile o hacer un solo pago y tener barra libre.
- ¿Quiere el cliente desplazarse al videoclub cada vez que quiere alquilar?
- ¿Está contento el cliente cuando no ha podido devolver la película a tiempo y le cae un recargo por ello?

- ¿Cuánta superficie se necesita para exponer todo el catálogo de películas con sus respectivos costos estructurales?
- En Estados Unidos, se rentan 3500 locales, ¿es suficiente como para que todos los habitantes tengan un blockbuster cerca?

Si bien es cierto que para ese entonces no había aparecido un mercado demasiado tecnológico que alquilara y quisiera ver la película en su pantalla de televisión, la empresa debió visualizar la evolución del entorno tecnológico, ya que era cuestión de tiempo para que internet irrumpiera con fuerza y cambiara las normas del juego y los hábitos de los espectadores de cine casero.

Al día de hoy Netflix está valorada en 8.500 millones de dólares y Blockbuster llegó a la quiebra con una deuda aproximada de 1460 millones de dólares. Paradojas del destino, Netflix ha sido uno de los actores principales de una película con carácter melodramático en que una startup que pudo ser comprada acaba prácticamente echando del mercado a un gigante adormecido.

A todo esto, aunque un poco tarde, Blockbuster contrató a Accenture para su servicio “Blockbuster online” pero para ese entonces sus principales competidores le llevaban mucha ventaja en un segmento de mercado en el que no eran expertos.

Tomado de: <http://tiempodenegocios.com/cuando-no-se-llega-a-tiempo-al-cambio-el-caso-blockbuster/>

### **PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR:**

1. Además de la tecnología ¿Qué otro factor fue determinante en el fracaso de BLOCKBUSTER? ¿Por qué?
2. Mencione otro ejemplo en el cual una empresa importante desaparece a causa de algún factor del entorno empresarial.
3. Mencione otros factores que pueden tener un impacto favorable o desfavorable en el desempeño de una empresa.
4. ¿Cuál es la importancia que tiene para una empresa considerar los cambios que ocurren en su entorno?

# **I. MARKETING: ENTORNO Y GLOBALIZACIÓN**

## **INTRODUCCIÓN**

El conocimiento del entorno es importante para el diseño de las acciones empresariales. La empresa es similar a todo organismo vivo que necesitamos recursos internos y externos para vivir, y estos recursos los obtiene del entorno que la rodea. Por tanto, la empresa es altamente dependiente del medio ambiente o entorno para poder funcionar. Esta relación de dependencia implica que las empresas deban analizar cuál es el entorno en el que operan y cómo este va a influir en todas sus decisiones estratégicas y operativas de marketing.

Las organizaciones requieren obtener información del entorno para poder estudiarlo y determinar las variables críticas, su interrelación y la influencia de estas sobre la empresa.

El entorno resulta cada vez más complejo y difícil de controlar, esto exige que las empresas se tengan que anticipar a su influencia negativa y positiva.

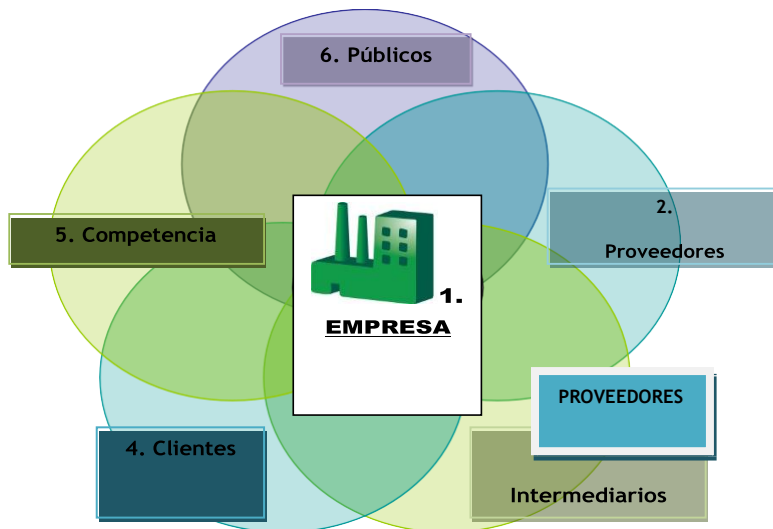
Teniendo en cuenta que el entorno está compuesto de muchas variables y que éstas tienen diversa influencia en la empresa, es necesario establecer una clasificación de las mismas. Se puede establecer una clasificación por el nivel de control que posee la empresa en las variables, o bien por su naturaleza: tecnológica, demográfica o legal. De igual manera se pueden ordenar las variables por el nivel de proximidad a la empresa en macro y microambiente. (Rivera y de Garcillán, 2012).

### **1.1. MICROAMBIENTE**

Está formado por las fuerzas cercanas a la compañía que influyen en su capacidad de satisfacer a los clientes, esto es: la empresa, los mercados de consumidores, los canales de marketing que utiliza, los competidores y sus públicos.

Afectan a una empresa en particular y, a pesar de que generalmente no son controlables, se puede influir en ellos. Son fuerzas que una empresa puede intentar controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Entre ellas tenemos a los proveedores, la empresa en sí, intermediarios, clientes y públicos. A partir del análisis del Micro ambiente nacen las fortalezas y las debilidades de la empresa.

