

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Escuela de Administración de Negocios

**GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN ENTRE GRANDES
EMPRESAS MINORISTAS Y LAS PYMES, PARA PROMOVER EL
DESARROLLO SOSTENIBLE DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS COSTARRICENSES**

José Luis González González

Mariechen Nicoleyson Casafont

Andrea Quirós Salas

Alejandro Solano Quesada

Seminario de graduación para optar al grado de Licenciatura en Dirección de Empresas

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio

Diciembre 2015



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Acta # 044-15

Acta de la Sesión 044-15 del Comité Evaluador de la Escuela de Administración de Negocios, celebrada el 16 de diciembre del 2015, con el fin de proceder a la Defensa del Trabajo Final de Graduación de **Jose Luis González González, carné #A72863, Mariechen Nicoleyson Casafont, carné #A74608, Andrea Quirós Salas, carné #A75134, Alejandro Solano Quesada, carné #A76274**, quienes optaron por la modalidad de Seminario de Graduación.

Presentes: M.Sc. Adrián Vargas Coto, quien presidió, Lic. Leonardo Arroyo García como Tutor, Licda. Sonia Cisneros Zumbado y Lic. Carlos Sandoval Álvarez, como Lectores; y Lic. Walter González León quien actuó como Secretario de la Sesión.

Artículo 1

El Presidente informa que los expedientes de los estudiantes postulantes, contienen todos los documentos que el Reglamento exige. Declara que han cumplido con todos los requisitos del Programa de la Carrera de **Licenciatura en Dirección de empresas.**

Artículo 2

Los estudiantes hicieron la exposición del Trabajo Final titulado “**Guías de buenas prácticas de negociación entre grandes empresas minoristas y las PYMES, para promover el desarrollo sostenible de las pequeñas y medianas empresas costarricenses.**”

Artículo 3

Terminada la disertación, los miembros del Comité Evaluador, interrogaron a los postulantes el tiempo reglamentario. Las respuestas fueron Satisfactorias, en opinión del Comité.
(satisfactorias/insatisfactorias)

Artículo 4

Concluido el interrogatorio, el Tribunal procedió a deliberar

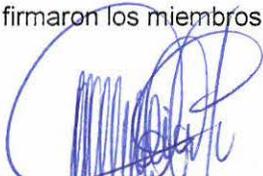
Artículo 5

Efectuada la votación, el Comité Evaluador consideró el Trabajo Final de Graduación Satisfactorio, y lo declaró Aprobado.
(Satisfactorio /insatisfactorio) (Aprobado /no aprobado)

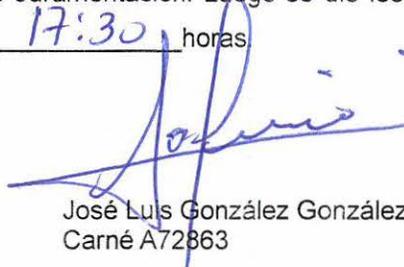
Artículo 6

El presidente del Comité Evaluador comunicó en público a los aspirantes, el resultado de la deliberación y los declaró: *Licenciados en Dirección de Empresas*.

Se les indicó la obligación de presentarse al Acto Público de Juramentación. Luego se dio lectura al acta que firmaron los miembros del Comité y los estudiantes a las 17:30 horas.



M.Sc. Adrián Vargas Coto
Representante o Director de la Escuela



José Luis González González
Carné A72863



Lic. Leonardo Arroyo García
Tutora del Trabajo



Mariechen Nicoleyson Casafont
Carné A74608

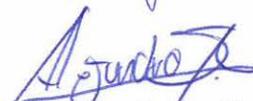
Lic. Carlos Sandoval Álvarez
Lector



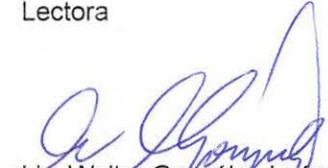
Andrea Quiros Salas
Carné A75134



Licda. Sonia Cisneros Zumbado
Lectora



Alejandro Solano Quesada
Carné A76274



Lic. Walter González León
Secretario de la Sesión

Según lo establecido en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, artículo 39 "... En caso de trabajos sobresalientes; si así lo acuerdan por lo menos cuatro de los cinco miembros del Comité, se podrá conceder una aprobación con distinción".



Se aprueba con Distinción

Observaciones:

Se recomienda publicar en Revistas de la Facultad

DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL

El presente trabajo, denominado, Guía de buenas prácticas de negociación entre grandes empresas minoristas y las pymes, para promover el desarrollo sostenible de las pequeñas y medianas empresas costarricenses, está protegido por los derechos de autor que le confiere la ley.

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra sin la autorización de José Luis González González, Mariechen Nicoleison Casafont, Andrea Quirós Salas y Alejandro Solano Quesada, autores intelectuales de este informe final de seminario de graduación.

DEDICATORIA

Agradezco a Dios en primera instancia, por haberme otorgado el privilegio de vivir esta etapa tan maravillosa. Sin Él, no hubiese podido conocer y atravesar todas las experiencias tan hermosas y retadoras que se me presentaron durante toda mi etapa universitaria.

Agradezco a ti mi Dios, porque pusiste en mi camino a personas excepcionales en mi vida. Conocí a mis dos grandes amigos, Viviana Aristizábal y Alejandro Solano, y tuve el mejor grupo de tesis que cualquier estudiante de mi carrera hubiese deseado: Andrea Quirós, Alejandro Solano y Mariechen Nicoleyson.

Quisiera agradecer a mi mamá, abuela, tíos y hermanos, por todo su apoyo incondicional y constante amor en este largo proceso de aprendizaje.

Agradezco profundamente a José Francisco Carballo y Jorge Trigueros Vásquez, por permitirme dar prioridad a mis estudios antes de las obligaciones laborales. Gracias a ellos, por todos los permisos y constante apoyo que me otorgaron durante tantos años de estudio. En general, a mi empresa, Instituto Costarricense de Electricidad.

Por último, y no menos importante, gracias a todos los profesores de la carrera de Dirección de Empresas, por sus enseñanzas e importantes lecciones que me forman hoy como un gran profesional. Muchas gracias profesor Leonardo Arroyo, por ser nuestro tutor y transmitirnos en sus enseñanzas esa pasión que tanto lo caracteriza.

José Luis González González

DEDICATORIA

Agradezco primero a Dios, por el acompañamiento, las fuerzas y la bendición de lograr cumplir una nueva meta. La gloria de este gran logro es para Él.

A mi familia, que me acompañó en todo el proceso, siempre atentos e incondicionales. A mi papá, por darme la gran oportunidad de estudiar y culminar esta carrera. A mi mamá, por apoyarme y ayudarme siempre que la necesité. A mis hermanos, por estar siempre ahí y a Andrés, por ser mi apoyo, mis palabras de aliento y mi compañero en todo momento.

Agradezco al profesor Leonardo Arroyo, por tanto aprendizaje y permitirnos disfrutar de este proceso al máximo, exigiéndonos siempre dar lo mejor de nosotros.

A don Henry, por su incondicionalidad, su apoyo en este trabajo y el compartir tanto conocimiento para que esta investigación se convirtiera en una realidad.

Por último, agradezco a mi grupo de trabajo, José, Andy y Ale, gracias por permitirme una experiencia inigualable y disfrutar del proceso al máximo siempre con ganas de hacer las cosas de la mejor manera posible.

“Nuestra recompensa se encuentra en el esfuerzo y no en el resultado, un esfuerzo total, es una victoria completa”. Mahatma Gandhi

¡Hoy puedo decir que somos victoriosos!

Mariechen Nicoleyson Casafont

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios, por darme la oportunidad de finalizar mi proyecto de graduación de licenciatura y por darme fortaleza en momentos clave, paciencia y la seguridad para tomar decisiones. A mis papás, por siempre brindarme con amor su apoyo incondicional y una continua motivación por alcanzar un logro importante en mi vida. A mis hermanos, por su amabilidad y disposición ante cualquier circunstancia y demostrarme que siempre están en momentos importantes. Agradezco especialmente a mi hermana María Fernanda, por todo su apoyo en el diseño gráfico de la propuesta de este proyecto. A mi mejor amiga, María José Barahona, por siempre apoyarme desde cualquier parte del mundo. A mi tutor, Leonardo Arroyo, mi sincero agradecimiento por su constante motivación y exigencia de excelencia. A mis compañeros de tesis, por dejarme ser parte de un excelente equipo de trabajo. Finalmente dedico esta tesis a todos los dueños de empresas pymes, gerentes de supermercados y expertos en el área que nos abrieron las puertas para la investigación del presente proyecto; realmente sus aportes fueron invaluable.

Andrea Quirós Salas

DEDICATORIA

A ti mi Dios, que me diste la sabiduría y entendimiento para tomar el camino de la educación.

A ti mi Dios, que guiaste a mis padres para apoyarme incondicionalmente en mis estudios.

A ti mi Dios, que llenaste de amor a mis hermanos para que me mostraran su apoyo.

A ti mi Dios, que pusiste en mi camino a mi novia Norma que me impulsa a ser mejor cada día.

A ti mi Dios, porque pusiste en mi camino a Viviana y a José Luis, que hoy concluimos una de las aventuras más hermosas de nuestras vidas.

A ti mi Dios, por haber puesto en mi camino este grupo de compañeros.

A ti mi Dios, por no haberme abandonado en el camino, aun cuando yo me olvidara de ti.

Alejandro Solano Quesada

RESUMEN EJECUTIVO

El supermercadismo es uno de los formatos más importantes en el comercio minorista y en el entorno económico mundial, es de los sectores más dinámicos y competitivos en los últimos años.

Actualmente, existen cadenas de supermercados que se han convertido en unas de las más grandes empresas a nivel mundial. Algunos de los actores más importantes del sector minorista son Wal-Mart, Carrefour y Price-Smart. El ejemplo más claro sobre la relevancia de algunas de estas empresas en el mundo de los negocios es Wal-Mart, la compañía pública más grande del mundo, con ventas superiores a los cuatrocientos ochenta y cinco mil millones de dólares y más de 2.2 millones de empleados. Según datos de la última encuesta de empleo continuo del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), el tamaño de la fuerza laboral costarricense es de 2.2 millones de personas, por lo que Wal-Mart es lo suficientemente grande como emplear a toda la fuerza laboral del país.

En Costa Rica, el sector minorista ha enfrentado grandes cambios en los últimos años. En la actualidad, el mercado tiene participantes muy bien posicionados, tales como Wal-Mart, Automercado, Mega-Súper y GESA, que cuentan con amplia penetración en todo el territorio nacional.

De acuerdo con datos del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), en Costa Rica existen más de trece mil pymes, de las cuales, aproximadamente el 71% son catalogadas como microempresas. Según datos de la Oficina Internacional de Trabajo (OIT), las micro, pequeñas y medianas empresas son el motor económico de las principales economías desarrolladas. Se estima que más del 95% de todas las empresas de los países pertenecientes a las OCDE son pymes. Solo en América Latina hay aproximadamente 47 millones de mipymes que aportan más del 50 % de la generación de nuevos empleos y más del 70 % de empleados trabajan para las pymes.

Basándose en que el 71% de las pymes nacionales son microempresas, se puede confirmar que no tienen los recursos económicos suficientes como para implementar grandes proyectos de negocio e invertir en planes de mercadeo que les ayuden a posicionarse en el mercado nacional y claramente su poder de negociación ante grandes corporaciones minoristas es casi nulo.

Con el fin de evaluar la situación actual entre supermercados y pymes costarricenses, se desarrolló un trabajo de campo que involucra la realización de entrevistas a expertos del sector minorista, a pymes nacionales y a las principales cadenas de supermercados del país, además de investigaciones documentales (libros, revistas, páginas web).

Entre los resultados de la investigación, se encontró que únicamente el 33% de los supermercados entrevistados cuentan con programas de apoyo para las pymes proveedoras, solo el 22% de las pymes entrevistadas consideran muy rentable el comercializar sus productos con supermercados y el 61% de las pymes tienen una dependencia del canal de

supermercados en proporción al total de ventas de más del 40%. También se determinó que un 78% de las pymes encuentran muy difícil el proceso de introducción de nuevos productos a las cadenas de supermercados.

Con respecto al supermercado, la innovación y el valor agregado que ofrezca un nuevo producto pyme son requerimientos que exigen estas cadenas para aceptar un nuevo proveedor en sus góndolas. Por otro lado, los supermercados son poco flexibles para negociar, situación que expertos, pymes y supermercados afirmaron. Los supermercados entrevistados indicaron que tienen procedimientos estandarizados y uniformes que no permiten cambios, sin importar el tamaño o tipo de empresa del futuro proveedor.

Tanto expertos como empresas pymes coincidieron en que los supermercados solicitan varios descuentos en el momento de la negociación comercial. Los descuentos por introducción, temporalidad, mercado y plan de crecimiento son los más solicitados por parte de los supermercados.

En consideración a los principales hallazgos de la investigación realizada, se elaboró una propuesta integral de iniciativas comerciales que funcione como un marco de referencia a favor del desarrollo económico de las pymes nacionales. En primera instancia, se desarrolló un manual dirigido a pymes que las oriente y capacite en temas tales como: principios de administración, análisis de costos, técnicas y estrategias de negociación con supermercados y recomendaciones de sitios de interés.

También se proponen iniciativas dirigidas a las cadenas de supermercados para impulsar el crecimiento y desarrollo de sus proveedores pymes. Estas iniciativas están enfocadas en temas como: capacitaciones, festivales pyme, día pyme, estandarización de los procesos de introducción de productos, plazos de pago y atención en los centros de distribución.

Como tercer y último eje de la propuesta, se exponen iniciativas dirigidas al Gobierno, donde se enfoca principalmente el desarrollo de una campaña nacional para incentivar el consumo interno de productos nacionales y el desarrollo de una aplicación móvil que permita a los consumidores acceder a dichos productos de una forma innovadora y ágil.

Adicional a la propuesta, se presentan las principales conclusiones como resultado de la investigación realizada, así como las recomendaciones para las pymes, supermercados y Gobierno.

INTRODUCCIÓN

El sector minorista o “retail”, está conformado por los comercios que distribuyen y hacen llegar de forma directa bienes y servicios al consumidor final, sin que existan mediadores entre ambos.

La liberalización económica mundial de los años noventa, la saturación del mercado minorista en Estados Unidos, los cambios económicos-sociales como el mejoramiento de las condiciones laborales de la mujer en el empleo formal y el aumento sustancial del poder adquisitivo de las familias de clase media, han sido factores de peso para que muchas empresas extranjeras busquen alcanzar sus metas de crecimiento expandiendo sus operaciones a países en vías de desarrollo como los de América Latina.

Ante la llegada de estas corporaciones multinacionales de comercialización al detalle al mercado local, los pequeños y medianos proveedores nacionales han sufrido muchos cambios de impacto como lo son la alta dependencia en ventas hacia estas corporaciones, incorporación de grandes formatos de supermercados donde se comercia gran cantidad y tipos de productos, servicios “bajo un mismo techo” y la inserción de la marca privada de cada compañía en el mercado local. El último punto transformó en forma sustancial la dinámica de negocio que tradicionalmente operaba en los mercados locales.

Muchos autores, como Leandro Zipitría en su investigación *Impacto económico del supermercadismo*, apoyan e incluso instan a las distintas economías a abrir sus mercados locales con el fin que se establezcan grandes cadenas de supermercados, pues deducen que existen beneficios netos como la generación de empleo, aumento de la productividad y más variedad de productos y servicios disponibles para el cliente final. Por el contrario, otros estudios y autores difieren de lo anterior e indican que muchos de estos grandes supermercados afectan y provocan la expulsión y exterminio de proveedores nacionales de menor tamaño, pérdida de empleo y abusos en las relaciones comerciales debido al gran poder de negociación, que adquieren las de mayor tamaño como consecuencia de su alta concentración en el mercado, situación que será sujeta de análisis en la presente investigación.

Costa Rica no ha sido la excepción en todos los cambios y transformaciones que se hace mención. Para el año 2005, Wal-Mart hace la adquisición del 33% de las acciones de Central American Retail Holding Company (Carhco) que más adelante pasa a llamarse Wal-Mart Centroamérica y después consolida la compra total en el año 2009 cuando Wal-Mart México compra el 100% de las acciones de Wal-Mart Centroamérica. A partir de la entrada de Wal-Mart y la amenaza que esto significaba, otras cadenas de supermercados también cambian su forma de negociar con proveedores para obtener mejores costos y beneficios y poder de esta manera competir en el nuevo mercado minorista existente.

Este cambio y la gran expansión de los supermercados en el mercado nacional suponen una amenaza para los proveedores nacionales, pues en general los supermercados centralizan sus compras para consolidar su poder de negociación. Muchos de sus proveedores son pequeñas y medianas empresas (pymes por sus siglas). Para el año 2008, el país contaba con

un total de 10.000 empresas registradas bajo esta característica en el mercado nacional (Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica, 2013). Para el año 2012, se estimó que las pymes representan el 95% de las empresas costarricenses (INEC, 2012).

El gran poder de negociación que poseen los diferentes supermercados en el país tiene su origen en la evolución del sector en los últimos años, donde la cuota de mercado de la marca privada ha crecido considerablemente, los procesos se han integrado en forma vertical, se han creado centrales de abastecimiento, además de tener gran cantidad de locales y formatos en todo el país. Estos factores han contribuido considerablemente a que la compañía multinacional manifieste gran poder a la hora de realizar negocios ante cualquier empresa sin importar su tamaño en el mercado local.

Las desventajas son claras cuando multinacionales o grandes empresas mantienen un gran poder de negociación, más aún cuando la contraparte la conforman pequeñas y medianas empresas. Disminución del flujo de caja, reducción de márgenes en los precios, imposición del tope de días máximo para los pagos, amenazas de no ingreso de productos, pagos extra por publicidad, tarifas adicionales por mejor ubicación en góndola, demanda por descuento adicionales, además de la promoción de las marcas propias por encima de la de los minoristas, son por mencionar algunos de los abusos inconvenientes y grandes desafíos a los que se enfrentan las pequeñas y medianas empresas costarricenses.

Es evidente la necesidad de investigar con detalle las relaciones comerciales que se establecen entre las cadenas de supermercados costarricenses y las pequeñas y medianas empresas. La existencia de un canal de *marketing* permite poner al alcance de los consumidores los productos finales de los fabricantes, lo que se constituye en uno de los principales factores críticos para alcanzar el éxito de cualquier empresa sin importar el tamaño que tenga y en el caso de las pequeñas y medianas empresas costarricenses, es de vital importancia para garantizar su crecimiento.

Los resultados del presente trabajo de investigación serán únicos en el país, por cuanto no hay ninguna documentación al respecto. Hoy, en diferentes cámaras empresariales como CACIA, Cámara de Industrias, entre otras, se conocen las inconformidades de los empresarios; sin embargo, no se ha documentado la situación de forma sistémica y tampoco ha habido propuestas para normalizar la relación bajo principios de ética y buenas prácticas empresariales.

Es una necesidad para cualquier nuevo profesional del área de la dirección de empresas que se incorpore al campo laboral en la industria de consumo masivo, conocer la realidad empresarial en la que le corresponderá desenvolverse; asimismo, al saber acerca de la situación, se podrán efectuar diferentes propuestas para atender y superar los inconvenientes que se dan en las relaciones comerciales entre cadenas de autoservicios y fabricantes de distintos tamaños.

Se propone al final del presente trabajo generar como producto una Guía de Buenas Prácticas Comerciales que posibilite contribuir con mejores condiciones para los diferentes integrantes del canal de distribución costarricense.

JUSTIFICACIÓN

El propósito del presente trabajo final de graduación es generar conocimiento acerca de los posibles impactos que las pequeñas y medianas empresas fabricantes enfrentan con el cambio en los hábitos de compra de los costarricenses. Estos cambios han fomentado nuevos formatos para comercializar bienes, principalmente a través de cadenas de supermercados, los cuales han alcanzado altos niveles de participación de ventas, desplazando agentes tradicionales como lo son pulperías. Por otra parte, han generado grandes retos a los productores locales, que han tenido que ajustarse a nuevas demandas y cambios en los procesos de negociación, requerimientos de registro, modalidades de promoción y asistencia al minorista, para comercializar sus productos en tan importantes centros de comercialización.

En el ámbito internacional, existe literatura que manifiesta los efectos del supermercadismo en la productividad, empleo, supervivencia de los comercios minoristas y competencia, pero en Costa Rica no se han desarrollado estudios específicos que analicen los desafíos que han enfrentado las pequeñas y medianas empresas costarricenses. Se conocen los problemas que tienen los pequeños fabricantes al intentar establecer una relación comercial con las cadenas de supermercados existentes en el país; sin embargo, no se han documentado, lo que ha impedido a las autoridades gubernamentales tomar cartas en el asunto.

Parte de esta investigación está dirigida a detectar los principales problemas a los que se enfrentan las pequeñas y medianas empresas costarricenses a la hora de negociar con grandes empresas minoristas; adicionalmente, busca proponer técnicas y estrategias de negociación que ayuden a este sector a mejorar su posición competitiva para aprovechar la oportunidad que representa este importante canal de distribución, por lo que los resultados de la investigación podrán ser utilizados por todas las empresas, pero principalmente por aquellas empresas fabricantes de menor tamaño como insumo para desarrollar estrategias de mercadeo y negociación apropiadas.

Se busca identificar las condiciones por parte de las grandes cadenas de supermercados a la hora de establecer negociaciones con las pequeñas y medianas empresas, al conocer que utilizan provechosamente su gran poder de negociación y mantienen, por su gran cantidad de puntos de venta, el mayor nivel de concentración de mercado y por tanto la mayor dependencia en ventas de estas pequeñas y medianas empresas; además, se quiere determinar qué tipo de rol desempeñan estas empresas como proveedores/oferentes del marco privado (maquiladores de marcas privadas).

Las oficinas gubernamentales encargadas de buscar el fortalecimiento de las pymes, centran su atención en la consolidación de programas financieros que estimulan y promueven la pequeña y mediana empresa nacional mediante el acceso a opciones de financiamiento preferenciales, ya sea para capital de trabajo, ampliaciones de la capacidad productiva, inversiones en activos fijos, entre otras necesidades. Sin embargo, a pesar de la gran importancia de los programas de ayuda financiera, estos recursos no se aprovechan en todo su potencial ante algunas prácticas comerciales que no permiten el desarrollo y crecimiento sostenible de pequeñas y medianas empresas.

Es de suma importancia, en cuanto a las prácticas comerciales utilizadas por las grandes cadenas minoristas, conocer el impacto sobre las pequeñas y medianas empresas fabricantes costarricenses, la competencia y la eficiencia de sus negociaciones, con el fin de realizar recomendaciones específicas para minimizar o corregir los efectos negativos de sus modelos de negociación.

La importancia de este trabajo final de graduación radica en que al ser las pymes empresas pequeñas, estas no tienen el conocimiento de negociación para comercializar con grandes empresas del mercado minorista y muchas veces, por no perder oportunidades de negocio, aceptan condiciones que desfavorecen su posición competitiva y ponen en riesgo su futuro. Por lo tanto, esta investigación sirve como marco de referencia y guía de buenas prácticas de negociación entre las grandes empresas minoristas y las pymes, con el propósito de apoyar el desarrollo sostenible de estas pequeñas y medianas empresas y, así, contribuir con el desarrollo de la economía costarricense, al potencializar el aporte que las grandes cadenas de autoservicio pueden realizar para apoyar el desarrollo nacional, abriendo el espacio para que los productos de las pequeñas y medianas empresas nacionales estén a disposición del consumidor costarricense en este canal de distribución.