# MICROAMBIENTE



## A) PROVEEDORES

Son empresas encargadas de facilitar los insumos para la fabricación de los productos. No solamente se hace referencia a materia prima sino también a diferentes servicios que requiere la empresa, los cuales son proporcionados por otras. Actualmente muchas compañías grandes buscan una integración con sus proveedores, para cumplir con sus estándares de calidad.

Para que una empresa pueda producir con calidad requiere que las empresas involucradas con ella también trabajen con calidad. Muy a menudo sucede que una empresa se compromete a entregar un producto y se ve imposibilitada para hacerlo porque algunos proveedores no cumplieron su compromiso con la empresa, lo que acarrea una mala imagen. Por lo tanto, es importante elegir con sumo cuidado a los proveedores y no solo a quien ofrezca el producto a más bajo precio, sino a aquel que brinde calidad, puntualidad y servicio. De esta forma, la empresa podrá cumplir satisfactoriamente con sus clientes.





## B) INTERMEDIARIOS

Son empresas del canal de distribución que ayudan a la compañía a encontrar clientes o a efectuar ventas con ellos. Se incluyen dentro de este grupo mayoristas y minoristas que compran y revenden mercancías.



Dentro de los intermediarios de marketing se incluyen también empresas que ayudan a las empresas a promover, vender y distribuir sus bienes a los compradores finales. Algunos de estos intermediarios son: agencias de servicios de marketing (agencias de investigación de mercados, agencias publicitarias, bufete de consultoría de marketing) y los intermediarios financieros (bancos, empresas de crédito, aseguradoras, entre otras).

## C) CLIENTES.

Un cliente es la persona o empresa receptora de un bien, servicio, producto o idea, a cambio de dinero u otro artículo de valor.

Se debe realizar un estudio de las oportunidades y amenazas de los diferentes mercados de clientes a los que se dirige la empresa, cada uno de ellos tendrá unas características especiales que exigirán un cuidadoso análisis del vendedor.



## D) COMPETENCIA

Se refiere a la existencia de un número determinado de empresas o personas, las cuales realizan la oferta y venta de un producto (son oferentes) en un mercado determinado, en el cual también existen unas personas o empresas, denominadas consumidores o demandantes, las cuales, según sus preferencias y necesidades, les compran o demandan esos productos a los oferentes.



Una empresa debe proporcionar mayor valor y satisfacción a sus clientes, por lo tanto no es suficiente adaptarse a las necesidades del público objetivo, sino ser mejor que los demás

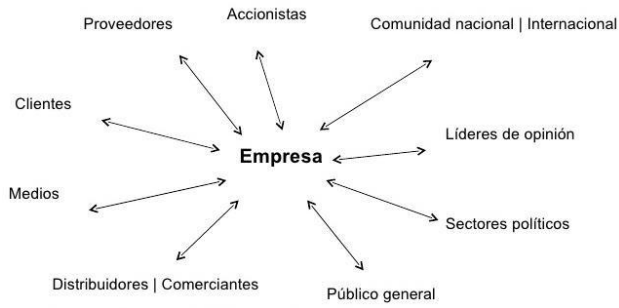
## E) PÚBLICOS.

Es cualquier grupo que tiene un interés real o potencial en la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos, o ejercer un impacto sobre ella.





Conocer los grupos con los que se relaciona una organización, nos permite determinar los públicos



*Pero de cada uno de estos elementos ¿Qué debemos considerar?*

MICROENTORNO	IMPACTOS O FACTORES
<p><b>1. EMPRESA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Disponer de herramientas necesarias para realizar las tareas.</li> <li>*Innovación a causa de una mayor demanda.</li> <li>*Productos nuevos, mayor atracción para el cliente.</li> <li>*Expansión del mercado.</li> <li>*Atención al cliente por parte del personal.</li> <li>*Personal satisfecho.</li> </ul>

<p><b>2. Proveedores</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Disponibilidad de materias primas</li> <li>* Número de proveedores que ofrezcan productos de calidad.</li> <li>*Diferentes precios de insumos</li> <li>*Tiempo de entrega</li> </ul>
<p><b>3. Intermediarios</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*La distribución (transporte y comercialización) de nuestros productos.</li> <li>*Favorecen un mayor consumo por parte del cliente final.</li> <li>*El aumento del precio final al utilizar intermediarios.</li> <li>*Satisfacen las necesidades de surtido y conveniencia del cliente final.</li> </ul>
<p><b>4. Clientes</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Grado de satisfacción</li> <li>* Precios competitivos</li> <li>*Servicio al cliente</li> <li>*Diferentes necesidades</li> </ul>
<p><b>5. Competencia</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Niveles de precio</li> <li>*Surtido de productos</li> <li>*Calidad del producto y del servicio</li> <li>* Estrategias de marketing</li> <li>*Ubicación</li> </ul>
<p><b>6. Públicos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Instituciones de protección al consumidor.</li> <li>* Consumidores con mayor información.</li> <li>* Grado de seguridad de los productos.</li> <li>* Relaciones con consumidores y no consumidores.</li> </ul>

	* Relación con instituciones gubernamentales.
--	---



**ACTIVIDAD:** En equipo elaborar un mapa mental de los elementos del microentorno.

**Material necesario:** Rotafolios, marcadores, revistas, pegamento, cinta adhesiva.



**ACTIVIDAD:** Lea el siguiente caso y realice el esquema solicitado al final de la lectura.



## **BOKADOS.**

Nacional de alimentos y helados S.A. de C.V. fue fundada el 19 de Marzo de 1973 en la ciudad de Monterrey N.L. como una pequeña fábrica de paletas congeladas llamada "Frutaletas". Gracias a la visión de sus fundadores, la compañía ingresa en el mercado de botanas con la fabricación de nuevos productos. El impacto alcanzado fue tal, que los motivó a dedicarse al 100% a este mercado. Los siguientes dos años marcaron pauta para la diversificación de la empresa, sentando las bases de lo que hoy es Bokados.

Desde entonces, esta compañía ha deleitado el paladar de miles de consumidores de botanas como papitas, cacahuates, frituras y chicharrones- planea construir una nueva planta en el centro del país, con la cual pretende fortalecer su presencia en esa zona e ingresar con sus productos al sureste.

Enrique Pérez Barba, gerente general de Bokados, explica que las ventas de esa empresa alcanzan los 100 millones de dólares anuales y que entre sus planes se encuentra tener una presencia a nivel nacional y, para ello, necesitan entrar a estados como Yucatán, Oaxaca y Chiapas.

“Con un crecimiento anual de entre 12 y 15%, Bokados pretende consolidarse como una empresa con cobertura y presencia a nivel nacional”, enfatiza.

Bokados opera dos plantas: una en Santa Catarina, Nuevo León, y otra en Ciudad Obregón, Sonora; tiene 2,000 empleados; 1,100 rutas de distribución, y ha logrado desarrollar una línea de entre 150 a 200 productos muy variados que van desde cacahuates, botanas saladas a base de papa, de harina de papa, de maíz, de tortilla, mazapán, dulces de chile, etcétera, alcanzando una producción de alrededor de 400 millones de unidades por año.

### ***En el gusto norteño***

Pérez Barba comenta que desde 1973, cuando fue fundada por la familia Cueva, Bokados ha logrado una posición dominante en el norte del país y con el paso de los años se posicionó como uno de los tres jugadores más importantes de ese mercado.

“Actualmente, a nivel nacional, incrementó su participación de mercado a 5%; sin embargo, en la región norte -en estados como Nuevo León, Coahuila y Tamaulipas- goza de una participación de hasta 20%”, compitiendo directamente con Sabritas y Barcel.

México es un mercado altamente demandante de botanas saladas, con un consumo per cápita de alrededor de 2 kilogramos anuales de ese tipo de productos. Sin embargo, en el norte se consumen en general las frituras y papitas, mientras que en el centro y el pacífico el consumidor se inclina más por botanas a base de maíz, ya sea como tortillas redondas o en forma de triángulo, así como fritos.

### ***Preparan expansión***

En el 2007, Bokados se integró como parte del grupo Arca Continental, uno de los franquiciantes de Coca-Cola Company más grandes a nivel nacional.

Como resultado del proceso de expansión que tuvo en los últimos cinco años, Bokados logró pasar de una empresa regional a una con alcance nacional, con presencia en casi 80% del país.

“Ya estamos desde Tijuana, todo el Pacífico, hasta el Centro, el Valle de México y el norte de la República Mexicana, sólo nos falta el sureste del país y lo vamos a lograr con la nueva planta que vamos a construir en el centro de la República Mexicana y que podría iniciar operaciones hacia finales del 2012 o principios del 2013”, refiere.

La inversión en la nueva planta ascenderá a varias decenas de millones de dólares; sin embargo, Pérez Barba evita precisar el monto total de recursos que se destinarán para el negocio.

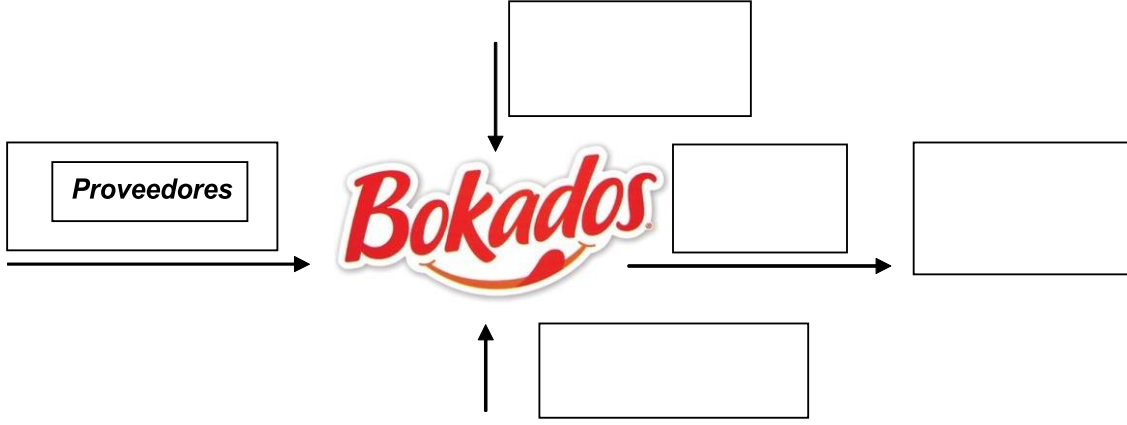
Finalmente, el Gerente General de Bokados comenta que la empresa exporta sus productos a Estados Unidos, principalmente a California, Texas e Illinois, a través de la compañía filial Señor Snak, que pertenece al grupo Arca Continental.