A través de la investigación propuesta, se busca generar conocimiento que sirva como marco de referencia para las cámaras y asociaciones de productores, pequeñas y medianas empresas y Gobierno, de manera que se puedan direccionar esfuerzos en examinar aquellas prácticas comerciales que podrían ser nocivas en una negociación entre grandes empresas minoristas y sus proveedores.

ALCANCES

Esta investigación pretende documentar los cambios en los modelos de negociación de los supermercados a lo largo del tiempo y el impacto que han significado para las pequeñas y medianas empresas costarricenses, especialmente desde la llegada de empresas multinacionales al mercado nacional a partir del año 2009. En una primera etapa, se recolectará información de fuentes secundarias y, posteriormente, se realizará la investigación para obtener información primaria por medio de las entrevistas a empresarios de pequeñas y medianas empresas costarricenses (pymes), gerentes de supermercados y expertos, que estén relacionados con la comercialización de productos en el mercado minorista.

La presente investigación se llevará con una muestra de empresas pymes que distribuyan uno o varios productos en la cadena de supermercados de formato tradicional.

La investigación y recolección de información se realizará dentro de la Gran Área Metropolitana del país, no obstante, se considera que la evaluación podría extrapolarse al ámbito nacional.

Por último, la evaluación busca brindar una propuesta de mejores prácticas comerciales que sirva como marco referencial a estas pymes, en las negociaciones con grandes empresas minoristas; asimismo, propuestas de apoyo para las pymes por parte de los supermercados y propuestas dirigidas al Gobierno.

LIMITACIONES

La información que manejan los supermercados es sumamente confidencial; además, es difícil visitar puntos de venta con el fin de obtener información, ya que no permiten la toma de fotografías o incluso de precios de productos sin una previa autorización que, en algunas ocasiones, otorgan con mucha dificultad. Por lo anterior, se considera como limitante la obtención de información de esta fuente primaria.

En Costa Rica, algunas estadísticas oficiales del mercado minorista son elaboradas por empresas privadas, por lo tanto, se deben pagar altas sumas de dinero para tener acceso a la información. Lo anterior se considera una limitante al no poder conocer a fondo la composición del mercado *retail* costarricense; sin embargo, los proveedores de la información sobre el mercado de minorista que sí están accesibles y dispuestos para compartirla, piden como requisito no revelar la fuente.

Por otra parte, muchas pequeñas y medianas empresas tienen información muy limitada, debido a que no cuentan con sistemas informáticos o controles estandarizados que faciliten la obtención de datos, lo cual dificulta y limita para el presente trabajo, la recopilación de información por parte de las pymes.

Los recursos económicos y humanos que se puedan destinar a esta investigación son una limitante, pues son escasos.

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una guía o modelo de buenas prácticas de negociación entre las grandes empresas minoristas y las pymes costarricenses, mediante una investigación para generar conocimiento de los aspectos que actualmente obstaculizan su crecimiento y, a la vez, crear un marco de referencia de negociaciones que promueva el desarrollo sostenible de las pequeñas y medianas empresas costarricenses.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Contextualizar la evolución del sector minorista hacia grandes corporaciones de supermercados, tanto en el ámbito nacional como internacional, su impacto en las pymes costarricenses y establecer las bases teóricas para la elaboración de la investigación.
2. Describir el entorno actual de los supermercados en Costa Rica, su forma de operar y su modelo de negociación con proveedores.
3. Investigar el impacto económico que genera el modelo de comercialización de las grandes empresas minoristas sobre las pequeñas y medianas empresas fabricantes costarricenses.
4. Diseñar una guía de buenas prácticas de negociación comercial que sirva como base para orientar y apoyar a las pequeñas y medianas empresas fabricantes en los procesos de negociación con grandes cadenas detallistas y, a la vez, como referente para que las autoridades gubernamentales puedan realizar las acciones regulatorias correspondientes.
5. Elaborar las conclusiones y recomendaciones basadas en la investigación realizada.

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	vi
INTRODUCCIÓN	viii
ALCANCES	xii
LIMITACIONES	xiii
OBJETIVO GENERAL.....	xiv
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xviii
ÍNDICE DE IMÁGENES	xx
ÍNDICE DE CUADROS	xxi
CAPÍTULO I: LOS GRANDES SUPERMERCADOS EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL.....	1
1.1 EL SECTOR MINORISTA	1
1.1.1 Definición del sector minorista (supermercadismo)	1
1.1.2 Tipos de formatos del sector minorista	1
1.1.3 Panorama general del supermercadismo en el ámbito mundial	3
1.2 ANTECEDENTES Y HECHOS RELEVANTES DE LAS PRINCIPALES CADENAS MINORISTAS EN EL MUNDO	4
1.2.1 Wal-Mart	5
1.2.2 Carrefour.....	8
1.2.3 Pricemart	11
1.3 INTERNACIONALIZACIÓN DEL SECTOR MINORISTA.....	13
1.3.1 Introducción a la internacionalización	13
1.3.2 Fundamentos de la internacionalización	14
1.3.3 Internacionalización de los supermercados y su nivel de concentración de mercado.....	18
1.4 SUPERMERCADISMOS: IMPACTOS ECONÓMICOS Y SOCIALES	20
1.4.1 La expulsión de pequeños y medianos competidores minoristas.....	20
1.4.2 Impacto en el empleo dentro del sector minorista.....	21
1.4.3 Productividad del sector minorista	22
1.4.4 Efectos sobre los precios.....	22
1.4.5 Regulaciones para los grandes supermercados	23
1.5 EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS SUPERMERCADOS Y COMERCIANTES MINORISTAS.....	23
1.5.1 Avances tecnológicos y aumento de concentración de la industria.....	24
1.5.2 Tamaño y tipología del distribuidor.....	25
1.5.3 El distribuidor como único medio de acceso al consumidor final	27
1.5.4 Dependencia comercial entre distribuidor y fabricantes.....	27
1.5.5 Hábitos del consumidor	28

1.5.6 La marca privada del distribuidor	28
1.6 PRÁCTICAS COMERCIALES DESLEALES	32
1.6.1 Definición de las prácticas comerciales desleales	32
1.6.2 Prácticas desleales de comercio internacional	33
1.6.3 Prácticas comerciales desleales entre distribuidores y fabricantes	34
1.6.4 Ejemplos de prácticas comerciales desleales	36
1.6.5 Posibles efectos de las prácticas comerciales desleales	39
1.6.6 Medidas contra las prácticas comerciales desleales	40
1.7 PERSPECTIVAS TEÓRICAS.....	41
1.7.1 La negociación entre empresas	41
1.7.2 Tipos de negociación	41
1.7.3 Las fuerzas competitivas de Porter	42
1.7.4 Canal de distribución y segmentación	44
1.7.5 El sector minorista.....	46
1.7.6 Los acuerdos comerciales.....	47
CAPÍTULO II: LOS SUPERMERCADOS EN COSTA RICA, SUS MODELOS DE NEGOCIO Y POLÍTICAS DE COMERCIALIZACIÓN CON LAS PYMES	49
2.1 ANTECEDENTES DE LOS SUPERMERCADOS EN COSTA RICA.....	49
2.2 FORMATOS DE SUPERMERCADOS EN COSTA RICA	51
2.2.1 Formato de descuento	51
2.2.2 Formato de supermercado tradicional	52
2.2.3 Formato de hipermercados	52
2.2.4 Tiendas de conveniencia.....	53
2.2.5 Club de compras con membresía.....	53
2.3 PRINCIPALES MINORISTAS NACIONALES	54
2.3.1 Operación de WAL-MART en Costa Rica.....	54
2.3.2 Operación de PriceSmart en Costa Rica	60
2.3.3 Operación de Auto Mercado en Costa Rica	61
2.3.4 Operación de AM PM en Costa Rica.....	63
2.3.5 Operación de GESSA en Costa Rica	64
2.3.6 Operación de Mega Súper en Costa Rica	66
2.4 ESTRATEGIAS DE PRECIOS DE LOS SUPERMERCADOS COSTARRICENSES.....	69
2.5 GENERALIDADES DE LAS PYMES EN COSTA RICA	69
2.6 LEY DE PROMOCIÓN DE LA COMPETECIA Y DEFENSA EFECTIVA DEL CONSUMIDOR	73
2.6.1 Caso de análisis - Prácticas monopolísticas empresa Diboyco – Corporación Supermercados Unidos.....	79
2.7 EXPERIENCIAS COMERCIALES ACTUALES ENTRE SUPERMERCADOS Y PYMES	
93	
CAPÍTULO III: ESTUDIO Y ANÁLISIS DE LA RELACIÓN COMERCIAL DE PYMES COSTARRICENSES DE LA REGIÓN CENTRAL CON CADENAS DE SUPERMERCADOS TRADICIONALES EN COSTA RICA	98
3.1 Tipo de Estudio.....	98

3.2 Poblaciones de interés de estudio	98
3.2.1 Expertos.....	99
3.2.2 Supermercados tradicionales en Costa Rica.....	99
3.2.3 Pymes.....	100
3.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE ENTREVISTAS A EXPERTOS EN COSTA RICA EN SUPERMERCADISMO Y PYMES	102
3.3.1 Experiencia laboral de los entrevistados.....	102
3.3.2 Aspectos generales de los supermercados	102
3.3.3 Aspectos generales en la relación supermercado y pymes	103
3.3.4 Acuerdos comerciales entre supermercados y proveedores.....	103
3.3.5 Relación de los supermercados con proveedores.....	104
3.3.6 Estrategias del supermercado.....	105
3.3.7 Programas pyme	105
3.3.8 Problemas de las pymes	105
3.3.9 Recomendaciones	106
3.3.10 Intervención del Estado	107
3.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE ENTREVISTAS A SUPERMERCADOS TRADICIONALES COSTARRICENSES	108
3.4.1 Aspectos generales en la relación entre supermercado y pymes	108
3.4.2 Aspectos específicos en la relación supermercado–pymes	111
3.4.3 Negociación	112
3.4.4 Condiciones económicas, jurídicas, políticas e institucionales que afectan el crecimiento de las pymes nacionales.....	113
3.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE ENTREVISTAS A PYMES COSTARRICENSES DE LA REGIÓN CENTRAL	114
3.5.1 Datos generales de los entrevistados.....	114
3.5.2 Datos generales de la empresa	115
3.5.3 Condiciones generales de las relaciones comerciales con supermercados	120
3.5.4 Condiciones específicas de las relaciones comerciales con supermercados.....	124
3.5.5 Negociación	135
3.5.6. Condiciones económicas, jurídicas, políticas e institucionales que afectan el crecimiento de las pymes nacionales.....	142
3.6 ANÁLISIS INTEGRAL DE RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE ENTREVISTAS A EXPERTOS, PYMES Y SUPERMERCADOS	147
3.7 ANÁLISIS FODA PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS COSTARRICENSES	153
3.7.1 Fortalezas.....	153
3.7.2 Debilidades	154
3.7.3 Oportunidades	156
3.7.4 Amenazas.....	156
3.8 ANÁLISIS FODA PARA LAS CADENAS MINORISTAS	158
3.8.1 Fortalezas.....	158

3.8.2 Oportunidades	159
3.8.3 Debilidades	159
3.8.4 Amenazas.....	160
CAPÍTULO IV: PROPUESTA INTEGRAL GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN ENTRE GRANDES EMPRESAS MINORISTAS Y LAS PYMES, PARA PROMOVER EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS COSTARRICENSES	162
4.1 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	162
4.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	162
4.2.1 Objetivos específicos	162
4.3 LIMITACIONES DE LAS PROPUESTAS.....	163
4.4 PROPUESTA DIRIGIDA HACIA LAS PYMES: MANUAL DE NEGOCIACIÓN PARA PYMES.....	163
4.4.1 Justificación de la propuesta	163
4.4.2 Propuesta: Manual comercial para las negociaciones de pymes con supermercados 165	
4.5 PROPUESTA DE PROGRAMA DE APOYO A EMPRESAS PYMES DIRIGIDO HACIA LOS SUPERMERCADOS	183
4.5.1 Justificación para la implementación de las propuestas	183
4.5.2 Propuesta de programa de apoyo a las pymes dirigido a supermercados	185
4.6 PROPUESTA HACIA EL GOBIERNO: CAMPAÑA PUBLICITARIA Y APLICACIÓN PARA DISPOSITIVOS MÓVILES	193
4.6.1 Justificación para la implementación de la campaña publicitaria	193
4.6.2 Campaña publicitaria: ¡Yo compro Tico! ...Y apoyo al empresario chiquitico	194
4.6.3 Propuesta Aplicación Móvil	197
4.6.4 Costo de propuesta hacia el gobierno	212
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES BASADAS EN LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA DEL MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS DE COMERCIALIZACIÓN ENTRE PYMES Y SUPERMERCADOS.....	214
5.1 CONCLUSIONES SOBRE PYMES.....	214
5.2 CONCLUSIONES SOBRE SUPERMERCADOS	215
5.3 CONCLUSIONES SOBRE EL GOBIERNO	216
5.4 RECOMENDACIONES HACIA LAS PYMES	216
5.5 RECOMENDACIONES HACIA EL SUPERMERCADO	217
5.6 RECOMENDACIONES HACIA EL GOBIERNO	218
BIBLIOGRAFÍA CAPÍTULO I	219
BIBLIOGRAFÍA CAPÍTULO II	222
BIBLIOGRAFÍA CAPÍTULO III	224
BIBLIOGRAFÍA CAPÍTULO IV.....	225
ANEXO	226

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1 Cuota de mercado de la MDD en productos de gran consumo	29
Gráfico 3.1 Distribución porcentual de los entrevistados por género	114
Gráfico 3.2 Distribución porcentual de las pymes según ubicación física	115
Gráfico 3.3 Distribución porcentual de pymes según los años de operación	116
Gráfico 3.4 Distribución porcentual de pymes según el número de colaboradores	116
Gráfico 3.5 Porcentaje de pymes de acuerdo a la actividad comercial (industria)	117
Gráfico 3.6 Porcentaje de pymes que comercializaron sus productos en el canal tradicional antes del canal moderno	118
Gráfico 3.7 Distribución porcentual de las pymes con respecto a la rentabilidad obtenida según el canal de venta	119
Gráfico 3.8 Porcentaje de pymes según nivel de rentabilidad al comercializar con supermercados.....	119
Gráfico 3.9 Distribución de pymes según su porcentaje de ventas en el canal supermercado	120
Gráfico 3.10 Distribución porcentual de pymes por supermercado	121
Gráfico 3.11 Distribución porcentual de pymes que han terminado en algún momento relaciones comerciales con supermercados	122
Gráfico 3.12 Distribución porcentual de pymes según el periodo de relación comercial con los supermercados	122
Gráfico 3.13 Distribución porcentual de pymes según el nivel de dificultad al introducir sus productos en supermercados.....	123
Gráfico 3.14 Distribución porcentual de pymes según el periodo de introducción de productos por supermercado	124
Gráfico 3.15 Distribución porcentual de pymes según el plazo de pago del supermercado	125
Gráfico 3.16 Distribución porcentual de pymes según la solicitud de descuento por parte de supermercados.....	126
Gráfico 3.17 Grado de satisfacción de las pymes con respecto a la solicitud de descuentos por parte de supermercados	127
Gráfico 3.18 Distribución porcentual de pymes según la razón por la que se presentan devoluciones de productos por supermercado	128
Gráfico 3.19 Distribución porcentual de pymes según la frecuencia de devoluciones de producto por supermercado	129
Gráfico 3.20 Distribución porcentual de las pymes con respecto al grado de satisfacción en la devolución de productos por supermercados	130
Gráfico 3.21 Distribución porcentual de pymes respecto al grado de satisfacción en los plazos de entrega por parte de supermercados	131
Gráfico 3.22 Distribución porcentual de pymes ante la opinión acerca de si ser pymes permite exigir mejores condiciones comerciales.....	132
Gráfico 3.23 Distribución porcentual de pymes que formaron parte de algún programa de apoyo para pymes	132
Gráfico 3.24 Porcentaje de pymes según el beneficio obtenido al formar parte del programa especial de pymes.....	133
Gráfico 3.25 Distribución de pymes según el grado de flexibilidad de los supermercados para negociar condiciones comerciales	134

Gráfico 3.26 Distribución porcentual de pymes según la razón más frecuente para que no acepten su producto en un supermercado.....	135
Gráfico 3.27 Distribución porcentual de Pymes según al encargado de negociar con supermercados.....	136
Gráfico 3.28 Distribución porcentual de pymes según el nivel de escolaridad del encargado de negociar con supermercados.....	136
Gráfico 3.29 Distribución porcentual de atributos diferenciadores de productos en comparación con la competencia según pymes.....	137
Gráfico 3.30 Distribución porcentual de partidas que son consideradas dentro de la estructura de costos según pymes.....	138
Gráfico 3.31 Porcentaje de pymes que tienen identificado un límite de descuento que otorgar a supermercados.....	139
Gráfico 3.32 Parámetro utilizado por pymes para establecer el límite de descuento a supermercados.....	139
Gráfico 3.33 Distribución porcentual respecto a la frecuencia con que pymes realizan monitoreo de precios.....	140
Gráfico 3.34 Pagos adicionales en los que incurren las pymes al negociar con supermercados.....	141
Gráfico 3.35 Porcentaje de situaciones con las que se han enfrentado las pymes al negociar con supermercados.....	142
Gráfico 3.36 Opinión de las pymes costarricenses acerca del nivel de accesibilidad al financiamiento.....	142
Gráfico 3.37 Porcentaje de pymes costarricenses que han recibido algún apoyo del Estado.....	143
Gráfico 3.38 Pymes que consideran que el Estado debe tener alguna iniciativa para incentivar la negociación con supermercados.....	144
Gráfico 3.39 Porcentaje de pymes que han recibido asesorías del MEIC en términos de negociación.....	145
Gráfico 3.40 Porcentaje de pymes que conocen la guía para negociación de CACIA.....	145

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen.1.1: Patrón de poder de compra y poder de minorista	35
Imagen 1.2: Porcentaje del precio minorista percibido en la cadena de distribución	38
Imagen 4.1. Proceso Administrativo	165
Imagen 4.2 Zona de posible acuerdo.....	176
Imagen 4.3 Puntos clave del Programa Pro Pymes	184
Imagen 4.4 Propuesta Logo Festival pyme	185
Imagen 4.5 Propuesta logo precio	186
Imagen 4.6 Propuesta habladores de góndola	187
Imagen 4.7 Propuesta demostradores pymes	187
Imagen 4.8. Propuesta decoración pasillos, festival pyme	188
Imagen 4.9. Propuesta góndolas productos pymes.....	189
Imagen 4.10 Logo campaña compre colombiano.....	194
Imagen 4.11. Propuesta Logo de campaña Yo compro tico.....	196
Imagen 4.12. Propuesta logo	198
Imagen 4.13. Propuesta visualización página principal aplicación móvil	199
Imagen 4.14. Propuesta registro de usuario aplicación móvil	199
Imagen 4.15. . Propuesta visualización localización aplicación móvil.....	200
Imagen 4.16. Propuesta visualización página principal aplicación móvil	201
Imagen 4.17. Propuesta visualización información de la empresa.....	201
Imagen 4.18. Propuesta visualización información de los productos	202
Imagen 4.19 Propuesta visualización sección pagos	203
Imagen 4. 20. Propuesta visualización sección pagos	204
Imagen 4. 21. Propuesta medios masivos Yo compro tico.....	205
Imagen 4. 22. Propuesta campaña televisión	206
Imagen 4.23. Propuesta medios impresos.....	207
Imagen 4.24. Propuesta logo, sello Yo Compro Tico	208
Imagen 4.25. Propuesta vallas publicitarias	208
Imagen 4.26. Propuesta vallas publicitarias	209
Imagen 4.27. Propuesta redes sociales.....	209
Imagen 4. 28. Propuesta visualización perfil Facebook.....	210
Imagen 4.29. Propuesta visualización Facebook	211
Imagen 4.30. Propuesta visualización Facebook	210

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1 Formatos de supermercados	2
Cuadro 1.2 Distribución de los supermercados Carrefour en el mundo por países. Año 2014 ..	10
Cuadro 1.3 Formas de Internacionalizarse	15
Cuadro 2.1 Beneficios del Programa Una Mano Para Crecer	59
Cuadro 2.2 Distribución geográfica puntos de venta Mega Súper	67
Cuadro 3.1 Datos generales de la muestra escogida de pymes	101
Cuadro 3.2 Aspectos pactados en las negociaciones entre supermercados y pymes	109
Cuadro 3.3 Situaciones a las que se enfrenta un supermercado al negociar con pymes.....	109
Cuadro 3.4 Razones por las cuales las pymes no obtienen acceso al supermercado	110
Cuadro 3.5 Servicios por los cuales el supermercado cobra pagos adicionales a las pymes ..	113
Cuadro 3.6 Distribución del total de pymes entrevistadas por tipo de descuento según supermercado	126
Cuadro 4.1 Aspectos clave de la administración estratégica	166
Cuadro 4.2 Análisis FODA	168
Cuadro 4.3 Modelo empresas Porter	169
Cuadro 4.4 Información relevante para pymes	181
Cuadro 4.5 Costos estimados realización Guía pyme	183
Cuadro 4.6 Costos de la propuesta Programa Pyme de Supermercados.....	192
Cuadro 4.7 Costos de la Propuesta hacia el Gobierno.....	213

CAPÍTULO I: LOS GRANDES SUPERMERCADOS EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL

1.1 EL SECTOR MINORISTA

A continuación se describirá la evolución del sector minorista hacia grandes corporaciones de supermercados, tanto en el ámbito nacional como internacional así como su impacto en las PYMES costarricenses.

1.1.1 Definición del sector minorista (supermercadismo)

Según la Real Academia de la Lengua Española (2014), el sector minorista se define como comerciante al por menor, por lo que se entenderá como la actividad económica que agrupa a un conjunto de empresas dedicadas a ofrecer productos y servicios al consumidor final. Esta definición será complementada con la descrita en la regulación comercial costarricense que se detalla a continuación.

De acuerdo con el Régimen de Tributación Simplificada para Comerciantes Minoristas de Costa Rica, se define un minorista como “contribuyentes dedicados a vender a los consumidores finales, mercancías u otros artículos de diferente naturaleza, ya sea en los locales específicamente acondicionados para esa actividad o mediante cualquier mecanismo informal” (Ministerio de Hacienda, 2014).

Dentro del gran sector minorista, existe una actividad conocida como supermercadismo, que es el enfoque primordial del presente trabajo de graduación; las investigaciones y planteamientos aquí encontrados van en función de este sector. El supermercadismo se conoce como el conjunto de cadenas de supermercados, hipermercados, tiendas de descuento, clubes de membrecía, tiendas de conveniencia o cualquier otro formato cuya actividad consiste en la venta al por menor al consumidor final.

1.1.2 Tipos de formatos del sector minorista

La industria minorista es considerada altamente competitiva, donde los participantes enfocan sus estrategias para diferenciarse a base de precio. En este contexto, los grandes minoristas cada vez tratan de llegar a la mayor cantidad de consumidores como les sea posible, ya que en la venta por volumen es donde encuentran su rentabilidad.