Algunos de los productos que comercializa son:



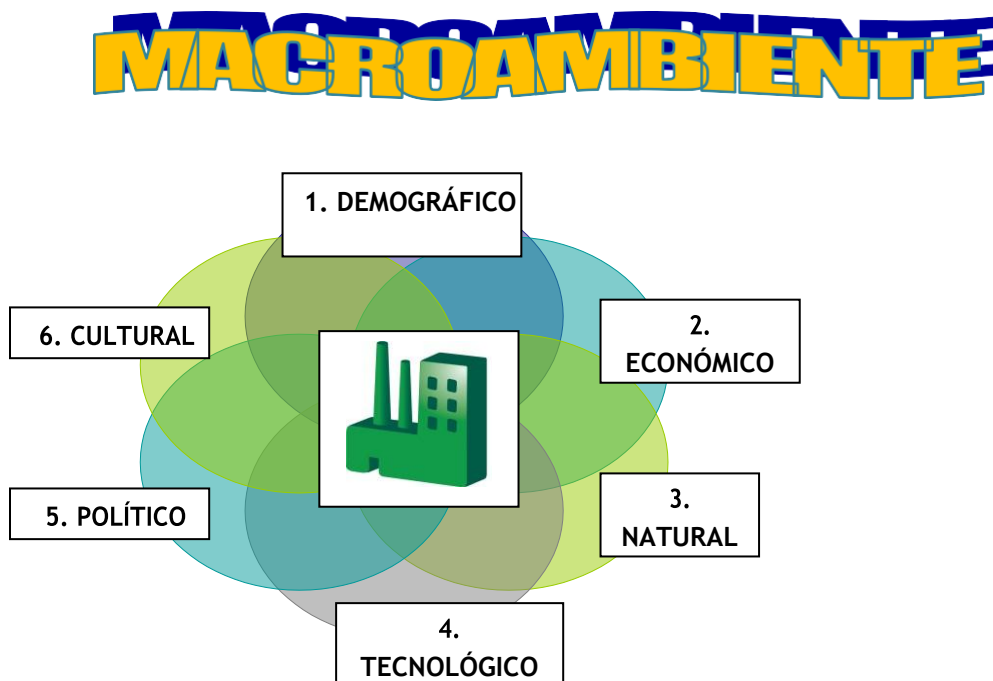
**INSTRUCCIONES:** En binas complete el siguiente esquema en el cual indique y desglose cada uno de los elementos del microambiente de esta empresa. Ejemplo: Proveedores (¿quiénes son?)

¿Qué menciona respecto al funcionamiento de la empresa?



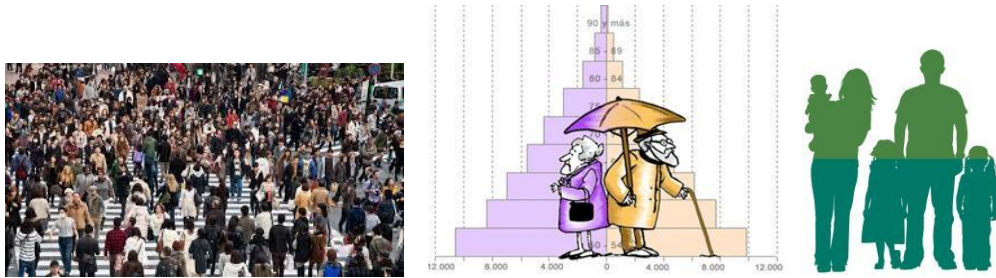
## 1.2 MACROAMBIENTE

Afectan a todas las organizaciones y un cambio en uno de ellos ocasionará cambios en uno o más de los otros; generalmente estas fuerzas no pueden controlarse por los directivos de las organizaciones. ***Está compuesto por las fuerzas que dan forma a las oportunidades o presentan una amenaza para la empresa.*** Estas fuerzas incluyen las demográficas, las económicas, las naturales, las tecnológicas, las políticas y las culturales. Son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control. Podemos citar el rápido cambio de tecnología, las tendencias demográficas, las políticas gubernamentales, la cultura de la población, la fuerza de la naturaleza, las tendencias sociales, etc.; fuerzas que de una u otra forma pueden afectar significativamente y de las cuales la empresa puede aprovechar las oportunidades que ellas presentan y a la vez tratar de controlar las amenazas.



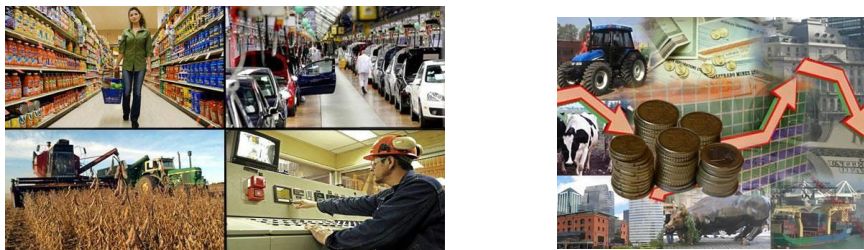
## A) DEMOGRAFÍA.