Una forma de poder llegar a todos los estratos de consumidores es mediante la utilización de formatos distintos para cada segmento de mercado, dichos formatos serán expuestos a continuación:

Cuadro 1.1 Formatos de supermercados

Formato	Características
Hipermercado	<ul style="list-style-type: none">• Operan en áreas entre los tres mil y cinco mil metros cuadrados.• Ofrecen servicios adicionales como cafeterías, restaurantes, mecánica rápida, cambio de llantas, línea blanca, tecnología, computación, ferretería, ropa y calzado.• Poseen pasillos amplios, estantería alta, fuerte presencia de promociones e impulsadoras.
Supermercados	<ul style="list-style-type: none">• Operan en un área entre los trescientos y mil metros cuadrados.• Facilidades completas de estacionamiento, comercialización de alrededor de ochenta y cinco categorías distintas• Ofrecen servicios adicionales como panadería, carnicería, frutería, legumbres y perfumería.
Supermercados de descuento	<ul style="list-style-type: none">• Establecimientos no mayores a cuatrocientos metros cuadrados.• Horario de atención entre quince y las veinticuatro horas al día.• Además de productos alimenticios, venden licores, prensa, tarjetas de regalo, etc.• Por lo general sus precios son más elevados y existe variedad de productos y de buena calidad.
Pulperías	<ul style="list-style-type: none">• Son pequeños negocios, generalmente familiares que se encuentran ubicados en los barrios de todo el país, acondicionados en casas de habitación.• Sus ventas son de productos de la canasta básica, donde generalmente se dan a crédito.

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de la Comisión para la Defensa y Promoción de la Competencia, 2012

1.1.3 Panorama general del supermercado en el ámbito mundial

El sector minorista ha mostrado un notorio auge en América Latina y el mundo, principalmente a partir de los años en la década de mil novecientos ochenta, cuando ocurrió una gran concentración de la industria, estrategias de mercado que llevaron a los competidores a las guerras de precio, en donde los participantes se trataban de diferenciar al ofrecer los precios más bajos todos los días. Esta fue una época en la que se consolidaron y dieron sus inicios de internacionalización las grandes cadenas que se conocen hoy.

Según la Comisión para la Defensa y Promoción para la competencia de Honduras, en su investigación denominada *Estudio sobre el sector de los supermercados en Honduras: Distrito central y San Pedro Sula*, el mercado mundial del *retail* está poniendo sus objetivos de expansión en países latinoamericanos, africanos y asiáticos, en donde las economías en su mayoría se abastecen de los mercados locales, que por lo general son desorganizados y poco tecnificados, por ejemplo India, un país donde el 95% de la población se abastece en pequeños comercios familiares, se convierte en un objetivo atractivo para las grandes cadenas minoristas (Comisión para la Defensa y Promoción de la competencia, 2012).

El supermercado en el ámbito mundial ha sido objeto de numerosos estudios académicos, económicos y políticos en las últimas dos décadas. Es uno de los campos económicos que ha acaparado la atención de muchos sectores sociales, generado grandes controversias, admirado por muchos y criticado por otros.

Lo anterior se refleja al revisar títulos de algunos autores respecto al supermercado, donde en varias ocasiones las reconocidas empresas minoristas que conforman el sector son consideradas como grandes generadoras de dinero y destructoras de la calidad de vida en los lugares donde se establecen.

En el documental de Greenwald (2005), *Wal-Mart: el alto costo de los precios bajos*, publicado en el año dos mil cinco, se puede apreciar el efecto negativo que tiene en los pequeños pueblos de comerciantes en Estados Unidos la apertura de una mega superficie de ventas como las instaladas por la empresa más grande del mundo; Wal-Mart. En general, los pequeños negocios tales como fruterías, ferreterías, farmacias, supermercados y tiendas de vestido se ven obligados a cerrar, al no poder competir contra los precios tan bajos de apertura que utiliza la multinacional.

Sin embargo, no se puede generalizar ni tampoco exponer solo el lado negativo de los minoristas más destacados en el mundo, ya que también son grandes originadores de empleo y una gran oportunidad para pequeños proveedores, que con ayuda de políticas responsables por parte del minorista se pueden generar grandes beneficios, tal y como es

el caso del modelo de negociación que se presenta en Francia, con la empresa minorista más grande de Europa, Carrefour.

Según un informe de la Organización de Consumidores y Usuarios, O.C.U, auspiciado por la Unión Europea, U.E, Carrefour ocupa una de las primeras posiciones por su política de responsabilidad social con sus proveedores de frutas y hortalizas fuera de la Unión Europea, en donde sus proveedores deben ser aprobados por una auditoría social para ser admitidos, no pueden contratar personas menores de 15 años, deben tener libertad sindical, pagar suficiente y garantizar la igualdad y condiciones laborales dignas (Organización de Consumidores y Usuarios, 2014).

En la actualidad, el sector minorista es uno de los más competitivos en el ámbito mundial, un escenario donde se han desatado algunas de los más sobresalientes enfrentamientos de precios entre competidores. Globalmente es un sector con gran nivel de concentración, en el cual el poder de negociación de los proveedores cada día se estrecha más, donde el principal atributo diferenciador se basa en el precio, obligando a ser tan eficientes como puedan ser en la reducción de costos y optimización de los recursos existentes.

Este panorama describe algunas de las características más comunes y sencillas de describir del sector minorista en el ámbito mundial, en donde se quiere dar a conocer el impacto que tienen las grandes cadenas de supermercados, las cuales en el mismo negocio pueden ser exitosas, tal y como se demostró en los ejemplos anteriores, unas con modelos de negocio más responsables que otras.

1.2 ANTECEDENTES Y HECHOS RELEVANTES DE LAS PRINCIPALES CADENAS MINORISTAS EN EL MUNDO

Los supermercados y en general el sector minorista en Costa Rica ha vivido fuertes transformaciones como pocos sectores de la economía costarricense en los últimos 15 años. Han ingresado grandes cadenas multinacionales y en la mayoría de los pueblos han desaparecido las denominadas pulperías, las cuales son administradas por algún vecino emprendedor. Hoy el paisaje es bastante distinto al de hace un par de décadas, muchas pulperías han sido desplazadas por los abastecedores administrados, en la gran mayoría de los casos, por personas de nacionalidad china; es común observar supermercados donde se pueden adquirir marcas extranjeras a muy bajo costo, lo cual hace unos años estaba al alcance de muy pocos.

Precisamente en esta sección se hará referencias a las principales cadenas minoristas en Costa Rica y el mundo, analizadas desde la perspectiva comercial, indicando los hechos más relevantes de su historia, modelo de negocios y factores críticos del éxito.

Las cadenas minoristas que se expondrán en la siguiente sección son: Wal-Mart, Carrefour y Pricemart, las cuales son referentes en el ámbito mundial en la industria minorista. Wal-Mart es la empresa sobre la cual se concentrará la presente investigación, ya que además de ser la más grande del mundo, es la que tiene la mayor participación en el mercado costarricense. Por otro lado, Carrefour es el segundo minorista más grande del mundo y es el número uno en toda Europa, zona donde Wal-Mart no ha podido penetrar como quisiera.

Por su parte, Pricemart opera bajo el modelo de negocio de clubes de descuento con la suscripción de membrecías, el cual ha tenido un gran éxito en Costa Rica y Centroamérica, consolidándose cada día como una alternativa en el competitivo mercado del supermercadismo.

1.2.1 Wal-Mart

En este apartado se expondrán los principales acontecimientos que han marcado la historia de esta cadena minorista desde su fundación hasta la actualidad. De acuerdo con Wal-Mart Stores Inc. (2014):

- Década de 1960: Sam Walton abre la primera tienda Wal-Mart el 2 de julio de 1962 en la localidad de Roger's, Arkansas. Para el año de 1967 ya habían 24 tiendas y ventas por más de 12.7 millones de dólares. En 1967 se establece oficialmente la compañía Wal-Mart Stores Inc.
- Década de 1970: fueron años de una asombrosa expansión en los Estados Unidos, con un total de 51 tiendas y ventas que superaban los 58 millones de dólares mensuales. Se convierte en una compañía que cotiza en la bolsa de valores de Nueva York, en donde el primer grupo de acciones fueron vendidas a 16.5 dólares por acción.
- Década de 1980: se da la apertura del primer Sam's Club, en Oklahoma, Wal-Mart alcanza los mil millones de dólares en ventas anuales en sus ya 271 tiendas y 21.000 empleados en todos los Estados Unidos. En el año de 1987 instaló el más grande sistema de comunicación por satélite privado de los Estados Unidos, con lo cual logró enlazar las comunicaciones de la compañía mediante voz, datos y video.
- Década de 1990: Wal-Mart se convierte en la cadena minorista más grande de los Estados Unidos, su estrategia de costos bajos todos los días se lanzó en el ámbito global al realizar una alianza estratégica con la minorista Cifra, para abrir su primer local Sam's Club en Ciudad de México. En 1992 muere su fundador Sam Walton, a la edad de 74 años. Para 1994 se penetra en el mercado canadiense con la compra de 122 tiendas Woolco, la compañía ya

empleaba 371.000 personas con un total de 1.928 tiendas y clubes. Esta fue una década de un crecimiento admirable, se incursionó en el mercado chino e inglés, cerrando en 1997 su primer año de más de 100 mil millones de dólares en ventas en todo el mundo.

- Década 2000: con el auge de las compras por internet, se funda la compañía WAL-MART.com, la cual permite compras online a sus clientes en Estados Unidos. Para el año 2001 contaba con 3.989 tiendas y más de 1.1 millones de empleados. En el año 2002 por primera vez Wal-Mart encabeza la lista Fortune 500, como la empresa más importante de Estados Unidos, al mismo tiempo entra al mercado japonés. En el 2009 la compañía se expande a Chile con la participación mayoritaria en D&S S.A, además celebra ventas por más de 400 mil millones de dólares en ventas anuales.
- En esta década la compañía ingresa a Sudáfrica e India, superando la cifra de más de 10.000 unidades minoristas en todo el mundo. En la actualidad Wal-Mart emplea a más de 2.2 millones de personas y tiene más de 11.000 tiendas en 27 países alrededor del mundo.

Según WAL-MART-Stores Inc. (2014), la compañía cuenta al 31 de diciembre de 2013 con un total de 11.164 tiendas minoristas distribuidas bajo 67 marcas diferentes en 27 países en todo el mundo, empleando a 2.2 millones de personas, de las cuales 1.3 millones pertenecen a los Estados Unidos.

Estas tiendas minoristas se pueden agrupar bajo tres formatos distintos: Wal-Mart U.S con un total de 4.177 tiendas, Sam's Club con 630 y Wal-Mart Internacional con 6.357 tiendas minoristas.

Wal-Mart ingresó a la región centroamericana en el año 2005, convirtiéndose en Wal-Mart Centroamérica en 2006. Para el año 2009, Wal-Mart México adquirió las operaciones centroamericanas y se consolidó en el 2006 como Wal-Mart de México y Centroamérica, transformándose en el minorista más grande de la región, con presencia en Costa Rica, Nicaragua, El Salvador, Honduras y Guatemala (WAL-MART-Stores, Inc., 2014).

En Costa Rica cuenta con un total de 214 unidades minoristas, distribuidas en cuatro formatos distintos: Palí (151), Más Por Menos (29), Maxi Palí (26) y Wal-Mart Súper Center 8, empleando a un total de 12.020 personas.

México es el primer país fuera de Estados Unidos donde Wal-Mart abrió una tienda, inaugurando un Sam's Club en Ciudad de México en el año 1997. En esta nación, en el año 2006 obtuvo una licencia para organizar y crear un banco, fundándose en el 2007 el Banco de Wal-Mart con 16 sucursales en 5 estados mexicanos.

Actualmente en México cuenta con un total de 2.498 tiendas minoristas distribuidas a lo largo y ancho del país bajo los siguientes formatos: Wal-Mart Súper Center (236), Sam's Club (152), Bodega Aurrera (421), Mi Bodega Aurrera (278), Bodega Aurrera Express (842), Superama (921), Suburbia (108), Restaurantes VIPS (262), El Portón (92), Ragazzi (6) y Farmacia Wal-Mart (10), empleando a un total de 248.373 personas bajo las operaciones de Wal-Mart de México y Centroamérica con datos al mes de abril del año 2013.

A pesar de la agresiva expansión de Wal-Mart fuera de los Estados Unidos, este mercado sigue siendo el más importante para la organización.

Al cierre del año 2013, en esta nación contaba con un total de 4.807 tiendas minoristas distribuidas en los siguientes formatos: Supercenters de Wal-Mart (3.275), Neighborhood Markets (333), Wal-Mart Discount Stores (510), formatos pequeños donde se incluyen tiendas como Amigo, Supermercado, Wal-Mart Express, Wal-Mart on Campus y Súper Ahorros (59) y un total de (610) Sam's Club.

En su operación, la compañía emplea a más de un millón trescientas mil personas, con un salario promedio por hora de \$12.81 por empleado, además asciende a mejores puestos y más remunerados a unas 160.000 personas cada año en todo el mundo.

Dentro de esta agresiva estrategia de expansión, Wal-Mart ha caído en serias irregularidades en países como México, donde de acuerdo con CNN Expansión (2014), la empresa destinó cerca de 24 millones de dólares en sobornos, principalmente en efectivo, a alcaldes, concejales, planificadores, burócratas de bajo nivel y a todo aquel funcionario que pudiera significar una traba para impedir su acelerado crecimiento.

Los sobornos se utilizaban principalmente para agilizar los permisos de construcción, eliminar trabas burocráticas y reducir las tarifas de impacto ambiental por la construcción de los almacenes minoristas.

Para Barstow (2014) del diario The New York Times, en su artículo "Caso de soborno mexicano silenciado por Wal-Mart después de lucha de nivel superior", desde el año 2005 la casa matriz se enteró de las irregularidades mediante un comunicado muy explícito del ex abogado encargado de los permisos de construcción en México, en donde detallaba los montos pagados, así como los nombres de los funcionarios del Gobierno y de Wal-Mart involucrados.

En este informe se señalaba como autor del plan de sobornos al mismo director ejecutivo de Wal-Mart México, al señor Eduardo Castro Wright, sin embargo pensando en las repercusiones negativas que esta noticia pudiera impactar en la cotización de Wal-Mart en el mercado de valores, se le dio la mayor discreción y la menor importancia, al punto que el señor Eduardo Castro fue promovido como vicepresidente hasta el año 2008, cuando The New York Times publicó su investigación. Sin embargo, esto no impidió que Wal-Mart siguiera creciendo.

Según datos de la revista especializada Fortune, tomados de CNN Money (2014), Wal-Mart ocupa el primer puesto como la más grande empresa de los Estados Unidos en ventas para el año 2013. En este mismo *ranking*, ocupó el segundo lugar en el año 2012, pero el primero para el 2011 y 2010, convirtiéndola en la empresa más grande de los últimos 4 años.

1.2.2 Carrefour

En esta sección se expondrán los principales acontecimientos que han marcado la historia de Carrefour Grup desde su fundación hasta la actualidad.

- Carrefour fue fundada en el año de 1959 por las familias Badin y Defforey, como un supermercado de descuentos en la localidad de Annecy, Francia.
- Carrefour inventa un nuevo concepto de minoristas, el hipermercado, abriendo el primero en el año de 1963, en un área de 2.500 metros cuadrados, con 12 cajas registradoras y 400 parqueos para sus clientes.
- En el año de 1970 las acciones de Carrefour se cotizan en la bolsa de valores de París.
- El primer hipermercado abierto en España se dio en 1973, bajo el nombre PRYCA, y en 1975 se abre el primero en Brasil. En esta misma década, pero en el año 1976, se introduce en el mercado la primer marca propia de Carrefour Grup, bajo el eslogan de “es tan bueno a como lo es de barato”.
- Para la década de los años ochenta, los principales acontecimientos se resumen en el lanzamiento de su propia tarjeta de compras, denominada PASS, además de la apertura del primer hipermercado en Argentina en 1982. En 1985 ya se comienza a utilizar el nombre de la marca Carrefour para sus propios productos y en el año 1989 se abrió el primer hipermercado en Asia, específicamente en Taiwán.
- En 1992 se desarrolla la metodología *filièrequality*, la cual consiste en garantizar a todos sus consumidores el origen y la trazabilidad de todos sus productos. En esta década se dan aperturas en importantes economías mundiales, tales como Italia, México, Turquía, China, Singapur y Malasia.
- Para el nuevo milenio, esta gran empresa minorista fortaleció su presencia alrededor del mundo con la compra mayoritaria del grupo Norte de Argentina, la cual era la más grande cadena minorista en este país, lo mismo sucedió con GS de Italia, Marinopoulos en Grecia, así como con GB en Bélgica, lo que le permitió consolidarse como la más grande cadena al por detalle de toda Europa (Grupo Carrefour, 2014),

Actualmente Carrefour tiene presencia en 34 países alrededor del mundo, en los cuales cuenta con más de 16.000 tiendas. De estas 16.000 tiendas, el 50% trabaja bajo la modalidad de franquicias. Este modelo de negocios le ha permitido cumplir con sus objetivos de crecimiento desde hace treinta años, cuando la empresa inició con este proyecto de expansión bajo el formato de franquicias, ofreciéndoles a los inversionistas y emprendedores la posibilidad de desarrollar un negocio de éxito que tiene más de 50 años.

Según la información recopilada de Grupo Carrefour, la modalidad de franquicias cuenta con 3 formatos, dos de supermercados y una de viajes; los de supermercados trabajan bajo el nombre de Carrefour express y Carrefour markets, el de viajes se conoce como Carrefour viajes. A efectos de la presente investigación, se explicarán ligeramente los dos formatos relacionados con el sector del *retail*.

Carrefour express es un formato de supermercado dirigido a emprendedores o dueños de supermercados que quieran reconvertir su negocio. El tamaño va desde los cien hasta los seiscientos metros cuadrados de superficie de ventas y tiene un costo aproximado de mil euros por metro cuadrado.

Estos supermercados trabajan bajo la política de precios bajos todos los días, reposición diaria para garantizar productos frescos, además de un estándar de variedad en productos líderes de mercado, así como las marcas propias.

Entre otros servicios de este formato se encuentran los de alimentación, bazar y servicio de entrega a domicilio.

Carrefour Market es un formato de franquicia dirigido a empresarios y emprendedores, que deseen invertir en un negocio con una superficie de venta entre los ochocientos y dos mil metros cuadrados, con una inversión entre los seiscientos y ochocientos euros por metro cuadrado. En total existen más de tres mil tiendas bajo este formato en todo el mundo.

Carrefour Market se define como un supermercado cercano, cómodo y moderno para el consumidor, al cual se le ofrecen más de siete mil distintas líneas de productos, en las secciones de alimentación, textil, bazar y electrodomésticos.

A continuación se presenta un cuadro resumen con la distribución de los supermercados Carrefour en el mundo:

**Cuadro 1.2 Distribución de los supermercados Carrefour en el mundo por países.
Año 2014**

País	Hipermercados	Supermercados	Conveniencia	Cash and carry	Total
Francia	234	949	3.458	0	4.779
España	172	118	166	0	456
Bélgica	45	438	246	0	729
Italia	58	394	654	19	1.125
Polonia	88	139	408	0	635
Rumanía	25	81	56	0	162
Otros	87	486	265	0	838
Total Resto de Europa	475	1.656	1795	19	3.945
Argentina	77	128	316	0	521
Brasil	200	41	0	0	241
Total Latinoamérica	277	169	316	0	762
China	236	0	0	0	236
Taiwán	62	7	0	0	69
Otros	73	10	0	5	88
Total Asia	371	17	0	5	393
Otros	64	126	24	12	226
total	1.421	2.917	5.593	1.74	10.105

Fuente: Carrefour, 2014

A partir de la información que se puede obtener del cuadro anterior, se identifica que Francia es el país con más almacenes Carrefour (es el país de origen) con un total de cuatro mil setecientos setenta y nueve y es también el país con más almacenes en cualquiera de las cuatro categorías, hipermercados, supermercados, conveniencia y cash and carry.

Se denota la fuerte presencia de esta cadena en Europa, en donde cuenta con más de ocho mil supermercados, lo que la convierte en la empresa minorista más grande de Europa, por encima de Wal-Mart.

En América, Carrefour tiene leve presencia, ya que únicamente tiene operaciones en Brasil y Argentina, para un total de setecientos sesenta y dos almacenes, sin embargo si se analiza la participación en el mercado nacional, es realmente grande, pues en Argentina representa la cadena minorista más grande del país, donde llegaron en el año de 1982, cuando se abrió el primer supermercado en San Isidro, hasta la actualidad con un total de quinientos veinte y un supermercados en todo el país (Grupo Carrefour, 2014).

El continente asiático es el que representa menor presencia para Grupo Carrefour, con un total de trescientos noventa y tres supermercados, con presencia en China, Taiwan, India, Tailandia, Malasia, Singapur

De acuerdo con la estrategia decrecimiento de Carrefour, el éxito del formato de franquicias radica en que les permite combinar la gran experiencia y conocimiento en logística y distribución de su grupo, junto con la comprensión del mercado que ya tienen los dueños de los supermercados, lo cual les posibilita generar sinergias y establecer así una relación de negocios conocida como ganar-ganar.

Esta estrategia de expansión es completamente opuesta a las de otras grandes cadenas minoristas en el mundo, específicamente cadenas como Wal-Mart.

El modelo de expansión de Wal-Mart ha sido agresivo e impositivo, desplazando del mercado al que llegue a los competidores locales, haciendo uso de su gran poder financiero, incluso mediante prácticas ilegales, tales como el soborno.

Estas prácticas deshonestas le han dado serios problemas judiciales en países como México, donde tiene demandas por dádivas a funcionarios del Gobierno para agilizar trámites en aperturas de supermercados.

Por otro lado, Carrefour en sus contratos de franquicias les asegura a sus franquiciados trabajar conjuntamente desde las primeras etapas en los estudios de ubicación de los supermercados hasta la supervisión, formación y asesoramiento en cada uno de los aspectos del modelo durante la vigencia del contrato, con el fin de asegurar el éxito de sus supermercados.

1.2.3 Pricemart

Según la información recopilada de la página electrónica oficial de Pricemart (2014), esta empresa minorista fue fundada por Sol Price en el año de 1954, bajo el formato de clubes de descuento con el nombre de Fedmart.

En 1976, Sol y Robert Price fundaron Price Club, formato en el cual los socios podían comprar al mejor precio posible aprovechando compras de alto volumen y de bajo costo, en una amplia variedad de mercadería, modelo que se mantiene hasta la actualidad.

Actualmente, en los Estados Unidos las compras por medio de membrecías han tenido un gran auge, llegando a cincuenta y tres millones de asociados y más de cincuenta y siete millones de ventas anuales (Pricesmart, 2014).

Pricesmart es una empresa fundada en los Estados Unidos y aunque en este país están sus oficinas centrales y centros de distribución y almacenamiento, no hay clubes operando en esta nación.

Sus fundadores apostaron por el mercado de Latinoamérica y el Caribe, una economía en vías de desarrollo, donde predomina la clase económica baja y media, con un crecimiento de 2.5% en el año dos mil trece, pero con una proyección de crecer hasta un 3.7% en el año dos mil dieciséis, según las proyecciones del Banco Mundial (2014).

Se pueden encontrar Clubes Pricesmart en trece países latinoamericanos y caribeños, los cuales se detallan a continuación: en Centroamérica, Panamá (4 clubes), Costa Rica (6 clubes), Nicaragua (1 club en Managua), Honduras (2 clubes), El Salvador (2) y Guatemala (3).