Es el estudio estadístico de la población humana y su distribución. El análisis de esta variable es fundamental para la mercadotecnia porque son personas quienes conforman el mercado. Además, es imprescindible el estudio del crecimiento de la población con respecto a la conformación geográfica del lugar donde se asienta ésta.



## B) CONDICIONES ECONÓMICAS.

Son de fundamental importancia para el planeamiento estratégico dado que inciden no sólo en el tamaño y atractivo de los mercados que la empresa atiende, sino en la capacidad de ésta para atenderlos rentablemente. Es posible que éstas limiten el nivel de recursos que las empresas pueden usar para intentar satisfacer la demanda.



## C) ENTORNO NATURAL

Este entorno abarca los recursos naturales que la empresa requiere como insumos o que son afectados por las actividades de marketing.



En este entorno debemos considerar lo siguiente:

1. La creciente escasez de materias primas.
2. El aumento en la contaminación
3. La creciente intervención del gobierno en la administración de los recursos naturales.



#### **D) CULTURAL.**

El entorno cultural está compuesto por instituciones y otros elementos que afectan los valores. Las personas absorben una visión del mundo que define sus relaciones con los demás y consigo mismas. En América Latina persisten de manera arraigada valores como la familia y la religión. Estas creencias moldean actitudes y conductas específicas que se observan en la vida cotidiana.

Existen valores culturales secundarios como el peinado, la indumentaria y las normas sexuales que los mercadólogos estudian para anticiparse a nuevas oportunidades o peligros.



#### **E) FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES.**

Se compone por un conjunto de leyes, dependencias del gobierno, y grupos de presión que influyen y limitan tanto las actividades de las organizaciones como las de los individuos en la sociedad.



## F) TECNOLOGÍA.

Los cambios en la tecnología pueden afectar seriamente las clases de productos disponibles en una industria y las clases de procesos empleados para producir esos productos. En ambos casos, el efecto sobre la estrategia de mercadeo puede ser enorme. La tecnología puede afectar los valores y estilos de vida del consumidor.



**ACTIVIDAD:** En equipo elaborar un mapa mental de los elementos del macroentorno.

**Material necesario:** Rotafolios, marcadores, revistas, pegamento, cinta adhesiva.



**ACTIVIDAD:** Lea el siguiente caso y responda a las preguntas planteadas al final de la lectura.



**Barbie : Problemas crecientes a medida que una chica estadounidense se vuelve global**

Mattel genera alrededor del 60% de sus ingresos anuales en el mercado estadounidense, pero venden en más de 150 países; sin embargo, a medida que transcurre el tiempo, la popularidad de la muñeca Barbie disminuye no sólo en el extranjero, sino también en su propio país.

Mattel implementó la estrategia “Mattel 2000” para llegar a mercados internacionales que no había abarcado durante la década de 1990. En Europa central y oriental se lanzó la muñeca “Friendship” Barbie, la cual era sencilla y reflejaba el estilo de vida básico bajo del comunismo. En Europa occidental, por el contrario, la muñeca que prevalecía era de estilo deportivo y sofisticado. Aun así las niñas europeas preferían a la Barbie clásica estadounidense.

En cuanto al Medio Oriente, la muñeca ha tenido que enfrentar oposiciones en el ámbito político, religioso y social. La vida de la niña árabe promedio difiere mucho de la vida lujosa y ostentosa de la Barbie tradicional; sin embargo y pese a su coste Barbie ha tenido mucho éxito en Irán. De igual manera existe competencia para la Barbie, muñecas con familia que reflejan los valores y la importancia de ésta.

En América Latina existe una fuerte competencia por parte de Brasil con su muñeca Susi la cual ha hecho que Barbie pierda participación en el mercado debido a la semejanza de la muñeca brasilera con las niñas de este país (características físicas como caderas y muslos anchos) de tal manera que se sientan identificadas.

El mercado del continente Asiático ha sido de difícil penetración (a excepción de la India), más que todo Japón, país con el cual lleva 20 años tratando de hacer negocios. Cuando Barbie recién llegó al país no gustó ya que los niños no sabían qué era ese producto, a razón de eso se contrató la asesoría de Takara, empresa pionera en industria de juguetes, quien ayudó a cambiar las

características físicas de Barbie para que los niños Japoneses se sintieran identificados con la muñeca y así lograr el éxito deseado. Las ventas efectivamente mejoraron, pero existieron desacuerdos entre Takara y Mattel lo cual los llevó a terminar su relación comercial. Mattel estableció nuevas relaciones comerciales con Bandai, pero desafortunadamente se vieron obligados a retirar la muñeca del mercado debido a su parecido con la nueva muñeca de Takara. Después del inconveniente renació una nueva muñeca pero tampoco se vio mucho éxito. Se terminaron las relaciones comerciales con Bandai y Mattel se dio cuenta que su ventaja competitiva residía en su cultura estadounidense y que las niñas preferían la conocida Barbie a las versiones locales. Se lanzó la versión americana “Barbie Long Hair Star” con la cual se experimentó el éxito. La empresa se unió nuevamente a Bandai para formar una alianza de marketing, ventas y desarrollo de productos con el propósito de hacerle frente al complejo sistema de distribución Japonés.

### ***Situación planteada***

Mattel logró posicionar a Barbie como la marca de juguete más vendida alrededor del mundo durante 4 décadas, pero actualmente la marca ha extraviado su identidad que la hizo tan poderosa y es por ello que está perdiendo popularidad a nivel mundial y local (Estados Unidos).

Barbie tuvo una ardua lucha para poder ingresar a los mercados orientales y medio orientales. Con un gran proceso de adaptación la compañía rediseñó su estrategia de negocios para su marca Barbie, con la idea de adaptarla a las nuevas tendencias de la época.

***Misión:*** Mattel es una empresa estadounidense fundada en 1945, dedicada a la producción y comercialización de juguetes para niños en más de 150 países.

Mattel marca la diferencia en la comunidad global mediante la efectividad con la que sirve a los niños que lo necesitan. Asociada con organizaciones de caridad que ayudan a los niños, Mattel brinda alegrías a los niños de la Fundación Mattel mediante donaciones de juguetes, subvenciones y el trabajo de empleados voluntarios. También contamos con excelentes empleados motivados con incentivos de programas de donaciones.

***Visión:*** Ser la primera marca de juguetes hoy y mañana a nivel mundial y marcar una significativa diferencia en los niños, causando un impacto positivo tanto en ellos, como en los productos y en el planeta.

### ***Análisis crítico situación planteada:***

La economía global está forzando a las multinacionales americanas a lidiar con realidades sociales y políticas que representan una prioridad empresarial.

Por muchos años Barbie fue la marca más rentable de Mattel aportando hasta el 25% de sus ganancias totales. En enero de 2006 sus ventas globales disminuyeron por noveno trimestre consecutivo en un 11% y en 2008 las ganancias cayeron un 37% y las ventas de Barbies en todo el mundo descendieron un 8 por ciento, pero aun así Barbie sigue siendo la muñeca más vendida en el mundo.

Si bien Barbie conserva su puesto como la muñeca más vendida cada vez la brecha con sus competidoras se reduce. La muñeca de Mattel no sólo ha tenido que enfrentarse con la política, la religión y el idioma, ahora debe enfrentarse con el tiempo y la tecnología.

Barbie fue y es un éxito en Europa Occidental porque las diferencias culturales no son mayores con la cultura americana, una rubia alta de ojos azules y pecho generoso funciona en ambos lados, también influyó la similitud económica en ambas regiones, donde las personas poseen un cómodo estilo de vida que va acorde con el que representa Barbie, y también poseen el poder adquisitivo para tenerla.

En el medio oriente tal vez ha sido el lugar donde Barbie encontró mayores obstáculos por la cultura del mercado al que pretendía ingresar, ante su primer intento padres y políticos la rechazaron abiertamente por atentar contra sus principios, sin embargo la muñeca se vendió, pero tardó mucho para que los musulmanes sacaran su propia versión: Fulla, una muñeca con ojos cafés y busto menos generoso que representa los valores musulmanes. Fulla lleva el cabello oscuro y largo, usa el Hijab e incluso viene con su propia alfombra para rezar.

Esta alternativa conservadora ha sido un éxito y ahora es preferida por encima de Barbie, mas de 1.3 millones de muñecas (a \$16 Dólares cada una) fueron vendidas desde el 2003 al 2005. Y es que la pálida rubia de ojos azules que usa bikini, tiene novio, muchos amigos y puede ser lo que quiera, poco tiene que ver con la realidad de las niñas árabes, caso contrario ocurre con Fulla, quien posee una tímida sonrisa, dos amigas, padres, viste recatadamente y ahora puede elegir entre ser profesora o doctora.

El mercado islámico es un mercado atractivo, no hay duda en la razón por la cual Mattel quiere participar en él con su mejor marca, ya que representa un mercado global de más de 1.25 billones de musulmanes.

Para Mattel Japón fue un caso difícil, pues su primera aparición fue efímera gracias a un éxito limitado, así que se intentó con una nueva Barbie: La Barbie Takara con piernas más cortas y ojos cafés que fue desarrollada en convenio con Takara, especialista de juguetes, pero tras una difícil relación se deshizo el convenio y Takara siguió con la muñeca bajo el nombre de Jenny y Mattel la reemplazó con Barbie Bandai pero esta fue opacada por Jenny. Tras estudios posteriores Mattel se dio cuenta que las niñas japonesas preferían el estilo estadounidense que el japonés de Barbie, entonces salió al mercado "Barbie Long Hair Style" que fue un éxito de ventas. Podemos observar que el primer intento de Barbie pudo ser el adecuado, sólo les faltó realizar marketing y promocionar adecuadamente el producto para que así pudieran conocerlo mejor; también pudo influenciar los canales de distribución y comercialización que son más complicados en Japón a tener múltiples de ellos y las políticas que tienden a disminuir intermediarios.

En países como India la Barbie es todo Hit, y lo único que se tuvo que hacer fue pintarles un punto en la frente y vestirlas con un Sari, en Latinoamérica goza de un éxito a excepción de Brasil que le pone una fuerte competidora como Susi, muñeca con rasgos más brasileros, peor en general en estos países y en Europa no es muy difícil vender una Barbie, porque culturalmente no existe una brecha agigantada y nuestra cultura occidental tiende a mismos patrones.