En el Caribe, Aruba (1), Barbados (1), Jamaica (1), República Dominicana (3), Trinidad y Tobago (4), Islas Vírgenes (1), en Sudamérica únicamente en Colombia (3).

La operación en Costa Rica ha sido una de las más exitosas para esta cadena de clubes de descuento, ya que según el artículo publicado en el periódico El Financiero, "Quinta parte de las ventas de Pricesmart dependen de Costa Rica" (Brenes, 14), de los dos mil doscientos millones de dólares en ventas reportados para el cierre fiscal del año dos mil doce, trescientos noventa y seis millones fueron aportados por sus clubes en Costa Rica.

Desde su llegada a Costa Rica en el año 1999, ha invertido más de cien millones de dólares en infraestructura, inclusive en el año 2013 abrió el más grande club de compras de toda la cadena en Cartago, en el cual invirtieron más de veinte millones de dólares y se requirió de la contratación de 120 personas.

No obstante, según las declaraciones de su CEO José Luis Laparte al periódico El Financiero (2014), la compañía está apuntando su estrategia de crecimiento al mercado sudamericano, específicamente a Colombia, un país con una población quince veces más grande que la tica y la tercera economía más grande de Latinoamérica, por detrás de Brasil y México (Capital Economics, 2014).

Pricesmart Colombia inició operaciones en el año dos mil once y desde su llegada ha mantenido un ritmo de crecimiento de un nuevo club por año, el más rápido de todos sus mercados en los que actualmente opera esta empresa detallista.

En cuanto a su modelo de negocio, su fórmula consiste en la compra y venta de grandes volúmenes de productos, lo cual le permite a la empresa abaratar los precios y operar con costos muy bajos, dejándolo en claro al expresar “para poder vender barato tenemos que operar barato”.

En su gestión comercial, Pricemart utiliza otra estrategia que le ha valido para mantenerse competitiva, al ofrecer en sus góndolas únicamente como máximo cinco marcas líderes por categoría, por lo que maneja en todo su almacén alrededor de dos mil doscientos SKU, a comparación con un supermercado regional que puede ofrecer veinticinco mil SKU, o un hipermercado alrededor de ochenta mil.

1.3 INTERNACIONALIZACIÓN DEL SECTOR MINORISTA

1.3.1 Introducción a la internacionalización

La internacionalización en general se refiere al proceso de adaptar productos o servicios propios de un lugar específico para que puedan ser comercializados en otros lugares del mundo. Día tras día el acceso a productos y servicios en el mundo se ha vuelto prácticamente ilimitado. La era de la tecnología y el Internet ha sido el principal actor para la internacionalización de millones de empresas en todo el mundo, pues en la actualidad basta con un clic para que el producto o servicio de cualquier empresa tenga un alcance global.

La internacionalización de la actividad empresarial se puede definir como el conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos entre la empresa y los mercados exteriores, a lo largo de un proceso gradual, que puede ir desde un simple intercambio de bienes hasta la implantación física en el mercado de destino (Gobierno de España, 2013).

En los últimos años las empresas han visualizado la internacionalización como algo que no puede faltar en su giro de negocio ya que ¿cuál es la razón de una empresa local para quedarse solamente en el mercado local cuando puede alcanzar un mayor crecimiento económico al internacionalizarse? Sin embargo, esta es una estrategia que las empresas no deben realizar a la ligera, pues como todo proceso, debe llevar su debida planificación para que realmente tengasentido para la empresa realizarlo. Para efectuarlo, se deben tomar en cuenta varios factores, entre estos, capacidad de producción ante una posible alza en la demanda, inversión en el extranjero, inversión en tecnologías de información, aspectos legales en la comercialización internacional, aspectos culturales de los países adónde comercializarán, entre muchos otros aspectos vinculados con la industria, el producto o el servicio.

El fenómeno de la internacionalización puede darse tanto físicamente como vía web. La internacionalización física ocurre cuando una empresa extiende sus operaciones en otros países, estableciendo puntos físicos en los que las personas de ese país pueden adquirir los productos o servicios comercializados. Por ejemplo, cuando un supermercado

local internacionaliza sus operaciones en otros países como es el caso de Wal-Mart en todo el mundo. Por otro lado, también existe la internacionalización web, esta conlleva un menor número de barreras comerciales ya que es poner el producto o servicio al alcance del mundo sin un lugar físico donde adquirirlo, sino simplemente a través de un clic, vía internet. Este es el caso de la internacionalización que da una empresa como Amazon, por ejemplo, a muchos proveedores de todo el mundo que logran comercializar sus productos por medio de este sitio web. La internacionalización web conlleva una menor inversión que la física, no solo en el espacio necesario para realizar la comercialización, sino también en el personal humano requerido, los gastos legales de comercializar en otro país, la inversión inmobiliaria para tener un lugar físico, entre muchos otros.

La internacionalización significa una oportunidad de crecimiento para cualquier empresa o sector de la economía. Según el documento *Líneas estratégicas para la internacionalización del sector agroalimentario*:

[...]la posibilidad de ampliar la capacidad de acceso a los mercados permite a las empresas economías de escala, optimización de la estructura de costes y refuerzo de la capacidad de competir, lo cual resulta fundamental para el impulso económico y la generación de empleo (Gobierno de España, 2013).

1.3.2 Fundamentos de la internacionalización

El fenómeno de la globalización, sumado al desarrollo de las tecnologías de información, han puesto a las empresas en un nuevo contexto económico, competitivo y empresarial, en el que la internacionalización debe ser un factor clave para el crecimiento.

El comercio internacional tiene sus inicios en los años 50, al concluir la Segunda Guerra Mundial, en donde se buscaba formar una estructura global que pudiera sustentar el crecimiento económico de las naciones para ayudar a que estas se recuperaran una vez finalizada la guerra.

Según el documento de *Causas de la internacionalización de la empresa* de Medina (2005), existen 3 formas de internacionalizarse que se describen a continuación:

Cuadro 1.3 Formas de Internacionalizarse

Exportacion	Indirecta	Directa			
Forma más básica y menos costosa para internacionalizarse	A través de un intermediario	La propia empresa se encarga de la gestión y asume			
Relaciones o contratos con el exterior	Representante en el exterior	Licencias en el exterior	Franquicia en el exterior	Contratos de fabricación en el exterior	Contratos de gestión en el exterior
Cesión de determinados derechos a otra empresa en otro país para que esta distribuya o comercialice el producto/servicio.	Se da una relación constante y tiene alta seguridad	Permiso que da la empresa con condiciones establecidas para la comercialización su producto	Derecho que se le concede a la empresa para comercializar pero donde franquicia se encarga de detalles estratégicos para la comercialización del producto que los franquiciados deben	Se entrega a la empresa el derecho a fabricar y vender el producto a través de una subcontratación	Acuerdo en el que se entrega la gestión de la actividad empresarial a otra empresa con condiciones y obligaciones establecidas en un contrato.
Inversión directa en el exterior	Oficina de representación en el exterior	Joint-Venture en el exterior	Consortios en el exterior	Inversion directa	
Opción compleja, de mucha inversión y normalmente pensada a largo plazo	Extensión de la propia empresa en un tercer país. Inversiones para el desarrollo de actividades.	Acuerdo en el que cada empresa mantiene su independencia para crear una nueva organización conjunta en un tercer país.	En muchos casos son empresas con un joint venture pero que se centran en un proyecto que ninguna de ellas por su lado podría llevar a cabo por la gran inversión que representa.	una empresa en otro país, adquiriendo un porcentaje o el total mediante compra directa o mercado bursatil o creando una nueva entidad en ese país.	

Fuente: Medina (2005)

A continuación, se explican las principales causas de la internacionalización:

a) Globalización de la economía

La globalización es un fenómeno que de una u otra manera afecta a toda la población mundial. El hecho de que en la actualidad ya no haya un mundo dividido por barreras, idiomas y distancias permite tener acceso a prácticamente cualquier producto o servicio en cualquier parte del mundo. Bien lo explica el administrador de empresas Rueda (2008) en la siguiente cita:

Actualmente el concepto de “mundo” ha dejado de ser un gran conjunto de naciones confinadas en sí mismas entre sus propias barreras culturales y limítrofes, para convertirse en un lugar cada vez más extenso pero cercano en términos de distancias, comunicaciones y oportunidades (p.2).

La globalización ha dado una ventaja a las empresas que han sabido aprovechar este fenómeno. Otras por el contrario han sido afectadas, ya que este es un mercado globalizado que impulsa la competitividad e innovación en productos y servicios.

En un mundo globalizado, con la apertura total de las comunicaciones, los consumidores tienen acceso a una amplia gama de información, dando como resultado consumidores muy diferentes a los de hace treinta años

El consumidor actual es un comprador inteligente, quien conoce, compara y se informa antes de comprar. Además tiene una gran variedad de productos a su disposición para lograr satisfacer una misma necesidad, por lo cual puede ser exigente y escoger el servicio o producto que más valor le dé.

En un mundo globalizado, como en el que se vive actualmente, la internacionalización es una de las principales herramientas con las que cuentan las organizaciones para asegurar su crecimiento económico a través del tiempo. El poder salir de mercados nacionales para cubrir demandas en otros países es una meta a la que cualquier empresa aspira. Por este motivo, la globalización es parte de una de las causas principales de la internacionalización, pues a través de un mundo globalizado internacionalizarse es más sencillo, menos costoso y además como empresas en todo el mundo andan en busca de lo mismo, esto abre un sinfín de oportunidades de negociación entre países que se pueden explotar para comercializar productos o servicios en otras partes.

b) Incrementar el valor económico de la empresa

En la actualidad es una realidad que una de las estrategias más efectivas para fortalecer el crecimiento económico y la productividad es a través del intercambio comercial internacional. La ecuación fundamental en los negocios es que a menores costos de localización y/o transacción para la empresa, mayor rentabilidad para la misma.

“La búsqueda de modelos más productivos que permitan fortalecerse las actividades comerciales locales y acceder a nuevos mercados extranjeros, se convierte en uno de los propósitos más importantes a seguir para las organizaciones del tercer milenio” (Rueda, 2008, p. 52).

Para un mejor entendimiento de lo que significa incrementar el valor económico de la empresa, se definirán los conceptos de costos de localización, costos de transacción y los enfoques, tanto de Hirsch como de Dunning, que explican las formas en las que una empresa puede incrementar su valor económico y por eso se internacionalizan.

A través de la internacionalización, la empresa busca obtener menores costos de localización. Lo anterior se traduce en la búsqueda de recursos que sirven a la empresa en otras fronteras con el fin de mejorar la cadena de valor y obtener mayor rentabilidad. Se toman en cuenta recursos naturales, recursos humanos, sistema político y legal, características del mercado interno y el sistema económico del país.

Mediante la reducción de sus costos de transacción, la empresa busca distribuir sus productos en el exterior para incrementar el volumen total de sus ventas y minimizar sus costos transaccionales, logrando así diversificar sus riesgos. Al internacionalizarse, la empresa puede aumentar su volumen de producción, aprovechar economías de escala para producir y obtener menores costos de producción, volviendo así más rentable su producto o servicio.

Según el enfoque decisional de Hirsch, la decisión de internacionalizarse se explica a partir de 3 eventos:

1. Ventaja comparativa dinámica: Se compara el costo de comercialización en el mercado del país de origen con el costo de comercialización de la exportación. Si es mayor el costo interno tiene sentido internacionalizarse a través de exportación por ejemplo.
2. Ventaja específica de la empresa: Si la empresa tiene alguna ventaja organizacional, tecnológica o comercial que pueda aprovechar en el exterior y le signifique un ahorro significativo, para la empresa tiene sentido la estrategia de internacionalizarse a través de inversión directa. Si, por otro lado, la empresa no posee ninguna ventaja, esto significaría un costo.
3. Ventaja del costo de la internacionalización: Se compara el costo de internacionalización del país de origen con el costo de la actividad en el exterior. Si el costo de la actividad en el exterior es menor que el costo de internacionalizarse, entonces se puede optar por una internacionalización a través de una relación contractual en el exterior (Medina, 2005)

La empresa decidirá cuál forma de internacionalización es la idónea basándose en las comparaciones entre costos para analizar realmente cuál estrategia le genera el mayor beneficio para incrementar su valor económico.

Dunning también realiza su enfoque, basado en el anterior, sobre los motivos de la internacionalización que los explica también con 3 eventos:

1. Ventaja específica: Si la empresa cuenta con una ventaja específica (normalmente intangible) frente a sus competidores exteriores e incluso sobre los de su propio país, es adecuada la internacionalización. Esta ventaja debería ser lo suficientemente importante como para que por un tiempo sea inaccesible alcanzar por ningún otro competidor.
2. Ventaja de internalización: Si la ventaja específica es relevante, la empresa debe decidir si internaliza dicha ventaja en busca de una mayor rentabilidad ya sea a través de exportación, relación contractual exterior o inversión directa.
3. Ventaja de la localización: Si las dos ventajas anteriores se dan y si la empresa opta por la opción de inversión directa, las condiciones de localización del país donde realizaría dicha inversión deben dar también una ventaja a la empresa con respecto a su propio país.

Existe un tercer enfoque para explicar por qué sucede la internacionalización, llamado el enfoque de la ventaja competitiva que se basa en la teoría de la competencia imperfecta. Al existir imperfecciones en los mercados de otros países, esto permite que empresas aprovechen ventajas competitivas a través de la internacionalización a países que tengan imperfecciones que estas empresas puedan suplir. Entre estas ventajas competitivas, se pueden mencionar tecnología, capacidad de gestión, gestión de mercadeo, debilidad de empresas competidoras ubicadas en ese país, entre otras.

c) Necesidad de crecimiento mediante mercados emergentes

En muchos países, las empresas son víctimas de estancamientos económicos por lo que salen a buscar en otros mercados el crecimiento que no logran encontrar en su país de origen. Cuando una empresa se encuentra con un mercado limitado por su demanda, hay tres formas únicas para que logre un crecimiento en su volumen de ventas. La primera es aumentando la frecuencia de consumo de sus productos o servicios. La segunda, incrementando la cantidad que se consume, lo cual normalmente se consigue al ampliar el tamaño o las presentaciones de sus productos para que la transacción se vuelva mayor y por ende el volumen crezca. Y la tercera, que la mayoría de empresas trata de lograr a través de la internacionalización, es aumentando la base de clientes o consumidores del producto o servicio. Cuando ya en un país la demanda está prácticamente al límite, una opción viable de crecimiento es expandir ese producto o servicio fuera de las fronteras locales para hacer crecer exponencialmente la base de sus consumidores.

Es de gran importancia para una empresa, en caso de expandir sus operaciones a otros mercados, analizar estratégicamente la locación donde se desarrollarán sus operaciones, para que realmente la internacionalización le dé un fortalecimiento y crecimiento a la organización

1.3.3 Internacionalización de los supermercados y su nivel de concentración de mercado

En Costa Rica y gran parte de los países de América, Latina un claro ejemplo de internacionalización son los supermercados en esta región. A raíz del ingreso de WAL-MART a la región centroamericana, ocurrió un giro en el negocio del supermercadismo. A través de esta internacionalización, otras cadenas de supermercados tuvieron que indudablemente innovar la forma en la que operaban pues debían poder competir con esta trasnacional que recién ingresaba. Sin embargo, también venía a fortalecer más este canal de distribución por lo que las demás cadenas también podían verse beneficiadas. Pero ¿qué pasa con los demás? ¿Con los emprendedores empíricos que solo tenían un punto de venta y ahora también tienen que competir contra cadenas de hasta 300 puntos de venta?

En Costa Rica, así como en otros mercados latinoamericanos, el auge de las tiendas de conveniencia también genera un efecto importante dentro de la expansión del supermercadismo en esta región. Las tiendas de conveniencia, que se caracterizan por su cercanía a casas, barrios y lugares de mucha afluencia de público y que cobran precios elevados por la conveniencia que otorgan, se han convertido ahora en las nuevas pulperías y abastecedores de barrio, haciendo cada vez más pequeño este mercado tradicional, que si bien todavía juega un rol importante dentro del mercado general, poco a poco le es más difícil competir en precios, experiencia de compra, variedad de productos y promociones de las grandes cadenas de supermercados.

Durante las últimas décadas los supermercados han experimentado una gran expansión alrededor de toda América Latina y en la mayoría de países han pasado a constituir la opción de preferencia para las compras del hogar por la variedad, buenos precios, cercanía, promociones y experiencia de compra que brindan a los consumidores. La ventaja que tienen los supermercados sobre los agentes del mercado tradicional es que al representar cadenas compuestas por numerosos puntos de venta, se logran negociaciones donde se aprovechan mejores costos, descuentos o promociones por compras centralizadas.

El factor determinante, para el crecimiento acelerado de los supermercados, lo ha constituido indudablemente el aumento en la demanda de los consumidores o usuarios, que han preferido realizar sus compras en salas de venta que ofrecen una gran variedad de productos, con horarios convenientes y con mayor seguridad (Comisión para la Defensa y Promoción de la Competencia, 2012).

Como cada día es más normal que los supermercados centralicen sus compras para lograr más y mejores beneficios, este modelo de compras centralizado ha significado cambios para los proveedores, especialmente para los pequeños que deben modificar muchos de sus procesos con el fin de dar abasto con el volumen que demandan estas compras centralizadas. Además, en un principio el proceso de venta a los supermercados estaba totalmente abierto, pero cada vez los supermercados se han vuelto también más exigentes con sus proveedores en términos de cumplimiento de reglas específicas y constancia, por lo cual ha sido más complejo el ingreso de proveedores a las cadenas de supermercados.

Cada vez se van incorporando nuevos locales, que ante la presión competitiva del resto de agentes que intervienen en el mercado, se ven forzados a invertir en tecnología avanzada, mejoras en las salas de venta, negociación con los proveedores para la innovación de sus productos y procesos, y la aplicación de las estrategias de comercialización y mercadeo, lo que ha denotado algún grado de competencia efectiva en este mercado (Comisión para la Defensa y Promoción de la Competencia, 2012).

1.4 SUPERMERCADISMOS: IMPACTOS ECONÓMICOS Y SOCIALES

En general, se considera que la expansión de los supermercados es una constante disyuntiva entre sí, impacta positiva o negativamente y esto siempre variará dependiendo la perspectiva en que se visualice.

A nivel mundial, el sector minorista se ha consolidado y concentrado en los últimos años. Es impactante conocer cifras como que en la década de la globalización el mercado del supermercadismo pasó de un promedio ponderado por población de alrededor de 10% a 20% en 1990 a un 50% o 60% en el año 2000 (Reardon y Berdegué, 2002). Es decir, en tan solo una década, América Latina hizo el cambio que le tomó 50 años hacer a Estados Unidos.

A continuación, se citarán con una breve explicación los principales impactos que ha tenido el supermercadismo a nivel mundial.

1.4.1 La expulsión de pequeños y medianos competidores minoristas

La guerra de comunicación, promociones y precios que viven día tras día las cadenas de supermercados y su creciente necesidad de atraer cada vez más afluencia de clientes, ha dejado consecuencias para el resto del mercado tradicional, al cual se le dificulta competir. Estos pequeños y medianos competidores han tenido que conformarse con mantener alguna clientela por razones de fidelidad y tradición familiar, pero es probable que si esta observa en algún periódico una buena promoción en algún supermercado, se traslade a comprar ahí para ahorrar dinero.

La comunicación masiva y la creciente inversión en comunicación que manejan los supermercados es una de las principales causas que afecta en la actualidad al mercado tradicional. Un supermercado con gran cantidad de sucursales y puntos de venta en todo el país y con la capacidad de pagar publicidad en prensa, vallas y televisión, tiene una exposición en todo el territorio nacional. Por otra parte, los pequeños y medianos competidores minoristas normalmente ni siquiera manejan un presupuesto para publicidad, en ocasiones ofrecen promociones propias, pero la mayoría está a la espera de promociones que sus proveedores les ofrezcan colocar en sus puntos de venta. Estos competidores minoristas se mantienen por el boca a boca, por ser “la pulpería del barrio” donde muchos compran lo que les hace falta o necesitan con urgencia, pero la compra planificada del hogar, que es normalmente la de mayor transacción económica, se realiza en el supermercado. Por lo anterior, las transacciones altas las tienen los supermercados y cada vez con más aperturas, más cercanía a casas, mayor conveniencia, mejores promociones y mejores precios desplazan poco a poco el mercado tradicional.

Otro punto importante que sucede con el mercado tradicional es que en su mayoría los dueños de los puntos de venta, un mini súper, una pulpería, etc., son personas empíricas, que con mucho trabajo y dedicación han logrado poner su negocio. No obstante, el conocimiento que tienen es el que han adquirido a lo largo de su vida con

su negocio, pero les es difícil competir contra supermercados que tienen personas especializadas en diferentes áreas que se encargan de toda la comunicación y promociones, pagan agencias de publicidad y tienen estudios en mercadear marcas y productos. “El resultado de la competencia directa con los grandes locales puede llevar a la desaparición o una disminución en las ventas que afecte los niveles de rentabilidad de los más pequeños” (Institución de Investigaciones Económicas, 1999, p.221).

Según Zipitría (2012), en su documento *Impacto económico del supermercadismo*, las mayores tasas de ingreso y salida al mercado están dadas por los pequeños y medianos comercios minoristas. Con cada apertura las cadenas de supermercados, al tener una mayor exposición en cualquier territorio y su marca registrada, toman mayor fuerza dentro del mercado y es muy difícil que cierren. Más bien, la mayoría lo que hace es realizar apertura de un mayor número de puntos de venta en miras de un mayor crecimiento.

De acuerdo con Zipitría (2012), el ingreso de supermercados tiene efectos negativos sobre los comercios más pequeños si son competidores directos, pero efectos positivos sobre el crecimiento del comercio en general.

En Estados Unidos, el ingreso de WAL-MART de los años 80 hasta el año 2000 dejó un descenso entre el 37% y el 55% en pequeños minoristas que competían en este mismo segmento. Cuando un punto de venta de WAL-MART se posiciona en alguna localidad, entre un 46% y un 58% de las pequeñas y medianas tiendas minoristas a su alrededor dejan de dar ingresos o no pueden recuperar sus costos hundidos. Sin embargo, también el proceso de ingreso de un nuevo supermercado se traduce en una reorganización de los comercios minoristas alrededor, donde algunos salen del mercado porque no pueden competir, pero otros sectores se desarrollan y por tanto el ingreso de un supermercado provoca un crecimiento en el número de comercios en la zona donde se posiciona.

No obstante, algunos países, especialmente los europeos, aplican ciertas regulaciones de ingreso a los supermercados para lograr equilibrar el impacto negativo de sus aperturas para los pequeños y medianos competidores. A través de las regulaciones, lo que se trata es proteger al pequeño y mediano empresario propio de esos países. Sin embargo, además es importante tomar en cuenta que la apertura de nuevas tiendas da a la zona mayor empleo y dinamiza la economía de la localidad pues al contar con un supermercado cerca, las personas tienen más disposición a comprar, no solo ahí, sino también en general.

1.4.2 Impacto en el empleo dentro del sector minorista

Por la magnitud de un supermercado y la cantidad de personal que requiere, los supermercados son buenos creadores de empleos. No obstante, muchas veces tienen un efecto negativo sobre pequeños comercios minoristas que compiten contra ellos y tienden a desaparecer, los supermercados entonces también llegan a destruir empleos.

El posicionar un nuevo supermercado en una zona trae un aumento en el empleo asalariado, pero una reducción en el empleo de empresas familiares o dueños propios de negocios. Además, sucede un crecimiento en el empleo de tiempo parcial o contrataciones temporales ya que los supermercados muchas veces tienden a contratar personas bajo este modelo. Asimismo, la apertura de un nuevo supermercado en una zona crea empleos indirectos, como las personas que acomodan los productos en góndola o las degustadoras e impulsadoras de productos. En fin, se considera que los supermercados son generadores netos de empleo pues si bien afectan a pequeños y medianos comerciantes que pueden cerrar por el ingreso de un nuevo supermercado y es importante contabilizar este impacto como tal, al final lo compensan con la cantidad de personas que emplean en sus tiendas, dejando como resultado números positivos en la creación de empleo.

1.4.3 Productividad del sector minorista

Según estudios, los supermercados son una fuente importante de mejoras en la productividad del sector. Esto se debe a que cuando ingresan estos grandes supermercados y desplazan a los pequeños, eso se traduce en que establecimientos más productivos desplazan a menos productivos y por tanto esto deja un efecto neto positivo en la productividad. Esta productividad que se genera parece estar relacionada al gran tamaño que poseen normalmente estos supermercados.

Los locales cuyos productos, servicios y estrategias son distintos a los del supermercado es probable que no experimenten caída en ventas por la entrada de un nuevo supermercado. Por el contrario, la influencia del supermercado puede aumentar su productividad por el incremento en el tráfico de personas que este genera. Sin embargo, los negocios que sí compiten de manera directa contra el supermercado probablemente vean afectada su productividad, pero al final el efecto neto en la productividad de la localidad es positivo.

1.4.4 Efectos sobre los precios

El ingreso de supermercados tiene un efecto en la reducción de precios de los comercios en ese mercado. Lo anterior ocurre específicamente porque al ser los supermercados grandes compañías y que muchos además logran centralizar sus compras, estos exigen a sus proveedores mejores descuentos y precios, tienen mayores plazos de crédito y por tanto estos factores les permiten filosofías como la de WAL-MART, EDLP (*Every Day Low Price* o en español Precios Bajos Todos los Días). Se estima alrededor de una reducción del 25% del gasto en los hogares cuando un nuevo supermercado entra a una localidad. Es decir, al final los beneficiados con las aperturas de supermercados son los consumidores finales, pero a costas de los proveedores del supermercado y los pequeños y medianos competidores.

“La instalación de grandes hipermercados y ampliación de supermercados existentes producirán una mayor competencia en el comercio minorista de alimentos, situación que induciría a una convergencia en precios entre los formatos tradicionales y las grandes superficies” (Instituto de Investigaciones Económicas, 1999, p.218. Si bien los formatos tradicionales normalmente se asemejan a los precios de los supermercados para poder competir, sus rentabilidades bajan, pues estos pequeños comercios no cuentan con el músculo de negociación que tienen los grandes actores y por tanto los proveedores no comercializan con ellos y con los supermercados en igualdad de condiciones.

Sin embargo, como muchas veces los pequeños y medianos comerciantes no pueden competir contra los precios de los supermercados, estos lo hacen a través de diferenciación y calidad, pero mantienen los precios porque si no se afecta su rentabilidad.

1.4.5 Regulaciones para los grandes supermercados

Muchos países, en especial los europeos, tienen regulaciones para equilibrar la competencia entre los grandes supermercados y los pequeños minoristas.

En Italia, por ejemplo, existe una regulación llamada Decreto Bersani del año 1928 que tenía como objetivo aumentar la competencia y fomentar la modernización del comercio minorista italiano (Zipitría, 2012). Esto establece que los comercios medianos o grandes que quieran abrir requieren de una autorización formal ya que se determina un máximo de metros cuadrados por autorizar o en su defecto un número máximo de nuevos supermercados. Cuando se alcanza el máximo, ya no se permiten más aperturas.

En Francia, el ingreso de nuevos supermercados se regula con la LoiRoyer del año 1973 (Zipitría, 2012). Según establece, cada nuevo supermercado grande, mayor a los 1.500 metros cuadrados, debe presentar una solicitud ante la Comisión Departamental de Urbanismo Comercial para analizar el efecto que podría tener esta apertura sobre el resto del comercio. También las expansiones de locales comerciales de supermercados deben presentar esta solicitud.

Como último ejemplo, en Inglaterra las restricciones se introdujeron en el año 1996 y tuvieron como objetivo ordenar la apertura de supermercados fuera de la ciudad (Zipitría, 2012). Por tanto, para poder aplicar por una apertura el supermercado, se debía cumplir con un “test secuencial”, el cual verificaba que no existiera ninguna localización central para el nuevo comercio y un “test de necesidad”, que probara la necesidad del supermercado para cubrir la demanda de la zona. También los Gobiernos locales tienen decisión en si abren o no el nuevo supermercado pues juzgan la apertura en términos de crecimiento económico, empleo y efecto sobre los pequeños comerciantes.

1.5 EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS SUPERMERCADOS Y COMERCIANTES MINORISTAS

El desarrollo del sector minorista por parte de los supermercados e hipermercados, sumado al aumento en el nivel de concentración de los principales operadores ha incrementado y fortalecido el poder de negociación de los distribuidores. El poder de negociación puede definirse como aquellos factores y ventajas que posee una de las partes negociadora, lo cual utiliza como un instrumento de negociación para influir sobre su contraparte y así obtener ventajas particulares entre los acuerdos comerciales en que incurran.

La dinámica de negociación del sector minorista resulta en los mercados donde distribuidores y fabricantes, ambos considerando empresas de diferente tamaño de capital, negocian condiciones y términos de compra-venta de diferentes productos. El poder de negociación difiere según el producto del cual se desea negociar y el tamaño y nivel de concentración de mercado que ostente cada una de las partes.

Se podría hablar de una negociación exitosa cuando los compradores aceptan un contrato en el cual deben cancelar un costo menor o igual al que ofrecen los demás proveedores del mercado local o externo. Del mismo modo, el resultado más prometedor para los vendedores resulta en el momento que logran negociar sus productos a precio mayor o igual a las opciones de compra que pueden ofrecer los demás interesados en el mercado minorista.

Numerosos estudios, como el de (Lira, 2005) *Cambios en la industria de los supermercados: concentración, hipermercados, relaciones con proveedores y marcas propias*, han analizado las razones que están detrás de los cambios de la industria minorista y algunos de los efectos que se han derivado de dichos cambios. Se han identificado factores claves que alimentan el poder de negociación de los minoristas y distribuidores sobre los proveedores o fabricantes.

1.5.1 Avances tecnológicos y aumento de concentración de la industria

El aumento de la concentración de la industria de los supermercados tiene como causa directa los avances de los últimos años en sectores como las tecnologías de información y telecomunicaciones. La concentración de mercado busca maximizar recursos y operaciones mediante la economía de escala, buscando que las empresas aumenten el tamaño de su negocio en volumen y en variedad de productos ofrecidos al consumidor final.

Los estudios de Lira(2005) señalan que los avances tecnológicos en el área de informática y de las comunicaciones han estado orientados en aumentar la eficiencia en el manejo de inventarios, lo cual se considera pieza clave en el negocio del *retail*. Las tecnologías de información han permitido disminuir los periodos de mantención de la mercadería en las bodegas e implementar el sistema justo a tiempo, abasteciendo los almacenes en el momento en que sus niveles de inventario llegan a su punto mínimo.

Lo anterior se alcanza mediante los sistemas interconectados que actualmente mantienen proveedores–distribuidores, los cuales por medio del uso de los códigos de barras hacen posible que ambas partes conozcan los tiempos y cantidades de productos que adquiere el cliente en tiempo real y así mantener mediciones en los inventarios. Sumado a esto, en los últimos años se ha percibido una mayor productividad del trabajo

1.5.2 Tamaño y tipología del distribuidor

La estrategia comercial y naturaleza de negocio con que nace la empresa definirá la capacidad de negociación frente a distribuidores. Por ejemplo, un fabricante puede elegir producir solo marcas propias; también pueden optar por fabricar marcas del distribuidor y propias o, por último, solo fabricar marcas del distribuidor.

Uno de los factores más determinantes en el poder de negociación es el tamaño de la compañía, tanto para el distribuidor como proveedor. Dependiendo del tamaño de la compañía distribuidora, puede resultar muy fácil buscar integrar verticalmente los procesos y fabricar aquellos productos que la empresa considera clave para su comercialización y, de esta forma, no depender en su totalidad de un proveedor en específico.

Otra opción válida para este caso es la facilidad que puede representar para el distribuidor el cambiar de proveedor específico para optar por ofertas de otros proveedores del mercado local, o bien, podría fácilmente importar aquellos productos en un mercado internacional.

Para lo anterior, el tamaño de la empresa le permite, debido a su capacidad de logística interna como externa, atraer y comercializar fácilmente mediante otros proveedores locales o internacionales.

La Comisión Nacional de la Competencia (2012) en su estudio *Informe sobre las relacionales entre fabricantes y distribuidores en el sector alimentario*, define a los fabricantes de marca de distribuidor en tres categorías:

1. Grandes fabricantes que optan por una estrategia mixta: Son aquellos fabricantes de gran tamaño que producen sus marcas propias y además, fabrican productos de varias empresas distribuidoras. Para este tipo de formato, las empresas buscan aprovechar el *know-how* de un fabricante experimentado.
2. Pequeñas y medianas empresas: Son las pymes que se especializan en fabricar productos de las marcas distribuidoras.
3. Distribuidoras de gran tamaño integradas verticalmente que fabrican por sí solas sus productos.

Aparte de las categorías anteriormente mencionadas, otro formato que ha llegado a tomar mucha importancia en el sector son los fabricantes exclusivos de marcas de distribuidor. Estos fabricantes caracterizados por su gran tamaño han optado por

especializarse en fabricar líneas de productos específicos en el mercado y captar la concentración de un mercado bajo la fabricación de productos de la misma naturaleza para varios distribuidores. La mayor ventaja competitiva de este tipo de fabricantes es el bajo costo de fabricación debido al volumen de productos que llegan a mantener.

Las diferentes categorías de fabricantes provocan de igual forma distintas relaciones y negociaciones con el distribuidor. Para el primer caso, fabricantes con una estrategia comercial mixta, los costos de desarrollo y producción del producto son menores que el de marcas propias, dependiendo de los requerimientos del distribuidor (Comisión Nacional de la Competencia, 2011). De igual forma, para este tipo de fabricantes es muy positiva la producción de marca del distribuidor, debido a que permite una estabilidad en la demanda de sus productos de marca propia, al tener una relación más próxima y redituable. Esta relación cercana con el distribuidor le posibilita al fabricante obtener información sobre las características socio demográficas del consumidor, sus preferencias y particularidades de compra mediante la gestión de inventarios de la categoría y muchas veces a través de las tarjetas de fidelización.

La negociación para fabricantes con una estrategia mixta dependerá de la clase de producto y tamaño del distribuidor, sin embargo, la dependencia del fabricante o el riesgo por pérdidas ante una posible ruptura comercial con el distribuidor disminuye al mantener la producción de la marca propia.

Muchas veces este tipo de estrategia provoca dependencia del distribuidor, con la consecuencia negativa del aumento en el poder de negociación de dicha contraparte para los acuerdos en la comercialización de la marca propia del fabricante. El poder de negociación aumentará considerablemente en aquellos casos en que el fabricante mantenga relaciones comerciales con un único distribuidor y un gran porcentaje en el volumen de ventas dependa de ello.

Sumado a lo anterior, la costumbre es que el distribuidor indique las especificaciones finales del producto y la cantidad requerida para abastecer su demanda de forma óptima, lo cual implica muchas veces que el distribuidor controle la producción del fabricante mediante, en la mayoría de las veces, prácticas como el control de calidad

Con respecto a las pequeñas y medianas empresas que se dedican en su totalidad a la fabricación de marcas del distribuidor, la relación comercial puede estar desbalanceada entre ambos actores, debido a la dependencia comercial existente por parte de la pequeña empresa fabricante y su poca capacidad financiera y operativa para responder ante una ruptura comercial entre ambos.

Por otro lado, las relaciones comerciales entre las grandes empresas fabricantes de marcas del distribuidor son muy diferentes a la anterior. En este caso, ambos actores mantienen una mayor estabilidad en sus negociaciones, así como dependencia comercial. El volumen de intercambio y demanda de productos son mayores que los demás casos y ante una posible ruptura comercial, las consecuencias financieras y operativas para cualquier de los dos actores pueden llegar a ser representativas.

1.5.3 El distribuidor como único medio de acceso al consumidor final

Las oportunidades exitosas de negociación por parte del fabricante dependerán del grado de concentración que mantenga el distribuidor en el mercado local. Si el único acceso al consumidor final es mediante un distribuidor monopolista del mercado local, definitivamente el poder de negociación de un proveedor ante tal agente será pobre y poseerá pocos recursos para exigir o establecer acuerdos específicos ante una posible negociación.

Para el caso anterior, ante la falta de diversos medios para el acceso al mercado local, el fabricante o proveedor tendrá pocos medios para sustituir a un distribuidor. De igual forma, para un distribuidor, el no tener ciertos productos específicos para el consumidor final no representará grandes pérdidas económicas, debido a que el cliente deberá adaptarse a la única opción que provee dicho distribuidor, por la menor posibilidad de adquirirlos mediante otro distribuidor en el mercado local.

Las repercusiones para un fabricante son aún mayores cuando un distribuidor es líder de un mercado local de gran tamaño o en la mayoría de los casos con una gran concentración de mercado al ser dueño de varias cadenas de formatos de supermercados en un país. Ante tal situación, los costos para un fabricante por no ser proveedor de dicha empresa distribuidora son altos y dificulta el acceso al cliente final en todo el mercado. El poder de negociación del distribuidor será bastante alto, pues de él dependerá que el fabricante, en algunos casos, pueda proveer a varios mercados locales de gran tamaño.

1.5.4 Dependencia comercial entre distribuidor y fabricantes

Sumado a lo anterior, otro elemento que influye en el poder de negociación entre fabricante y distribuidores es la dependencia relativa que exista entre ambos actores. Si para un fabricante el acuerdo comercial que tiene con el distribuidor representa un gran porcentaje en su nivel de ingresos, una ruptura comercial de dicho acuerdo repercutirá en grandes pérdidas económicas para el fabricante. Caso contrario, si el distribuidor depende de la relación comercial con un fabricante clave, ante una eventual disolución de un acto contractual entre ambas partes, el distribuidor sería el más afectado ante tal situación.

Lo anterior se puede sustentar en lo indicado por la Comisión Nacional de la Competencia (2005), que señala:

[...]un factor crítico en el poder de negociación relativo de las partes es la diferencia en la cuantía relativa de las pérdidas asociadas a la ruptura de la relación. Por ejemplo, si la terminación de la relación comercial supone del beneficio del 0,1% para el distribuidor, pero una disminución del 10% para el proveedor, el comprador probablemente dispondrá de poder de compra (p.63).

Sin embargo, el punto anterior dependerá de la competencia que exista en el mercado. Si existe un número alto de proveedores, el poder de negociación del distribuidor será mucho mayor y viceversa, si existiera en el mercado un número alto de distribuidores, el poder de negociación del fabricante será mucho mayor. Por lo tanto, a manera de ejemplo, aunque en algún momento se produzca una ruptura comercial entre un fabricante y su distribuidor, al existir un número alto de fabricantes en el mercado, el distribuidor podrá fácilmente sustituir a su anterior proveedor.

No obstante, todo lo expuesto anteriormente dependerá del producto en negociación. Cuando el producto no tiene muy marcada alguna diferenciación tales como los llamados *commodities*, el distribuidor no tendrá problema alguno en cambiar de proveedor fácilmente; en un escenario antagonista, será el proveedor el que contará con una mayor fuerza en la negociación de productos especializados y únicos en el mercado.

1.5.5 Hábitos del consumidor

El poder de negociación entre fabricante y distribuidor dependerá de la exigencia del consumidor para que se encuentren disponibles ciertos productos que ellos consideran necesarios. En el momento en que existan marcas esenciales (*musthave*) y un único productor de dicho producto, el poder de negociación del fabricante será muchísimo mayor que el que dispondrá el distribuidor a la hora de establecer una negociación.

También se puede presentar la opción en que el consumidor decida cambiar de producto por algún sustituto y en este caso para el distribuidor no sería un problema el desligue comercial con el fabricante del producto en cuestión. El riesgo financiero del distribuidor se presentará cuando el cliente, por el contrario, decida cambiar de supermercado o local con el fin de buscar el producto específico, sin embargo, este caso se podría presentar solo en aquellos casos donde el mercado local no sea un monopolio por parte del distribuidor.

1.5.6 La marca privada del distribuidor

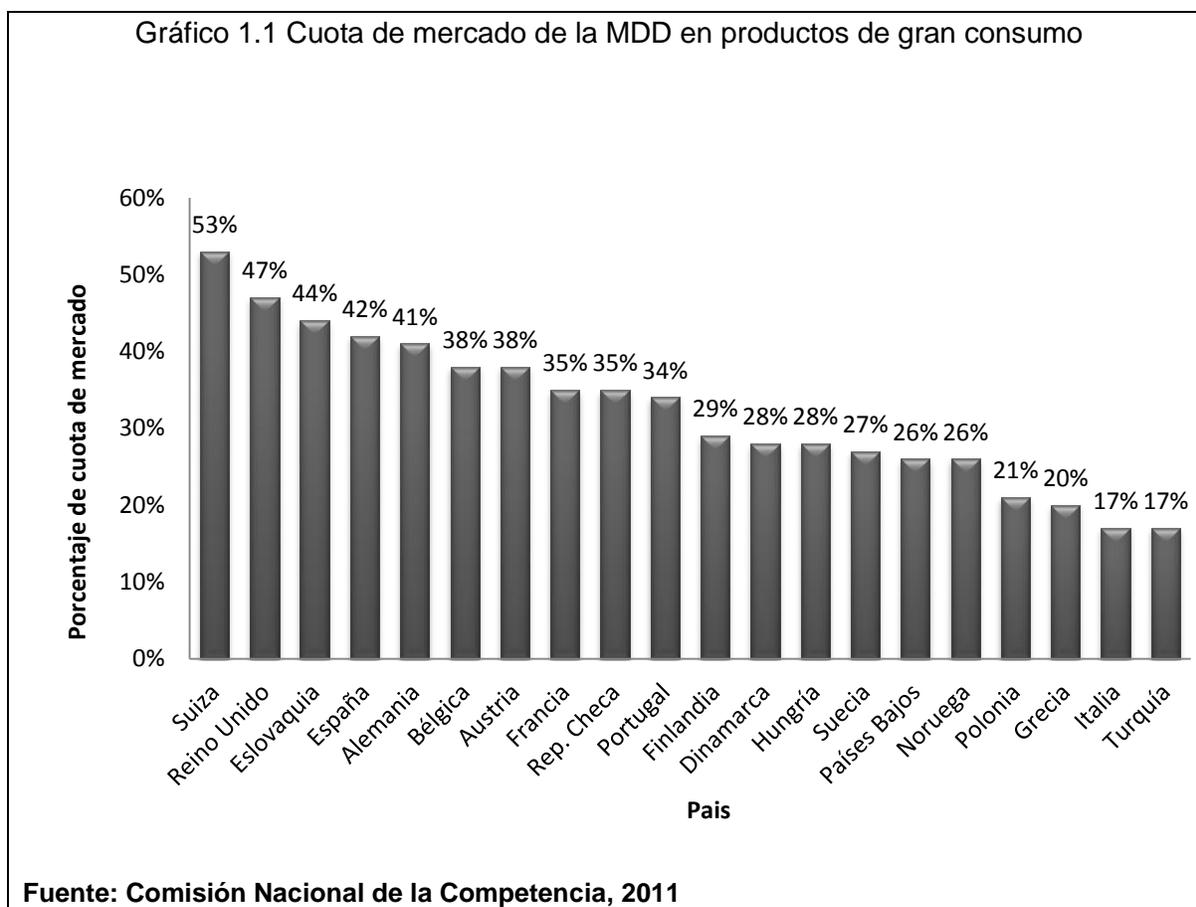
La marca privada del distribuidor es un aspecto fundamental que influye en el poder de negociación del distribuidor sobre cualquier otro agente y conlleva cambios radicales dentro del mercado minorista, por lo cual es necesario explicarla.

La marca privada del distribuidor se puede entender como aquellos productos de cualquier tipo (conservas, congelados, bebidas, *snacks*, granos básicos) que no necesariamente el distribuidor debe producir, pero que lleva por marca la oficial del distribuidor u otro nombre que pertenece en su totalidad a este.

Tradicionalmente, el distribuidor dueño de la MDD¹ comercializa y distribuye sus productos en su propia cadena de detallistas, de forma muy diferente como lo realiza el fabricante, el cual es dueño de la marca del fabricante y distribuye sus productos en diversos canales de distribución. No obstante, la Comisión Nacional de la Competencia (2011) señala que si bien tradicionalmente en España las MDD eran distribuidas exclusivamente por el propio distribuidor, desde hace varios años algunos distribuidores han empezado a vender sus productos a través de otros distribuidores.

En España, el proceso de comercialización de productos bajo la MDD surgió en el año 1977 (Comisión Nacional de la Competencia, 2011). La empresa Eroski fue la primera compañía con la iniciativa y a partir de ese año ha aumentado enormemente la cuota de mercado con su MDD, pasando de un 6,8% en 1990 a un 33,7% para el año 2009.

Actualmente, la MDD representa un gran porcentaje del volumen de ventas en la cuota de mercado en productos de gran consumo y de acá radica su importancia de estudio. Para poder obtener una visión más clara acerca de la representación de la MDD, el siguiente gráfico muestra la cuota de mercado de estos productos en los principales países europeos:



¹ Marca del distribuidor

Los porcentajes presentados en el gráfico No.1 reflejan que la cuota de mercado de la MDD para los primeros cinco países es en promedio de un 45%, lo cual es sumamente representativo y de gran importancia en el volumen de ventas de las empresas distribuidoras. Los datos también indican que la comercialización de MDD deja de ser una opción para el distribuidor y pasa ahora a ser una necesidad de negocio que se necesita aprovechar.

El desarrollo de la marca del distribuidor ha permitido que las empresas distribuidoras ostenten de una mayor concentración de mercado minorista, debido al volumen de ventas de su MDD y por ser una opción menos costosa y con calidad permisible para el consumidor final.

Dentro de las características que han permitido a los productos MDD ubicarse de forma importante dentro de las opciones de compra del consumidor, están: bajos precios en comparación con la MF², gran presencia del producto dentro de las tiendas y relación calidad-precio aceptable. Lo anterior depende en cierta medida de las características sociales de los consumidores, la lealtad de la marca del producto, el tipo de producto y los patrones de consumo del cliente final.

Por lo visto, la MDD llegó a cambiar la dinámica de comercialización de los productos en el mercado minorista, pues el distribuidor dejó su forma tradicional de negocio en el cual solo distribuía productos de fabricantes, a tener una marca propia que distribuye dentro de su propio canal. En este caso, organizacionalmente, los distribuidores toman posesión de toda la cadena de negocio: fabrican y distribuyen al consumidor final, permitiendo controlar en gran medida el negocio minorista de toda una región, haciendo el supuesto que el distribuidor sea dueño de la mayoría de las cadenas de supermercados dentro de dicho territorio.

La participación de la MDD dependerá de dos factores: el formato del supermercado y el tipo de producto. La cuota de participación de la MDD en el volumen de ventas del distribuidor varía según el formato de supermercado. En España, para el 2009, en los formatos de establecimientos de descuento representa un 59,6%, mientras que los supermercados³ e hipermercados un 26,9% (Comisión Nacional de la Competencia, 2011).