Finalmente tenemos a Estados Unidos, hogar de la Barbie donde ha nacido su mayor competencia: Bratz por MGA Entertainment con una actitud malcriada, labios gruesos, cabezas grandes y prendas provocativas, esta muñeca vendió globalmente 2.5 billones de muñecas mientras Barbie durante el mismo periodo (2004) vendió 3 billones de Barbies y mientras Barbie disminuye sus ventas Bratz las ha incrementado en un 40% al 2005.

Estas situaciones llevaron a que Mattel realizara inversiones en investigación y desarrollo por 546 millones de dólares, rediseñaran su muñeca como un estilo de vida, es decir, Barbie no es solamente muñecas, sino accesorios, modas, juegos, tecnología, etcétera y en el 2009 vieron un avance: Sus ventas netas del tercer trimestre del 2009 cayeron un 8% a 1,800 millones de dólares, pero superaron las expectativas de los analistas. Incremento de ventas en el trimestre de 2%.

### ***Factores claves:***

La marca: como marca Barbie posee un posicionamiento a nivel mundial que representa un estilo de vida y el cual la llevó a ser la muñeca número uno, debe aprovechar esta fama y trayectoria para incursionar en nuevos mercados pisando fuerte.

Producción: Mattel es la compañía de juguetes más grande del mundo y Barbie su producto con mayores ventas; tiene maquilas en China, lo que quiere decir que posee la capacidad para producir a escala y abastecer eficientemente el mercado satisfaciendo la demanda y a bajos costos. Mattel posee ventaja en costes y en recurso humano.

Diferencias culturales: Barbie tiene que llegar a nuevos países con nuevos idiomas y realizar un proceso de adaptación.

Sí bien la cultura estadounidense le ha funcionado en muchos países hay otros con un mercado potencial en el cual la estética es muy diferente y están más ligados a costumbres, creencias y valores completamente contrarios a lo que significa Barbie, se debe ser muy cuidadoso para emular este comportamiento y desarrollar un producto que sea atractivo y sobretodo que no trasgreda la cultura en la que se está trabajando.

Si Barbie logra cruzar la brecha cultural, le espera un gran mercado: hay el triple de niños en Latinoamérica que en Estados Unidos y 15 veces más en Asia.

Precio: la Barbie en promedio cuesta \$20USD, un precio razonable, pero muchos países en los cuales Mattel pretende posicionarse como Asia o Europa oriental el PIB per cápita no pasa de los \$200USD mensuales, entonces una persona estaría gastando el 10% de sus recursos en una muñeca.

### ***Recomendaciones.***

- Definitivamente Mattel debe apuntar a mercados nuevos y abandonar la comodidad del mercado local.
- Mattel debe Invertir más en la investigación de mercados y en ellas hacer partícipes a representantes de la cultura que están estudiando para llegar a un mayor entendimiento de esta y poder crear con y a favor de ella.
- Debe redefinir el concepto de “Barbie” y universalizarlo, porque lo que la hizo poderosa se ha perdido.

No se debe pretender vender un estilo de vida, pues no para todos este es posible o deseable, pero si se quiere vender un concepto es posible adaptarlo a diferentes culturas, y buscar el equivalente de una típica barbie norteamericana a una barbie musulmana o china por ejemplo.

### **PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR:**

1. ¿Qué tan importante es la cultura para dictar las preferencias de los niños en cuanto a juguetes?,
2. ¿Las diferencias culturales ocasionarán el fracaso de Mattel conforme la empresa se enfrenta a nuevos competidores en el Medio Oriente?
3. Los observadores de la industria se refieren con frecuencia a Barbie como un “ícono”. ¿Qué significa esto?, ¿Qué deben hacer los directivos de Mattel para mejorar las ventas de Barbie en Estados Unidos?
4. ¿Que otros elementos del macro entorno logró identificar en la lectura? ¿Cuál es la importancia de considerar cada uno de ellos?

### **Conclusiones.**

Desde hace 50 años Barbie ha sido el juguete de niñas por excelencia y es quien le ha dado mayor rentabilidad a mattel.

Barbie es una muñeca que supo hacerlo bien desde el principio, fue un producto innovador que enamoró y popularizó, para lograrlo tuvo que llevar a cabo ciertos cambios a medida que el mundo los tuvo, se adaptó a las estéticas de cada década, usó lo que estaba de moda, fue quien estuvo de moda ser, incluso salió al mercado una Barbie negra cuando los afro descendientes comenzaron a adquirir su status igualitario, y creó todo tipo de productos alrededor de ella. Se hizo la marca.

Podría pensarse que iba a haber Barbie para rato, pero al ingresar en nuevos mercados le fue difícil posicionarse, sobre todo porque le aparecieron rivales que en muchos casos la superaron, incluso en su propio país nació su más fuerte competidora, lo que ha hecho que Barbie descienda sus ventas y peligre su lugar como muñeca número uno. Demostrando así la volatilidad del mercado y que nada puede darse por sentado.



Lo que funciona en un lugar y por muy bien que lo haga no significa que otros lugares tenga el mismo comportamiento; para globalizar un producto no solo hay que tener en cuenta el comercio exterior y las normas legislativas que gira entorno de él, existen otros factores que determinan el éxito o no de un producto, como la cultura, religión, política, estética, etc., que son igual de importantes y deben ser respetados.