Se atribuye los porcentajes indicados como una estrategia de la empresa distribuidora que obedece al tipo de cliente al cual está orientado cada formato de supermercado. Una de las características de los productos MDD es su menor precio en comparación con los productos MF, por tal razón en los establecimientos de descuento, los clientes priorizan el costo del producto antes de la marca. Por el contrario, en los supermercados e hipermercados, antes del precio como característica fundamental, está la variedad de productos que se llegan a encontrar en este tipo de locales.

² Marca del fabricante

³ Establecimientos de más de 1000 m²

Las compañías distribuidoras inclusive, como parte de la estrategia comercial, han llegado a disminuir su presencia de productos MDD en los supermercados e hipermercados para concentrarse totalmente en los establecimientos de descuento. Dicha decisión se tomó después de que muchas compañías han comprobado que se estaba reduciendo la afluencia de consumidores debido a que no encontraban la marca del fabricante a su disposición.

Las MDD en España se han concentrado en productos tales como conservas (52.6%) congelados (46.6%), quesos (42,5%), derivados de lácteos (32,7%) y bebidas (17,4%) (Comisión Nacional de la Competencia, 2011). Dentro de las categorías hay productos como salami, verduras, melocotón en almíbar, helados, aceite de girasol, entre otros.

El tipo de producto que se comercializa es fundamental para conocer qué tan dispuesto se encuentra el cliente final para escoger entre uno de MDD o una MF. Por lo tanto, las decisiones del distribuidor de fabricar un producto o tener una marca propia dependen después de estudiar las siguientes variables:

- *Calidad de producto:* La calidad del producto percibido por el cliente será fundamental a la hora de la decisión de compra. Aquí es donde influye mucho el tipo de producto que se piensa adquirir. Por ejemplo, en algunos productos como el melocotón en almíbar, es de suponer que no habrá gran diferencia en la calidad del producto de MF y MDD y el sabor prácticamente no tendrá grandes variaciones. El proceso no debería requerir mucha tecnología.
- *Grado de diferenciación:* Existen productos donde el cliente tiene un sabor definido y no permite variaciones en el sabor, como por ejemplo los atunes. La diferencia en sabor o cantidad de producto puede influir en la toma de decisión de compra.
- *Grado de lealtad:* Es fundamental para la empresa distribuidora conocer cuáles son los productos donde el cliente tiene un alto grado de lealtad y no cambiará fácilmente su compra por algún producto MDD.
- *Políticas de promoción y publicidad:* En productos donde el fabricante mantiene estrategias agresivas de promoción y publicidad será determinante para el distribuidor conocer si estará dispuesto a competir en tal aspecto con el fabricante.

Una vez estudiados estos factores, el distribuidor tomará la decisión de crear o no una marca propia de algún producto. Se entiende que aquellos factores en donde la calidad del producto sea alta, el grado de diferenciación sea bajo y la lealtad hacia un producto en particular sea baja, el distribuidor tendrá mayores posibilidades de éxito al introducir un producto bajo una marca propia.

La decisión de un distribuidor de crear una marca propia obedece a la búsqueda de mayores márgenes de beneficios monetarios si se compara con los que puede obtener con los productos MF. Estudios han determinado que la ganancia de un producto MDD es

entre un 25% o 30% más que el que pueden obtener de un producto MF (Comisión Nacional de la Competencia, 2011). Aunque, dependiendo del producto, si el nivel de rotación no es lo suficientemente alto, las ganancias no compensarían la falta de venta de producto y en tales casos sería una mejor decisión obtener la ganancia de la marca del fabricante.

Por otro lado, la MDD puede llegar a favorecer el poder de negociación del distribuidor. Si el detallista puede autoabastecerse de cierto producto, la dependencia será menor hacia un posible fabricante. Además, ante una posible ruptura comercial entre ambos actores, las pérdidas económicas del distribuidor serán de menor impacto, caso contrario si él necesitara del fabricante para lograr el total de volumen de ventas del producto comercializado.

La marca del distribuidor será aún más determinante si se llega a crear una lealtad entre el cliente y la MDD. La lealtad por parte de consumidor final hará que estos exijan los productos en los establecimientos del distribuidor, logrando así una base sólida de clientes que siempre estarán dispuestos en adquirir el producto. El beneficio de esta lealtad se afianza ante el hecho de que los productos de MDD son distribuidos por ellos mismos, lo cual hará que solo en el establecimiento de los distribuidores los clientes puedan encontrar los productos MDD.

Además, sumado a los puntos anteriores, los distribuidores mediante el conocimiento en la fabricación del producto llegan a conocer a detalle el manejo en la producción y consolidación del producto final, lo cual permite que el distribuidor exija a los fabricantes de las MF especificaciones y una calidad del producto tal vez mayor, en los acuerdos comerciales entre ambos.

Por lo tanto, la MDD además de los beneficios económicos en los márgenes de ganancia, es una variable clave que los distribuidores utilizan para depender menos de los fabricantes y, por otro lado, favorecer indiscutiblemente el poder de negociación a la hora de concretar acuerdos comerciales con los fabricantes.

1.6 PRÁCTICAS COMERCIALES DESLEALES

1.6.1 Definición de las prácticas comerciales desleales

Las prácticas comerciales desleales consisten en actos tanto empresariales como gubernamentales que buscan obtener ventajas comerciales depredando, discriminando y subvencionando precios; dañando y perjudicando de esta forma a proveedores de bienes y servicios que compiten entre sí.

Desde el foco del comercio internacional, existen prácticas restrictivas al comercio equilibrado que llegan a afectar al mercado. De esta forma, bajo el sistema de

discriminación de precios, la mercancía que se exporta se encuentra en ventaja ante la que se importa. Por tanto las mercancías idénticas o similares a las que se producen en el país que ingresan en condiciones de *dumping* o subvención son consideradas prácticas desleales del comercio.

Asimismo, las prácticas desleales de comercio pueden darse dentro de la cadena de distribución. Con el paso de los años, se ha observado cómo la relación entre proveedores, detallistas y consumidores no ha sido equilibrada, concentrándose el poder de negociación la mayoría de las veces en manos de los detallistas.

De esta forma, los productores enfrentan prácticas depredatorias y desleales de los minoristas y este argumentará que él compite bajo las condiciones dadas, mientras que el consumidor tiene a su disposición una variedad restringida de productos que compiten entre sí, afectando la calidad, cantidad y variedad de producto que el consumidor puede comprar y elevando los costos de los proveedores que se ven obligados a tomar medidas que afectan a sus empleadores, al consumidor y al medio ambiente.

1.6.2 Prácticas desleales de comercio internacional

Las condiciones en que los productos importados ingresan al país tienen una gran incidencia en la competitividad de los productores locales. Cada vez son más las compañías que buscan protección de sus productos. Con el propósito de proteger los intereses del mercado nacional se, crearon las leyes *antidumping* y las cuotas compensatorias.

El *dumping* y la subvención consisten en prácticas desleales de comercio internacional en las cuales hay una repercusión en el precio de los productos en el mercado, afectando a ciertos productores y al mercado en general. La diferencia entre una y otra consiste en que en el caso del *dumping*, es una empresa la que afecta los precios; mientras que en la subvención, lo establece el Gobierno o un organismo gubernamental.

Según la Organización Mundial de Comercio (2014), el *dumping* es una situación de discriminación internacional de precios en la cual un producto se vende a menor precio en el país importador que en el mercado del país exportador.

El artículo VI del GATT de 1994 y el Acuerdo Antidumping establecen una serie de principios para los miembros de la organización aplicables al comercio. Determinan que los productos importados no están sujetos de impuestos ni otras cargas superiores a los productos nacionales. Se desarrolló una lista de tipos arancelarios consolidados. Se

autoriza en este artículo la imposición de un derecho *antidumping* a importaciones que por condición de *dumping* amenace, cause daño a la producción nacional o que ocasione un retraso significativo en la creación de una rama de producción nacional (Organización Mundial del Comercio. 2014).

Otra práctica desleal común son los subsidios o subvenciones. Se presentan en menor cantidad en comparación con el *dumping*, pero de igual forma generan grandes desequilibrios.

Los subsidios consisten en beneficios que otorga un Gobierno de manera directa o indirecta a productores, transformadores, comercializadores y exportadores de mercancías, con el objetivo de su posición competitiva internacional.

1.6.3 Prácticas comerciales desleales entre distribuidores y fabricantes

De acuerdo con la organización independiente a favor de los consumidores Consumers International (2012), en su estudio publicado sobre *Las relaciones entre distribuidores, fabricantes y consumidores*, existen dos tipos de poderes que los supermercados ejercen. En primer lugar, el poder compra es aquel en el cual los supermercados controlan a sus proveedores al elegir los productos que ellos quieren colocar a disposición de sus clientes. Como resultado, los proveedores tienen menor alcance a compradores alternativos en mayor cantidad, resultando una capacidad de negociación menor. El poder como minorista se presenta ya que estos mismos supermercados controlan el suministro de los productos disponibles para los consumidores.

Si bien los proveedores pueden resultar perjudicados por cualquier organización con poder de compra, ya sea el propietario de una marca importante, un supermercado o una central de compras, se produce un perjuicio adicional para los consumidores debido al poder de compra esgrimido por los principales supermercados (Consumers International, 2012, p.13).

Esta capacidad de ejercer poder de los supermercados en ambas vías genera un desequilibrio en la capacidad negociadora de ambos. En el siguiente cuadro se puede observar el patrón de poder de compra y poder de minorista en Reino Unido para el 2010:

Imagen.1.1: Patrón de poder de compra y poder de minorista



Fuente: Consumers International, 2012

Ambos poderes se refuerzan mutuamente. Se presentan economías de escala ante un creciente poder de compra beneficiando a los consumidores en un corto plazo, pero el impacto que esto y otros factores que se analizarán más adelante tienen sobre los proveedores terminará afectando al consumidor en el largo plazo en términos de precio, calidad y variedad.

Según un informe realizado por la Comisión Nacional de la Competencia (2011) sobre las relaciones entre los fabricantes y distribuidores en el sector alimentario, en los últimos años se ha observado un mayor poder de negociación en manos de los distribuidores en la cadena de abastecimiento, mediante prácticas no solo en torno del precio.

Con el objetivo de analizar el efecto en la industria fabricante en España de una serie de prácticas desleales de comercio, la CNC realizó una encuesta dirigida en total a 47 fabricantes nacionales y 10 distribuidores minoristas. A los fabricantes se les preguntó si les habían aplicado una lista de prácticas y, en caso de ser así, con qué frecuencia ocurrían. A los distribuidores se les preguntó si sus proveedores se habían quejado por la

incidencia de estas prácticas. Se analizaron las prácticas en torno a 4 ejes: condiciones contractuales, pagos, conductas que afectan a un tercero y las relaciones entre las marcas propias y la marca de distribuidor.

Entre las conclusiones obtenidas, la primera es que los distribuidores parecen ser poco conscientes de la incidencia negativa de las prácticas expuestas, de forma que manifiestan frecuentemente no haber recibido quejas de sus proveedores. Por su parte, los proveedores confirman la existencia de tales prácticas y destacan efectos negativos de las mismas.

Esto podría reflejar la abstención de los proveedores a manifestar su malestar en la relación comercial por temor a represalias. Entre los resultados, se encuentra que las prácticas más extendidas son los pagos comerciales por referenciación, colocación de producto y contribución a actividades auxiliares. Una práctica frecuente que los proveedores consideran es la gestión de la categoría de forma discriminatoria.

Otras prácticas frecuentes son la modificación retroactiva de los contratos y la amenaza de desreferenciación, buscando imponer prácticas no pactadas anteriormente. Si las respuestas de las encuestas se analizan con respecto a las categorías de producto o sectores, se muestra que las prácticas comerciales desleales son más comunes cuando las características de los productos provocan una mayoría dependencia del proveedor frente al distribuidor, siendo este el caso de los productos *commodity*, que son productos no diferenciados con altas tasas de penetración de la marca del distribuidor. Por lo anterior, en estos productos frecuentemente se presenta la venta a pérdida (70% en el caso del aceite) y el uso o imitación del proveedor en beneficio de la marca de distribuidor en productos como aguas o conservas. Aquellos productores de marcas de fabricantes son los que manifiestan una mayor incidencia de todo tipo de prácticas, mientras que los productores de marcas de distribuidor reciben un mejor trato en la mayoría de las prácticas. Por último, las marcas líderes de mercado afirman que son las más afectadas por conductas de *copycat* y pagos comerciales por colocación, cabecera de góndola o pagos promocionales (Comisión Nacional de la Competencia, 2011).

1.6.4 Ejemplos de prácticas comerciales desleales

a) El abuso de poder en los proveedores

Para Catherine Nicholson de Consumers International (2012), existe un desequilibrio claro en la negociación entre distribuidores y compradores, principalmente de carácter financiero, generando incertidumbre entre proveedores. Algunos de los abusos identificados en su estudio son:

- Tarifas por aparecer en las listas de candidatos para proveedores de un

supermercado.

- La salida o amenaza de salida de la lista de posibles proveedores cuando este se niegue a disminuir su precio o realizar otros pagos o concesiones.
- Tarifa por tener espacio en los anaqueles del supermercado.
- Demanda de descuentos adicionales.
- Tarifa por imprevistos (promociones, inauguraciones, remodelaciones, entre otros).
- Demanda de pagos retroactivos, solicitud de descuentos adicionales, demanda de rebajas postventa (Descontar un porcentaje del total de ventas de un proveedor o solicitar compensación por ganancias menores a las esperadas).
- Devolución de productos que no se vendieron como resultado de errores de pronóstico del minorista.
- Pagos tardíos de productos que ya se vendieron, afectando el flujo de caja del proveedor, incurriendo en costos extra y generando incertidumbre.
- Cambios retroactivos en los términos acordados con respecto a descuentos, cantidad de producto y especificaciones del mismo.
- Venta por debajo del costo del producto, buscando liquidar existencias excesivas o superar las ventas de la competencia, distorsionando el precio percibido por el consumidor y afectando las ganancias de los proveedores.
- Demanda de precios más bajos que el de los demás minoristas.
- Demanda de limitaciones en el suministro a los demás minoristas, controlando el volumen de los proveedores.
- Énfasis y promoción de las marcas propias de los minoristas, exigiendo información acerca de las intenciones de desarrollo de sus proveedores con mismos productos.

Todas estas prácticas originan incertidumbre en los proveedores, aumentan sus costos y generan competencia desleal entre marcas de productos. Según Consumers International, “estos costos adicionales alcanzan hasta entre 50 y 70% de los ingresos de los proveedores, siendo particularmente vulnerables la pequeña y mediana empresa perteneciente a los sectores agrícola y alimentario” (Consumers International, p. 5).

El sector agrícola es uno de los sectores más vulnerables ya que los productos son perecederos y la producción de los productos demanda mucha mano de obra. Los minoristas ofrecen grandes volúmenes de venta, pero exigen un precio de compra muy bajo. Estos precios de compra no se reflejan en los precios de venta que el supermercado coloca a los productos.

Un gran margen de este descuento queda en manos de distribuidores y minoristas como se observa en el siguiente cuadro que analiza la venta de piña costarricense según el porcentaje de precio minorista percibido por cada uno de los participantes de la cadena de distribución en supermercados del Reino Unido en el año 2010:

Imagen 1.2: Porcentaje del precio minorista percibido en la cadena de distribución



Fuente: MakeFruitFair, 2012

Según la organización Make Fruit Fair, los minoristas consiguen ganancias sustanciales presionando a proveedores y pagando precios de compra insostenibles. Esta demanda de precios bajos lleva a un recorte en costos y fomenta malas condiciones de salario, falta de cumplimiento de derechos laborales, estándares de salud y seguridad inadecuados y poca protección ambiental.

b) El abuso de poder en los consumidores

El poder que tienen los minoristas sobre los proveedores genera repercusiones negativas en los consumidores en el largo plazo. La presión que reciben los proveedores por reducir sus precios ocasiona que se eleven precios de venta al consumidor, se disminuya la oferta de productos y se bajen los estándares de producción y calidad. A la vez, el hecho de que se impongan costes adicionales provoca que al largo plazo se aumente el precio final al consumidor. El riesgo de que nuevos productos se almacenen y la falta de dinero para invertir genera falta de innovación (tasa de desarrollo de productos baja) en los proveedores y, por ende, falta de variedad de productos para los consumidores. Se desorientan en cuanto a los precios bajos y los exigen en todos los minoristas, reduciendo la disponibilidad para otros minoristas y la variedad en la tienda.

c) Estrategias de precio confusas

Es habitual que las estrategias de precio de los supermercados confundan a sus consumidores, haciéndoles creer que hacen una mejor compra de la que realmente efectúan. Generalmente se promueven en los supermercados las promociones que hacen creer al consumidor que existe un ahorro en los productos que compra. Esta promoción debería ser informada con el proveedor del producto y debería compartir con el supermercado sus riesgos e ingresos. Según Consumers International, las ofertas especiales en general no son buenas para los consumidores. Los precios normales se fijan altos para hacer creer que cuando están normales, se encuentran en promoción. A la vez, los consumidores pueden desorientarse pues un precio de promoción puede convertirse en un precio permanente y confundir al consumidor.

Las tácticas de ofertas especiales utilizan juegos de palabras, colores e imágenes para confundir al consumidor. Entre las prácticas que se hallaron en un estudio realizado por CHOICE en supermercados del Reino Unido, se encontró que los supermercados exponen productos con “ahorro”, pero no se menciona el precio anterior; se ofrecen más productos por un “mejor precio” o “dos por uno” cuando en realidad constituyen la suma de los productos individuales y se utiliza la técnica de “antes/ahora” por largos plazos, lo que no constituye un ahorro en realidad.

d) Abuso de marcas propias de los minoristas

Por su poder comercial y posicionamiento, los minoristas han desarrollado sus propias marcas de productos, cuya participación va en aumento. Estos productos son mucho más rentables para los supermercados al ser parte de sus gastos corporativos y poseen un cierto control sobre los productos de sus proveedores que a la vez son su competencia. Esto implica que los productos propios poseen mejor exhibición, manipulación de precios, reemplazo de un producto de proveedor y reproducción de productos similares con búsqueda de traspaso de información de los proveedores sobre sus planes de diseño y desarrollo de marca para el producto de la marca propia.

1.6.5 Posibles efectos de las prácticas comerciales desleales

La cadena de abastecimiento es afectada en su mayoría por el poder de compra que tienen los supermercados. El consumidor tiene menos variedad de productos, menor calidad en sus productos y disminuye la innovación de productos nuevos. Los minoristas pequeños están condicionados a comprar a precios altos a sus proveedores y se limita la variedad de productos que pueden comprar porque los supermercados ejercen presión sobre los proveedores por un trato personalizado. Las marcas empresas más grandes y estables se mantienen, mientras las pequeñas y medianas empresas llegan a desaparecer. Por su parte, los productores tienen costes elevados, ganancias reducidas por vender barato sus productos y bajos estándares de calidad en la producción de sus productos para mantenerse a flote. En un plano general, la competencia desaparece y la

producción es enviada al extranjero, significando menor producción nacional en los supermercados y un menor mercado que atacar para los proveedores.

1.6.6 Medidas contra las prácticas comerciales desleales

Diseñar e implementar soluciones a estas prácticas no es algo rápido ni sencillo. Según Consumers International (2012), parte de que las autoridades de competencia no hayan logrado avances en estas medidas es en primer lugar porque es un proceso de gran escala con resultados inciertos, millones de transacciones, miles de productos, millones de consumidores y miles de proveedores. También los supermercados son grupo de presión política y los encargados de poner reclamos, los proveedores, temen que su participación en la investigación les genere consecuencias negativas ante los minoristas. En 2012, el Instituto Británico de Derecho Internacional realizó un estudio de las medidas que se han tomado para equilibrar la balanza en las negociaciones de proveedores y minoristas. El estudio describe entre las más eficaces aplicar las normas basadas en el principio fundamental del comercio justo, normas idénticas independientemente del origen geográfico del proveedor, publicación de informes que pongan a la vista buenas y malas prácticas, investigaciones formales, un mecanismo que permita reclamos anónimos, sanciones económicas ante presiones de poder, la figura de un mediador con dedicación exclusiva y un instrumento vinculante que regule la conducta.

1.7 PERSPECTIVAS TEÓRICAS

1.7.1 La negociación entre empresas

La negociación se extiende a todos los ámbitos de la vida. Existen distintas relaciones de negociación y varían de acuerdo a distintas variables: desarrollo, interacción, análisis, partes implicadas, composición de las partes y ámbito en que se desarrolló. Se vive en un mundo en el cual para lograr los objetivos se depende de otras personas. De acuerdo con Romero (sf), en su publicación sobre la *Negociación directa y asistida*, la negociación se define como:

[...]el proceso mediante el cual dos o más partes, con intereses comunes u opuestos, confrontan sus intereses a través de una comunicación dinámica, donde intercambian bienes y servicios, tratando de resolver sus diferencias en forma directa para lograr una solución que genere mutua satisfacción de las partes (p. 2).

Según el libro *Fundamentos de negociación* de Lewicki, R. (2008) es necesario diferenciar entre el término negociación y concertación. El término negociación se refiere a situaciones donde las partes involucradas ganan hallando una solución aceptable. El término concertación se refiere a las situaciones en que una o varias partes ganan y una o varias partes pierden, sin poder hallar todas las partes una solución aceptable.

En una situación de negociación hay dos o más partes, existe un conflicto de necesidades o deseos, consiste en un proceso de dar y recibir, se negocia por decisión propia, implica la administración de tangibles (por ejemplo, el precio y los términos del acuerdo) y la solución de intangibles (por ejemplo, defender un principio o posicionamiento)

Según Ortego (2013), en su publicación *Consideraciones de la negociación en empresas*, el resultado de una negociación depende en gran medida de la habilidad de negociación de los encargados, desde habilidades sociales hasta conocimientos de productos o técnicas de negociación. Los negociadores deben defender los intereses de la empresa y se debe haber acordado con anticipación los márgenes de actuación. No necesariamente el acuerdo se cerrará, al poder perjudicar a la empresa.

1.7.2 Tipos de negociación

Para Lewicki (2008), autor del libro *Fundamentos de negociación*, se puede hablar de dos tipos generales de negociación según la interacción: la distributiva y la integradora. La negociación distributiva consiste en una situación de conflicto en la cual las partes buscan su propio provecho, siendo del tipo en que una parte gana con el acuerdo y la otra pierde, sin lograr sus objetivos. Tal como lo expone el autor Romero (sf): “se desarrolla en base a posiciones, sin atender las necesidades reales e intereses de las partes” (p.3). Las

partes suelen cerrarse en sus argumentos y ceder es interpretado como una señal de debilidad ante el adversario. Suele generar recelos y resentimientos y a largo plazo puede ser perjudicial para ambas partes. La negociación integrativa las partes trabajan en conjunto como socios en la búsqueda de un beneficio común.

De acuerdo con el libro *Relaciones en el entorno de trabajo* de Echarri&Pendrás, (2002) los tipos de negociación pueden variar dependiendo del foco con el que se analicen. Según el modo las negociaciones, se pueden dividir en dos tipos a partir del modo: explícita o tácita. En la explícita sucede un intercambio manifiesto de ofertas y contraofertas, en la tácita las partes no hacen evidente la situación de negociación e inclusive puede ocurrir el caso de que no son conscientes de ello. El nivel de análisis también presenta dos tipos de negociaciones: la interpersonal y la intergrupala. En la interpersonal existe una situación de intercambio de ofertas entre dos personas, mientras que en la intergrupala hay dos grupos con intereses comunes entre el grupo, pero opuestos un grupo de otro. La conducta de cada uno de los representantes tiene importancia en este tipo de negociación.

Por otro lado, Echarri &Pendrás (2002) señalan que dependiendo de la partes implicadas en la negociación, estas pueden ser bilaterales o multilaterales. La bilateral consiste en dos partes únicamente mientras que la multilateral existen más de dos partes y suele significar alianzas entre algunas de ellas. Las negociaciones también pueden diferenciarse según la composición: de forma directa, es decir son los individuos defendiendo sus propios intereses; o a través de representantes donde los negociantes defienden los intereses de las partes representantes.

Por último, las negociaciones pueden analizarse de acuerdo con el campo en el que se desarrollen. En primer lugar, puede tratarse de una negociación diplomática que consiste en una negociación internacional que se destaca por ser compleja, dinámica y por las diferencias entre culturas que deben tomarse en cuenta. En segundo lugar, se encuentra la negociación comercial que abarca todas aquellas actividades de compra y venta entre consumidores y empresas o entre empresas. Finalmente, la negociación social consiste en una negociación interpersonal o de organizaciones con objetivos para la sociedad y el bien común.

1.7.3 Las fuerzas competitivas de Porter

Hoy en cualquier industria el nivel competitivo que se exige a una empresa es alto si se quiere ser exitoso en el negocio. Michael Porter desarrolló un modelo estratégico que proporciona visión clara de la posición de la empresa con respecto a la industria y permite aprovechar los cambios que esta presenta. Tal y como lo menciona Porter (2008) en su ensayo *Las cinco fuerzas competitivas que le dan a la estrategia*, el análisis que realizan las compañías acerca de su competencia es estrecha, afirmando que “la competencia por las utilidades va más allá de los rivales establecidos de un sector e

incluye a cuatro otras fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos” (p.79).

Comprender las fuerzas posibilita obtener información importante acerca de la rentabilidad del sector y a la vez brinda un marco para adelantarse a la competencia e influir en la industria. Michael Porter afirma que para que una empresa desarrolle un plan estratégico en la industria, debe analizar las cinco fuerzas competitivas. Según la industria, estas fuerzas son más fuertes o débiles e influyen de forma alta o baja en la industria. Para los autores Thompson, A., Strickland, A., & Gamble, J., en este modelo Porter plantea cinco fuerzas que repercuten o actúan sobre una determinada organización en dos ejes fundamentales. En primer lugar, el eje económico relacionado con las posibilidades de la empresa de lidiar con nuevos competidores o posibles sustitutos. En segundo lugar, el poder de negociación de compradores y proveedores para la organización.

La primera fuerza competitiva que se plantea es la amenaza de nuevos entrantes en la industria. Los nuevos participantes implican nuevas capacidades y un gran deseo de adquirir participación de mercado, ejerciendo de esta forma presión sobre costo, precios y tasa de inversión. La amenaza radica en que los nuevos participantes ponen límites a la rentabilidad potencial de un sector. Si esta fuerza competitiva representa una amenaza, los competidores deben mantener sus precios bajos para de esta forma desalentar a que ingresen nuevos competidores y desestabilizar a los recién ingresados. Las barreras de entradas también pueden desalentar el ingreso de nuevos competidores. Porter (2008) menciona que entre las barreras de entradas que se pueden encontrar, los nuevos entrantes son: economías de escala por el lado de la oferta, lo que disminuye sus costos; beneficios de escala por el lado de la demanda, donde los consumidores buscan productos que muchas otras personas compren a una misma empresa; costos para los clientes por cambiar de proveedor; requisitos de capital; ventas de los actores establecidas en costos o calidad; acceso desigual a los canales de distribución; políticas gubernamentales restrictivas y represalias esperadas.

La segunda fuerza competitiva por analizar es el poder de los proveedores. Aquellos proveedores que son poderosos son quienes logran capturar un mayor parte del mercado de modo que pueden afectar el precio, la calidad y transferir el costo a otros participantes de la industria. Un proveedor se considera poderoso si se encuentra más concentrado que el sector al cual vende, si no tienen una dependencia fuerte de la industria para sus ingresos, si los consumidores del producto o servicio deben incurrir en un costo al cambiarse de proveedor, ofrecen productos diferenciados o no existen productos sustitutos y representa una amenaza real en integrarse a la industria de una forma más intensa.

Otra fuerza competitiva es el poder de los compradores. Existen clientes poderosos que pueden influir en que los precios bajen, mejore la calidad y se enfrenten los participantes del sector. Si estos participantes son sensibles al precio, los compradores tendrán un mayor papel. Se considera que un grupo de compradores tiene

poder si los compradores del sector son pocos o los volúmenes de compra son altos, los productos son estandarizados y no existe diferencia significativa entre ellos, los costos por asumir productos o servicios de otros proveedores son bajos o no existen y la amenaza de que el comprador pueda convertirse en productor sea alta.

Los clientes intermediarios que compran el producto, pero no son el consumidor final, también pueden significar una fuerza competitiva significativa en la industria. Estos intermediarios adquiere un poder de negociación importante ya que pueden influir en las decisiones de los compradores finales y por ende en los beneficios para la industria en general. Los proveedores intentan disminuir la presión que ejerce esta fuerza, creando acuerdos exclusivos con sus distribuidores o minoristas y vendiendo al usuario final de forma directa.

La cuarta fuerza competitiva es la amenaza de los sustitutos. Un sustituto constituye un producto o servicio que cumple la misma función o una similar mediante una forma distinta. Usualmente los productos sustitutos no son evidentes ni fáciles de previsualizar. El sector se vuelve menos rentable al presentarse sustitutos, por lo que las compañías deben buscar formas de diferenciarse por medio de desempeño, *marketing* o cualquier otra forma que permita el crecimiento del sector. Los productos sustitutos representan una amenaza alta si ofrecen un precio atractivo y un buen desempeño y si el costo para cambiar de producto o servicio es bajo. Si la aparición de un sustituto es enfrentada de forma exitosa, esto puede representar un crecimiento para el sector y su rentabilidad.

Por último, la quinta fuerza de Porter que influye un sector es la rivalidad entre los competidores existentes. Esta fuerza es fácil de percibir por los participantes del sector por medio de descuentos en precios, lanzamiento de nuevos productos, estrategias de campañas publicitarias y mejores servicios. Un alto grado de competencia afecta el bienestar del sector. El nivel en que se ve afectado depende de la intensidad con que se compite y de la base en la cual compiten.

Es factible que se dé una competencia de precios si los costos fijos del sector son altos y los costos variables son bajos, los productos o servicios son casi iguales y existen costos bajos por cambios de proveedor, se necesita de expansiones de capacidad para ser eficaz o se trata de un producto perecedero. Si la competencia no gira en torno en precio, sino en la calidad, nuevos productos, campañas publicitarias y mejores servicios aumentarán la rentabilidad del sector ya que mejorarán las condiciones para los compradores finales, pasando a un segundo plano el precio de adquisición. Si la rivalidad se fundamenta la misma variable, el efecto en el sector probablemente será nulo pues mientras uno gana, otro pierde. Si se dan distintas combinaciones de precios, servicios, posicionamiento de marca y productos dirigidos a diferentes segmentos, se satisfarán de mejor forma las necesidades de los consumidores y de esta forma la rentabilidad del sector será mayor.

1.7.4 Canal de distribución y segmentación

Según Lambin et al. (2007), en su publicación *Dirección de marketing*, un canal de distribución “es la estructura formada por socios interdependientes que participan en el proceso de hacer que los bienes y servicios estén disponibles para el uso o consumo de los consumidores o usuarios industriales” (p.364). Los socios a los que se refiere son los productores, los intermediarios y los usuarios finales. Los canales permiten estrechar la distancia entre el usuario final y los productores y facilitar las transacciones de intercambio.

Entre las funciones de la distribución, se encuentra en primer lugar transportar haciendo accesible los productos o servicios a los usuarios finales. También debe fraccionar, que significa colocar los productos según las necesidades de los clientes; almacenar para que el surtido de producto sea efectivo y nunca se presenten faltantes; surtir productos especializados o complementarios para ser adaptados posteriormente; establecer relaciones personalizadas con los clientes, ser un canal de información de manera que cada parte reciba retroalimentación de la otra, y promocionar los productos de manera que la empresa sea competitiva y genere rentabilidad al canal en general.

Los canales de distribución son un medio de interacción que permite el flujo tanto del producto físico como de órdenes colocadas, pagos, información e inclusive del título de propiedad de los productos.

La segmentación y el posicionamiento constituyen un gran apoyo en la creación de estrategia del canal de distribución. La importancia de centrarse en los canales de ventas impacta en las ventas del negocio, es decir, más canales facilitan a más clientes comprar productos de más fuentes y, como resultado, normalmente las ventas se incrementan.

Una decisión estratégica fundamental de una empresa es definir su mercado meta y los segmentos del mercado a los cuales dirigirá sus esfuerzos. Esto implica dividir el mercado en general en segmentos o grupos de clientes o potenciales clientes con necesidades, gustos y motivaciones similares. Una segmentación adecuada requiere de un análisis del entorno exhaustivo, el cual determinará hacia donde se deben dirigir los esfuerzos de mercadeo. Según Kotler (2005), hay un conjunto de consumidores con características similares (intereses, ingresos y cualidades) acordes a la oferta de mercado que se desea realizar, a este grupo se le llama mercado meta. Cada característica única de cada consumidor indica sus patrones de consumo. Por ello, el análisis que se debe realizar es complejo ya que se debe decidir las características más relevantes para alinear el producto con el consumidor adecuado y a la vez identificar a aquellos grupos que tienen un alto valor para la marca.

Para Kotler (2005), la empresa debe identificar elementos relativamente homogéneos mediante algunas características clave en común. De forma que los grupos inherentemente se sentirán más atraídos hacia cierto producto y aumentará su identificación con la marca, estando más vulnerables a adquirirlo. De esta forma, la empresa tiene claro hacia dónde enfocar sus esfuerzos de forma que ajustando las

características del producto y desarrollando estrategias efectivas, generen mayor valor para la organización y los consumidores.

El proceso de segmentación consiste en primer lugar en evaluar el producto en torno a sus usos y atributos y, así, estimar el valor esperado por parte del consumidor. En segundo lugar, se analizan las variables en común agrupadas principalmente en 4 categorías: geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales (Kotler, 2009). Posteriormente se da el desarrollo de los perfiles de cada segmento. No existe una forma única para segmentar un mercado, pero siempre se pueden identificar perfiles generales mediante los cuales se puede abarcar la mayor parte del mismo. Una vez que se definen los grupos indicados a los cuales quiere enfocar la empresa sus esfuerzos, es importante establecerla estrategia de canal de distribución que se utiliza y qué función cumplirá este.

La función de distribución generalmente es asumida por otros miembros del canal que lo pueden hacer con mayor eficiencia, a un costo menor que el que tendría el productor. Los distribuidores permiten obtener eficiencia en los contactos pues se disminuye el número de contactos a los que se debe alcanzar con un distribuidor por aparte. A la vez permite economías de escala ya que un solo distribuidor es representante de varios fabricantes y permite ahorrar costos a las empresas. Esta figura también posibilita una reducción de las disparidades de funcionamiento, lo cual implica que los distribuidores pueden adquirir grandes cantidades de producto, almacenarlas y fraccionarlas según la demanda del consumidor, lo que permite economías de escala. Un distribuidor ofrece un mejor surtido para los consumidores en una sola transacción, reduciendo el tiempo y esfuerzo tanto para proveedores como para consumidores. Por último, una figura externa de distribuidor por lo general posibilita un mejor servicio ya que el intermediario se encuentra más cerca de los consumidores y la distribución es su foco de negocio.

Es importante identificar el comportamiento de compra de los clientes pues en cada industria las preferencias de los clientes difieren por un canal. Muchas veces la preferencia de un canal sobre otro ocurre por la relación existente entre el costo del canal y la rentabilidad de su uso.

La distribución es el medio para poner los bienes y servicios a disposición del consumidor final. Permite establecer un lugar, tiempo y precio indicado. Los intermediarios comerciales son los encargados de mediar en la labor de distribución entre el productor y el consumidor, facilitando la accesibilidad de los productos a los clientes.

1.7.5 El sector minorista

Lambin et al. (2007) indican que el sector minorista se encuentra constituido por los encargados en la cadena de distribución de vender bienes y servicios de una forma directa a los consumidores, ya sea para consumo o uso personal. Obtienen ganancia al

recibir un margen entre lo que pagan por el producto y el precio al que lo venden, justificándose en la posesión, almacenamiento y colocación eficiente del producto.

Según los autores, los distribuidores se pueden analizar desde distintas variables. Una clasificación tradicional hace una distinción entre tres tipos de minoristas independientes: minoristas de alimentación general, minoristas especializados y minoristas artesanos (carniceros y panaderos). También se pueden clasificar de acuerdo con el nivel de servicio que proveen (autoservicio o servicio completo) o de acuerdo con su método de operaciones (margen reducido, gran rotación o margen elevado, rotación lenta). Los minoristas que operan según el principio de “margen reducido/rotación eleva” compiten principalmente sobre la base de precio bajo. Los minoristas de “margen elevado/rotación débil” se concentran en el surtido único, bienes de especialidad, servicios y puntos de venta de imagen prestigiosa.

En la década de 1990 hubo grandes cambios en la forma en que se percibía la función de los minoristas en la cadena de abastecimiento. De una actitud pasiva en la cual sus funciones se limitaban a desempeñar tareas físicas de distribución, pasaron a un estado activo en el cual las marcas dependen de ellos y no al contrario, siendo innovadores y apoyándose en el mercadeo estratégico, lo que les brinda un gran poder de negociación.

Hoy la orientación exclusiva a los clientes no es suficiente para asegurar la rentabilidad de la compañía, grandes esfuerzos deben realizarse para tener una buena relación con el minorista. Por ello, el poder de los fabricantes con el paso de los años ha disminuido para trasladarse a los distribuidores y minoristas. Existen varias razones que explican este efecto. En primer lugar, hay un alto nivel de concentración de los minoristas, su mayoría en productos de consumo masivo rápido. En diversos países los tres minoristas líderes tienen el 50% de la participación de mercado. De la misma forma, se presenta la adopción de marcas propias de los minoristas, las cuales presentan crecimientos importantes de consumo. En Suiza, la cuota de participación de mercado llega a un 42%, mientras que en Gran Bretaña a un 30%. Otra razón del creciente poderío de los minoristas en el canal de distribución es la rápida internalización de minoristas grandes y consolidados. Por último, el surgimiento de los llamados “hipermercados de descuento”, que son minoristas que posee grandes almacenes y marcas propias con precios muy bajos que hacen imposible a la competencia mantenerse en sus anaqueles, ha creado que el poder de estos minoristas se mantenga en aumento.

1.7.6 Los acuerdos comerciales

Un acuerdo comercial es un convenio entre dos o más partes, las cuales al adoptar una posición en común crean un acuerdo resultado de una negociación. La palabra comercial hace referencia a la actividad socioeconómica que implica compra y venta de bienes y servicios ya sea para la venta al usuario final o para su transformación. Los acuerdos comerciales se dan entre empresas privadas, estatales u organizaciones de empresas. Cuando el acuerdo se establece entre países, suele utilizarse el término

“tratado de comercio” para referirse a convenios comerciales entre países. Estos acuerdos comprenden el desarrollo de un marco de relaciones que regulan los intercambios comerciales. El objetivo debe ser generar sinergias que fortalezcan la posición de ambas empresas en el mercado.

El momento en que se fijan las condiciones, así como el grado de seriedad con el que se establezcan las condiciones determinaran en gran parte la rentabilidad del negocio. Se debe analizar los alcances del contrato, compromisos de las partes y situaciones futuras que generen cambios en el sector.

Entre la información mínima requerida que debería llevar un contrato comercial, se encuentra:

- Encontrarse suscrito por el comprador y el vendedor.
- Especificar los domicilios de la empresa y la organización de productores con los nombres y cédulas de los representantes legales vigentes.
- Se debe procurar contar con una vigencia mínima de dos años (esto varía según producto).
- Definir el mecanismo de fijación de precios de compra y las primas y/o descuentos en caso que los hubiere.
- Determinar claramente en dónde se fija el precio pactado.
- Determinar cómo se plantea el incremento de los precios.
- Determinar claramente el producto que se está negociando
- Calidades (por ejemplo: tallas, grado de madurez, grados brix, temperatura, color, porcentaje de humedad, tablas de clasificación de la empresa, porcentaje de defectos y deterioro permitidos, entre otros).
- Determinar las exigencias de presentación del producto y empaques.
- Especificar las cantidades por entrega o volumen mínimo.
- Determinar cada cuánto se realizará el pedido de producto, es decir, la frecuencia de compra.
- Detallar el día, hora, lugar y sitio de entrega del producto, así como los plazos de pago.
- Especificar cualquier otro acuerdo de cooperación, asistencia, capacitación, suministro, transporte u otro acuerdo que se haya pactado.
- Es importante adjuntar certificados de existencia y representación legal, así como fotocopia de las cédulas de ciudadanía de los representantes.
- Los compromisos de producción deben basarse en estimaciones realistas que tomen en cuenta las pérdidas y devoluciones .Proyecto Apoyo Alianzas Productivas de Colombia (2013)

A la vez, el Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas (2013) señala aspectos importantes que deben tenerse en cuenta:

- Para cada comprador deben establecerse convenios distintos.

- Los acuerdos que solicitan exclusividad de parte del productor deben ser analizadas de forma rigurosa y con el debido proceso de la organización.
- Cualquier acuerdo en la calidad debe ir de la mano de un análisis de costos que permita poner un precio de acuerdo a los requerimientos, con su aliado respectivo.
- Cuanto más claro sea el acuerdo, más sencillo y redituable será el intercambio comercial, disminuyéndose a la vez la posibilidad de que se presenten problemas.
- Cualquier relación comercial previa existente entre las partes debe mencionarse en el convenio con un comunicado adjunto.
- Si la venta de un producto en específico implica el manejo de devoluciones, debe tener bien claro el acuerdo comercial el procedimiento por seguir con el producto devuelto.
- En caso de que se requieran pólizas, timbres y gastos de legalización, debe existir una sección que defina quién y cómo se cancelará.
- En aquellos productos cuyos precios tengan grandes fluctuaciones puede resultar muy útil establecer precios de referencia como máximos y mínimos.

CAPÍTULO II: LOS SUPERMERCADOS EN COSTA RICA, SUS MODELOS DE NEGOCIO Y POLÍTICAS DE COMERCIALIZACIÓN CON LAS PYMES

En el siguiente capítulo se describirá el entorno actual de los supermercados en Costa Rica, su forma de operar y modelo de negociación con proveedores.

2.1 ANTECEDENTES DE LOS SUPERMERCADOS EN COSTA RICA

En Costa Rica, la industria del comercio minorista ha tenido grandes cambios en los últimos veinte años. El mercado se ha debido adaptar a grandes desafíos tales como: la entrada de nuevos competidores, modernización de los consumidores, estancamiento de la clase económica media, medios electrónicos de pago, comercio electrónico y fuerte competencia entre los participantes.

Anterior a los grandes supermercados que se pueden encontrar hoy, los consumidores no eran tan exigentes y sofisticados, los negocios se basaban en relaciones y lealtad y el poder de adquisición era más limitado, al igual que las facilidades de pago y de financiamiento.

Basándose en lo anterior, las pulperías fueron por muchos años el principal canal para la industria minorista costarricense. Era común que en cada pueblo existiera una pequeña pulpería. Estas trabajan con bajos y sencillos inventarios, ofrecen productos de primera necesidad y tienen poca variedad. Aunque este modelo de negocio poco a poco ha ido caducando, muchas de estas pulperías se niegan a desaparecer y se mantienen operando en la actualidad, adaptándose al formato de autoservicio como mini súper o abastecedores para poder competir y donde la costumbre, las relaciones de años con sus

clientes y la libreta de créditos han sido las principales estrategias para mantenerse activas.

El siguiente paso de la industria se dio con la llegada de los abastecedores, un formato de negocio más amplio, donde los consumidores podían ingresar a los pasillos del local y escoger sus productos. Este formato ofrece mayor variedad de productos, inventarios más amplios y mejor accesibilidad que las pulperías, sin embargo sigue siendo un espacio de compra pequeño. La llegada de la fuerza laboral china a Costa Rica marcó una notoria diferencia específicamente en este tipo de formato. En las calles, esta situación es evidente, pues en muchos pueblos existen hasta dos abastecedores administrados por orientales, uno al frente de otro. La diferenciación principal de estos negocios administrados por orientales se basa en bajos precios, pero se sacrifican elementos clave como el servicio y la experiencia en el punto de venta.

A partir de la década de los sesenta, se inicia la introducción de los primeros supermercados de tipo autoservicio en el país, modificando el modelo tradicional de negocio para esos años. Entre los primeros supermercados en el país, se establecieron Auto Mercado y Más x Menos como parte de la cadena de Corporación de Supermercados Unidos, conocida en el país como CSU.

El primer Auto Mercado se ubicó en la zona de Los Yoses, San José, y es un formato que siempre ha tenido clara su estrategia en cuanto a dirigirse a un segmento de clase media-alta y alta, ofreciendo productos exclusivos y de buena calidad. Por su parte, CSU inició con el Más x Menos de Cuesta de Moras, San José, y sus formatos de ingreso en el país fueron Palí, enfocado en una estrategia de tener los precios más bajos y Más x Menos, dirigido a acaparar a la clase media costarricense.

A partir de 1990, ocurre una gran evolución en la industria de venta al detalle en Costa Rica. Zúñiga (entrevista personal, 3 de mayo del 2015), quien cuenta con años de experiencia en esta industria, señala que a principios de la década de los noventa la mayoría de puntos de venta pertenecían al canal tradicional. La cantidad de supermercados era limitada y el costarricense aún no estaba acostumbrado al autoservicio. El canal tradicional se apoyaba en la inestabilidad del país y se caracterizaba por compras pequeñas que no son planificadas. De esta forma, el fabricante en esta época contaba con un mayor poder de negociación con sus canales de distribución. Sin embargo, el aumento en la cantidad de puntos de venta de los supermercados y el hecho de que el costarricense empezara a realizar sus compras de forma planificada da un giro a la industria. Durante la década de los noventa aparece la figura de ejecutivo de cuenta en las compañías más consolidadas del país y la figura de administrador de categorías en los principales supermercados. Dentro de las funciones de estos puestos, se encuentran: la administración de la categoría, máxima rentabilidad de la misma, búsqueda de un surtido eficiente y desarrollo de un plan de inversión en las cadenas de supermercados. Con este nuevo modelo, los supermercados empiezan a representar de un 40 % al 60 % de las ventas de las empresas. Es aquí donde los supermercados comienzan a adquirir mayor poder de negociación sobre sus fabricantes.

En esta época, el Galerón de las Ofertas era un formato de venta al detalle que se caracterizaba por sus precios de bodega y un gran surtido. Al ser un éxito en el mercado costarricense, se copia este formato con resultados positivos por parte de otras cadenas como Maxibodega e Hiper más. Es así como surge la figura de hipermercados en la industria minorista costarricense.