Con el caso Barbie pudimos detectar una tendencia: las naciones en que Mattel incursionó y que fueron usadas como ejemplo tienen como característica ser ricas culturalmente y estar fuertemente apegadas a ellas. Pero aquellas que poseían un menor desarrollo o estaban más cerradas al comercio internacional les costó mucho más trabajo aceptar a Barbie y sus características prefiriendo otras muñecas locales e icónicas de su cultura como lo fueron las sociedades árabes, mientras que aquellas naciones que poseían una mayor apertura a las relaciones exteriores y con mayor desarrollo económico adoptaron con mayor facilidad la muñeca Barbie, suponemos que esto se debe a una mayor exposición a la unorteamericana.

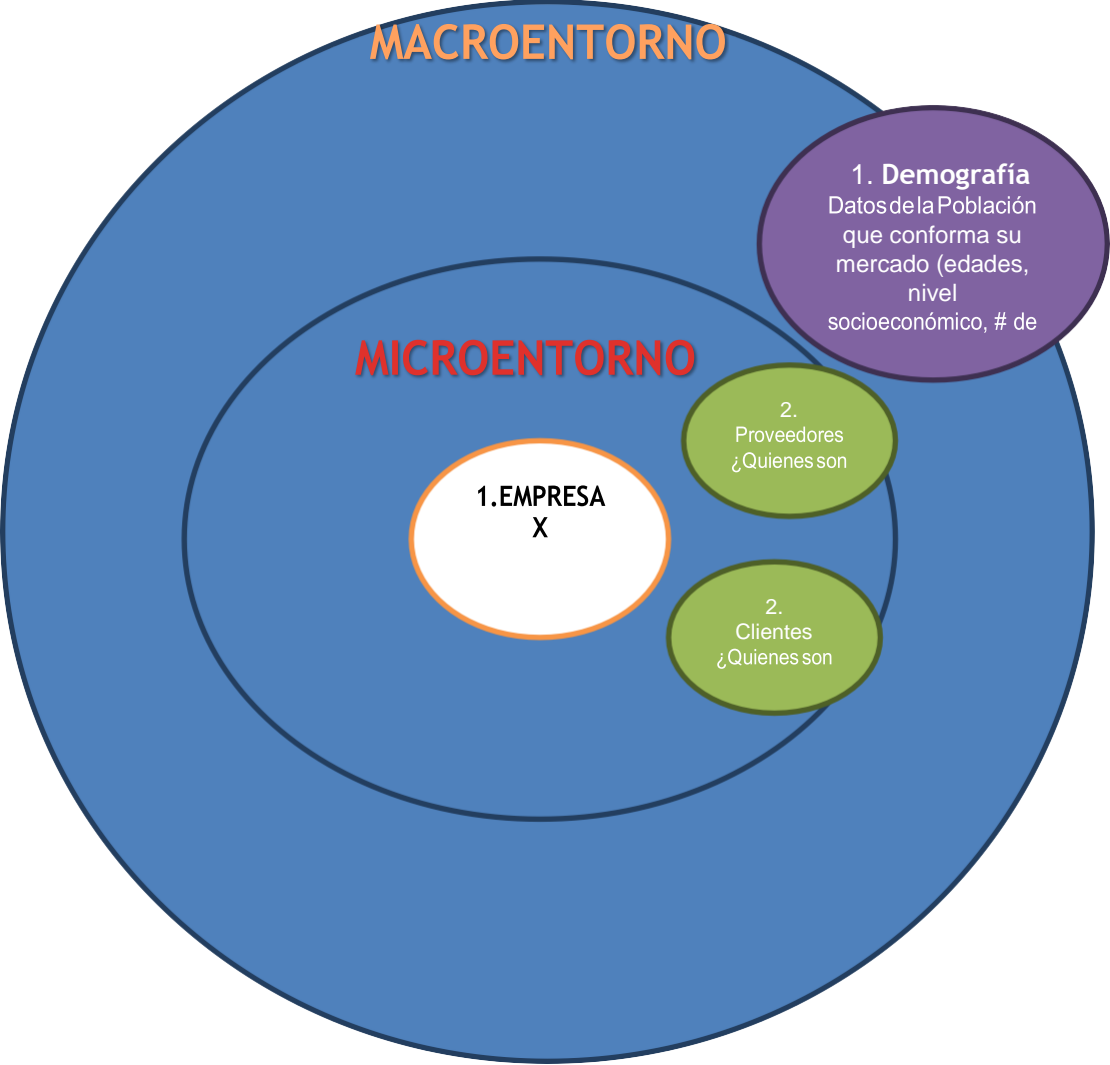
*By: Sandra Mercado y Paola Campo*

Tomado de: <http://marketingunivalle.blogspot.mx/2012/02/barbie-problemas-crecientes-medida-que.html>



**ACTIVIDAD:** En equipo elabore un gráfico en el cual analice los elementos del micro y macro ambiente de una empresa.

**Puede tomar como ejemplo el siguiente:**



## REFERENCIAS

EFE. (26 de Abril de 2010). *El mundo.es*. Recuperado el 03 de 08 de 2016, de [http://www.elmundo.es/america/2010/04/26/estados\\_unidos/1272317420.html](http://www.elmundo.es/america/2010/04/26/estados_unidos/1272317420.html)

Kotler, P., & Gary, A. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Prentice Hall.

Rivera, J., & de Garcillán, M. (2012). *Dirección de mRaketing: fundamentos y aplicaciones*. Madrid: ESIC.