Entre los factores que más dinamizó el supermercadismo en la región, fue la entrada de WAL-MART a Centroamérica. WAL-MART decidió entrar a Costa Rica con una estrategia de penetración expansiva, adquiriendo la cadena más grande del país; Corporación de Supermercados Unidos. De inmediato se convirtió en el minorista más grande, con presencia en todo el territorio nacional.

Otro tipo de negocio del sector minorista que se posicionó en Costa Rica desde el exterior fue la cadena PriceSmart que opera bajo el formato de club de compras con membresía y ha sido pionero en este nicho de mercado, ofreciendo un precio atractivo al realizar compras al por mayor.

2.2 FORMATOS DE SUPERMERCADOS EN COSTA RICA

Los formatos comerciales minoristas son empresas que poseen similares características físicas en relación a su ubicación, superficie comercial, surtido o atención al cliente, dedicadas a la distribución comercial de productos. Se diferencian de las empresas comerciales mayoristas en que ponen en contacto al fabricante/productor con el comprador/consumidor final. Los supermercados forman parte de estos formatos comerciales minoristas y según información de Espinoza (2009), en su estudio *Los formatos comerciales*, en Costa Rica se pueden clasificar diferentes formatos dependiendo de sus características y estrategias.

2.2.1 Formato de descuento

Entre las principales características de los formatos de descuento, están:

- Superficie destinada a venta entre 300 y 900 metros cuadrados.
- Surtido inferior a los 1000 productos.
- La variedad no es un factor clave para este tipo de formato.
- Las marcas privadas juegan un papel importante por su precio.
- Precios relativamente más bajos en determinados productos en comparación con los supermercados.
- Ofertas de productos a bajo precio todo el año.
- Personal escaso, ausencia de elementos que den una experiencia de compra: música, decoración, iluminación y orden.
- Productos comúnmente expuestos es sus cajas de fabricación.
- Normalmente son galerones o bodegas con poca iluminación.

Un ejemplo del formato de descuento en Costa Rica que se adapta a estas características es el supermercado Palí. Este formato busca ahorrar todo lo posible en costos operativos para poder ofrecer precios bajos, pero manteniendo márgenes rentables. Por esto, generalmente solo se encuentra una o dos cajas abiertas, las bolsas se venden, la iluminación es poca, no tiene aire acondicionado, entre otros factores que si bien no dan la mejor experiencia al comprador, hacen que se mantenga una estrategia de costos baja que permite ofrecer los mejores precios de venta en el mercado.

2.2.2 Formato de supermercado tradicional

Entre las principales características del formato tradicional están:

- Superficie entre 1.000 y 2.500 metros cuadrados.
- 70 % de ventas dedicadas a productos de alimentación, tanto productos frescos (vegetales, frutas y carnes) como gran variedad de abarrotes.
- Su locación tiene espacios de parqueo.
- Cuentan con mayor orden, planimetrías e iluminación.
- Tienen amplia variedad en frutas, verduras, panadería, carnicería, productos de cuidado personal e incluso un pasillo de artículos para el hogar.

En Costa Rica, dentro de este formato se pueden identificar los supermercados MásxMenos, Perimercado, Mega Súper y Auto Mercado. El formato es el mismo, todos se clasifican como supermercados tradicionales, pero se dirigen hacia mercados meta distintos, dándose la diferenciación en la experiencia de compra, precios y variedad de productos.

2.2.3 Formato de hipermercados

Entre las principales características de los formatos de hipermercados están:

- Superficie de venta mayor a 2.500 metros cuadrados.
- Gran variedad de categorías: abarrotes, electrodomésticos, ropa, comidas preparadas, artículos para el hogar, productos frescos, panadería, entre otros.
- Superficie de parqueo muy grande.
- Localizados en centros urbanos importantes.
- Cuentan con un número elevado de productos y muchas cajas de pago.
- Normalmente manejan mejores precios que el supermercado tradicional.

El supermercado que ejemplifica el hipermercado en Costa Rica fue el Hiper más por muchos años y en la actualidad Wal-Mart y Maxi Palí.

2.2.4 Tiendas de conveniencia

Entre las principales características de las tiendas de conveniencia, están:

- Establecimientos con una superficie máxima de 400 metros cuadrados.
- Un mínimo de 15 horas abierto, aunque pueden llegar a abrir las 24 horas como en el caso de las tiendas ubicadas en algunas gasolineras.
- Venden productos de alimentación, comidas preparadas, café listo para llevar, combos de comida, periódicos y revistas.
- Localizadas en centros urbanos y barrios.
- Cuentan con una cantidad limitada de artículos pues su foco no es la variedad, sino la conveniencia.
- Sus precios oscilan entre 15 % y 20 % más altos en comparación con los supermercados tradicionales ya que su conveniencia (cercanía y horarios extendidos) demanda mayores costos operativos.

Actualmente, las tiendas de conveniencia han tenido un gran auge, siendo el formato con mayor cantidad de aperturas en los últimos años. Las opciones de tiendas de conveniencia en Costa Rica son AMPM, FreshMarket, Vindi, Musmanni Mini Súper y tiendas en gasolineras cuya principal diferencia con los otros formatos es que sus precios son notoriamente más elevados que un supermercado tradicional.

2.2.5 Club de compras con membresía

Entre las principales características de los clubes de compras con membresía, están:

- Más de 2.500 metros cuadrados.
- Venta los productos al por mayor.
- Cobro de membresía anual para poder ingresar.
- Tienen amplio parqueo.
- Área de comidas, farmacia, centro de llantas y baterías.
- Adicional a los abarrotes y productos frescos, maneja categorías como electrodomésticos, ropa y artículos para el hogar.

El ejemplo más claro de este formato es el supermercado *PriceSmart* en Costa Rica. Por el momento, es el único supermercado con este formato. WAL-MART tiene en Centroamérica un formato como este llamado *Sams Club*, pero este todavía no ha ingresado al país.

2.3 PRINCIPALES MINORISTAS NACIONALES

En esta sección se describen las operaciones de los principales supermercados en Costa Rica. Se expone su historia, sus estrategias de negocio y su forma de comercializar con pequeñas y medianas empresas.

2.3.1 Operación de WAL-MART en Costa Rica

WAL-MART ingresó a la región centroamericana en el año 2005, convirtiéndose en WAL-MART Centroamérica en el 2006. Para el año 2009, WAL-MART México adquirió las operaciones centroamericanas, consolidándose en el 2010 como WAL-MART de México y Centroamérica. En ese momento se convirtió en el minorista más grande de la región centroamericana, con presencia en Costa Rica, Nicaragua, El Salvador, Honduras y Guatemala (WAL-MART-Stores Inc., 2014).

WAL-MART cuenta en Costa Rica con un total de 216 tiendas minoristas, distribuidas de la siguiente manera: 28 Maxi Palí, 29 MásxMenos, 8 WAL-MART súper center y 151 Palí (WAL-MART, 2015).

El atributo diferenciador de WAL-MART es sencillo y se establece en su filosofía: "Precios bajos todos los días". Este es el eslogan con el cual ha trabajado la compañía desde hace años. Su valor agregado ofrecido al mercado se basa en el ahorro y en darles a sus clientes la opción de encontrar los productos a los precios más bajos del mercado.

Esta estrategia queda demostrada al analizar los formatos ofrecidos, ya que el 82 % de todos sus almacenes minoristas están representados por la marca Palí o Maxi Palí. Estos son un modelo diseñado para la clase económica más baja, en donde los clientes son altamente sensibles a cambios en el precio.

En estos formatos, se sacrifican atributos como el espacio físico disponible para compras, los pasillos son estrechos, los inventarios se limitan a productos básicos y de primera necesidad, el servicio al cliente y el tiempo de espera no son una prioridad y los productos se sacan de las cajas en las cuales vienen empacados desde el almacén. Cada actividad que se realiza tiene el propósito de minimizar los costos de operación al máximo posible para poder ofrecer el precio más bajo.

Por otro lado, existen otros formatos dirigidos a un segmento de mercado con un poder adquisitivo más elevado, tales como lo son Más x Menos y Wal-Mart.

Estos almacenes ofrecen un valor agregado a sus clientes, ya que siempre se mantiene la promesa de ofrecer los precios más bajos todos los días, pero en condiciones más agradables. Sus pasillos son más amplios, la iluminación es seleccionada estratégicamente, existe amplia variedad de productos y servicios, los almacenes se encuentran divididos por categorías, el servicio al cliente es un punto medular, los tiempos de espera a la hora de pagar son de vital importancia y los horarios son más accesibles.

Según Zúñiga(entrevista personal, 12 de Mayo del 2015), hay tres acontecimientos que marcan el éxito de la cadena en el país. En primer lugar, luego de un proceso de dos años se implanta su estrategia de “Precios Bajos Todos los Días”, donde el supermercado solicita al fabricante descuentos reflejados en precios y no en promociones. En segundo lugar, WAL-MART reposiciona Más x Menos, dirigiéndose a un mercado con poder adquisitivo más alto y con un formato muy similar al de supermercados “Superama” en México. Por último WAL-MART crea el formato “Maxi Pali”, el cual ofrece precios de bodega, pero un mayor surtido y logra crecer en este formato.

Según el documento *Guía para ser proveedor de WAL-MART México y Centroamérica*, el cual constituye una política para el ingreso de cualquier proveedor a la cadena (sea este pymes o no), se requiere que el fabricante o proveedor ingrese a la página web www.WAL-MARTmexicoycam.com y en la sección de Socios Comerciales descargue el formulario de Solicitud de Cita. Una vez completo este formulario, deberá enviarlo al Departamento de Desarrollo de Proveedores con un adjunto del catálogo de productos que ofrece, así como una lista de precios sugeridos para la cadena WAL-MART. El departamento remite la solicitud al administrador de la categoría y si el producto es de interés para la cadena, se programa una cita con el posible proveedor. Si el resultado de la cita es satisfactorio, la empresa inicia el proceso de codificación como proveedor y la catalogación de productos (WAL-MART México y Centroamérica, sf).

Según este mismo documento, entre los requisitos generales para ser proveedor de la cadena están:

- Compartir los principios de WAL-MART: integridad, servicio y respeto por el individuo.
- Desear hacer realidad la misión de WAL-MART: ahorrarle a las familias para que puedan vivir mejor.
- Ser una empresa formal y poder extender factura.
- Cumplir con todos los requerimientos sanitarios del país.
- Ofrecer un producto innovador, de calidad consistente y de precio competitivo.
- Tener un empaque para autoservicio.
- Tener código de barras.
- Apoyar la sustentabilidad.
- Cumplir con la norma de etiquetado.
- Para productos que WAL-MART importará directamente fuera de Centroamérica, deberá haber pasado la auditoría de Estándares Éticos.

Para la apertura del proveedor, es necesario que este remita:

- Copia de la cédula del representante legal.
- Copia de la cédula jurídica.
- Copia de la factura.
- Constancia de obligaciones tributarias.
- Personería jurídica.
- Documento legal de representaciones y garantías.

La cadena de supermercados WAL-MART en Costa Rica tiene una iniciativa fuerte y contundente para las empresas pymes con su programa “Una Mano para Crecer”.⁴ Las empresas pymes que quieran realizar su ingreso a la cadena, tienen la opción de hacer su aplicación a través de este programa, al cual se adhieren de manera voluntaria y sin costo alguno.

En mayo de 2007, WAL-MART Centroamérica consultó con más de 150 proveedores pymes del istmo para identificar los aspectos positivos en la relación comercial y las áreas de oportunidad para crecer en conjunto el negocio. El programa está presente en Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica.

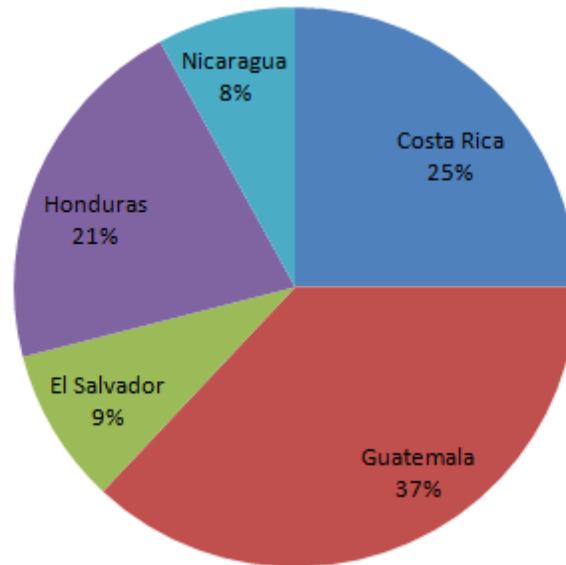
Como respuesta a las necesidades identificadas, WAL-MART Centroamérica creó este programa con la finalidad de apoyar a los fabricantes locales pymes para que mejoren su tasa de éxito en ventas, rentabilidad e impacto social. Los objetivos de este programa son promover el crecimiento y desarrollo de los fabricantes de pequeñas y medianas empresas, generar empleo, apoyar al crecimiento del negocio y facilitar el proceso para presentar sus productos al área comercial de la cadena (WAL-MART México y Centroamérica, sf). Además, este programa forma parte de su política de RSE, apoyando el desarrollo de pequeños y medianos fabricantes.

“Una Mano para Crecer” México y Centroamérica apoya aproximadamente a 600 fabricantes entre Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica (WAL-MART México y Centroamérica, sf), siendo guía, orientador y facilitador; promocionando sus productos.

Según el siguiente gráfico, tomado del documento *Guía para ser proveedor de WAL-MART México y Centroamérica*, Costa Rica, dentro de la totalidad de empresas beneficiadas por el programa, es el segundo país con mayor cantidad de pymes matriculadas. Alrededor de 150 pymes costarricenses participan del programa “Una Mano Para Crecer.”

⁴Inducción a Ser Proveedor de WAL-MART en Centroamérica. Charla impartida el 20 de febrero 2014, Hotel San José Palacio.

Gráfico 2.1. Porcentaje de pymes por país



Fuente: WAL-MART México y Centroamérica, sf

Esta iniciativa orienta a los pequeños fabricantes que quieran ingresar a la cadena WAL-MART sobre los requerimientos para ser proveedor, los capacita en temas gerenciales y procesos internos, preevalúa sus productos y les programa una cita con el comprador o administrador de categoría en una ronda de negocios. También, acompaña durante los 3 primeros años de relación comercial sirviendo como guía o facilitador, capacitándolo y dando seguimiento al desempeño de su negocio con WAL-MART.

WAL-MART imparte charlas a empresas pymes acerca del interés en proveer a WAL-MART Centroamérica.⁵ La cadena hace mucho énfasis en la importancia de que los proveedores den a WAL-MART el costo más bajo posible para poder entregar al consumidor el precio más bajo del mercado y así cumplir la misión de la compañía. WAL-MART presenta y envía a sus posibles proveedores un archivo en Excel que es un simulador de precio, costo y margen que los ayuda a proponer el precio al que le deberían vender su producto a la cadena. Este simulador se analizará en el capítulo III del presente proyecto.

⁵Inducción a Ser Proveedor de WAL-MART en Centroamérica. Charla impartida el 20 de febrero 2014, Hotel San José Palacio

En el mismo documento, *Guía para ser proveedor de WAL-MART México y Centroamérica*, se estipulan los criterios para calificar como proveedor pyme de WAL-MART:

- Compartir los principios de la cadena: integridad, servicio y respeto por el individuo.
- Desear hacer realidad la misión de WAL-MART: Contribuir a mejorar la calidad de vida de las familias en Centroamérica.
- Ser empresa legalmente constituida como empresa natural o jurídica y poder extender facturas que cumplan con todos los requisitos fiscales.
- Ser fabricante con planta(s) en Centroamérica.
- No ser miembro de un grupo de interés económico más grande.
- Tener menos de 100 empleados.
- Cumplir con todos los requerimientos sanitarios.
- Si el producto lo requiere, tener registro sanitario vigente.
- Tener código de barras o estar en trámite de adquirirlo con GS1 de su país.
- Tener empaque para autoservicio.
- Cumplir con el Reglamento Técnico Centroamericano de Etiquetado.
- Venta anual menor a US\$1.5 millones (WAL-MART México y Centroamérica, sf).

A través del programa “Una Mano para Crecer”, el empresario pyme participa en una ronda de negocios organizada por la cadena, en la cual el fabricante recibe en la reunión informativa inicial, la guía y requerimientos para ser proveedor. Al inscribir su producto dentro de la ronda, recibe una capacitación de costos previa a su cita de negociación con el administrador de categoría. Esta capacitación está enfocada en asegurar que el proveedor tome en cuenta todas las variables en su propuesta de costo del producto por negociar. Luego se coordina la cita de negociación y en caso de resultar satisfactoria, el producto se recibirá en un período de prueba de 90 días y además WAL-MART le dará al proveedor una capacitación en los siguientes aspectos:

- Básicos del negocio.
- Codificación como proveedor.
- Catalogación de artículos.
- Mercadeo en WAL-MART.
- Código de Ética.
- Entregas, re pedidos y usos de herramientas ORBIT⁶.
- Uso de la herramienta DSS/Retail Link⁷.

Si el producto es bien aceptado, se incorpora en el surtido regular y el proveedor goza durante 3 años de los beneficios del programa “Una Mano para Crecer”, entre los que se encuentran orientar en la expansión a otros mercados, ofrecer trato preferencial en

⁶ ORBIT: Sistema utilizado por WAL-MART para monitorear sus pedidos e inventarios.

⁷DSS/Retail Link: Es una herramienta que permite a los proveedores acceder a información de punto de venta.

pronto pago, centralización, Expo WAL-MART, gestionar oportunidades de exposición y promoción y capacitar en temas gerenciales, eficiencia energética y en empoderamiento económico de la mujer.

A continuación se muestra un cuadro resumen de los beneficios para los proveedores ligados al programa “Una Mano para Crecer” en cada año.

Cuadro 2.1 Beneficios del Programa Una Mano Para Crecer

	Año 1	Año 2	Año 3
Autorización a usar señalización especial en productos (sticker PYME “apoya”)	Disponible	Disponible	Disponible
Centralización seco	50% descuento	25% descuento	10% descuento
Centralización frío	30% descuento	15% descuento	10% descuento
Festival Pymes	Del 1 al 28 de septiembre en Walmart junto con Festival de Artesanías. Espacio en pared de temporada y publicación de los productos más interesantes (No aplica para Nicaragua)		
Expo Walmart	50% descuento	25% descuento	25% descuento
Capacitación	Disponible	Disponible	Disponible

Fuente: WAL-MART México y Centroamérica, sf.

Como se observa en el cuadro anterior, los beneficios incluyen colocar un *sticker* especial de “Apoya PYME”, sin embargo, WAL-MART diseña previamente el arte del *sticker* y el proveedor se encarga de la producción del mismo.

Otro beneficio corresponde a la participación en el Festival Pymes, donde el proveedor deberá enviar una propuesta de producto y de actividades de apoyo y en caso de ser elegido, su propuesta será publicada en dicho festival. También se otorga un descuento para participar en Expo WAL-MART que reúne a todos los compradores de Centroamérica y algunos de México y corresponde a una exposición de venta al detalle que realiza la cadena todos los años en Ciudad de Guatemala para que proveedores puedan diversificar sus mercados y regionalizar sus productos.

Las capacitaciones que incluye el programa corresponden a procesos internos y temas gerenciales con el fin de apoyar la profesionalización de los empresarios. Estas son, en su mayoría, sin costo de participación.

WAL-MART cobra a sus proveedores la distribución de productos a través de su propio centro de distribución. El beneficio que otorga el programa a las pymes es un descuento en este costo.

En el documento *Guía para ser proveedor de WAL-MART México y Centroamérica*, se detallan algunas de sus políticas comerciales, entre estas:

- WAL-MART utiliza la modalidad de transferencia bancaria para hacer efectivo los pagos a proveedores. El plazo de crédito para pymes es de 30 días. Para los demás proveedores, variará según la negociación y la rotación de la mercadería.
- La entrada del producto, una vez aprobado, se iniciará en 2 o 3 tiendas, o según considere oportuno el comprador de acuerdo a la capacidad de producción que tenga la empresa. El producto ingresará por un período de prueba de 90 días. Al cabo del período de prueba, habrá una evaluación. Si es satisfactoria, podrá ampliarse a más tiendas.
- WAL-MART ha adoptado la filosofía de “Precios Bajos Todos los Días” (PBTB, por sus siglas), la cual busca ofrecer al cliente el precio más bajo posible todo el tiempo y evitar la compra compulsiva de artículos que tienen una mejora de precio temporal. Por esta razón, WAL-MART no permite las ofertas; por el contrario, busca que lo destinado a este rubro se traslade directamente al precio de venta.
- El desempeño se mide de acuerdo a las ventas del producto hacia el consumidor marcadas en la caja registradora, a la rotación del inventario y al nivel de servicio de parte del proveedor a las tiendas y al consumidor (WAL-MART México y Centroamérica, sf).

2.3.2 Operación de PriceSmart en Costa Rica

PriceSmart ingresó a Centroamérica en el año 1996 con su formato de ventas a través de membresía. Los clubes de membresía son un formato que por sus aperturas han tomado relevancia en el mercado costarricense en los últimos años, específicamente desde que la cadena decidió abrir su primer club en el año 2000. Para el año 2015, ya cuenta con un total de seis puntos de venta.

PriceSmart es la cadena de membresía más grande de Centroamérica, Suramérica y el Caribe. Costa Rica y Colombia son las dos naciones más importantes en cuanto a volumen de ventas, esto se debe principalmente a que son los dos países en los que existe mayor cantidad de almacenes. Actualmente se pueden encontrar en Zapote, Escazú, Heredia, Llorente, Alajuela y Tres Ríos.

Según Brenes (2013), para el año 2012, la operación en Costa Rica dejó ventas por un total de 396 millones de dólares. Los compradores costarricenses proporcionaron una quinta parte de las ventas de la organización, la cual facturó en toda su operación alrededor de Centroamérica, el Caribe y Suramérica un total de 2.200 millones de dólares. Esto demuestra la importancia que tiene el mercado costarricense para esta empresa minorista al representar un 18 % de sus ventas totales.

En cuanto al modelo de negocio de PriceSmart, consiste en ofrecer sus productos y servicios a quienes paguen una anualidad que les permita ser miembros de la cadena y acceder a los precios al por mayor en cualquiera de sus puntos de venta en el país, ya que sin la membresía no es posible ingresar a las instalaciones. El principal atributo diferenciador, tal como lo indica su CEO José Luis Laparte, consiste en comprar y vender grandes volúmenes de productos, operar al menor costo posible y mantener un precio competitivo.

El nicho de mercado en el que se enfoca PriceSmart es más exclusivo, pues no todas las familias pueden pagar una anualidad. Además, el modelo de negocio es rentable para los consumidores que tienen necesidad de adquirir grandes cantidades de un producto en específico, al obtener un menor precio que si compraran esa misma cantidad en otro formato de supermercado. Otro punto que hace más excluyente el modelo es que los proveedores manufacturan un empaque prácticamente exclusivo de su producto por un requerimiento de la cadena.

En cuanto a la estructura de sus locales de punto de venta, estos también funcionan como bodegas de almacenamiento, debido a que sus inventarios se ubican en tarimas en la parte superior de las góndolas. Esto le permite ahorrar en costos de almacenaje y distribución, que se transfiere a precios más bajos para sus asociados.

2.3.3 Operación de Auto Mercado en Costa Rica

Auto Mercado constituye el primer supermercado de tipo autoservicio en Costa Rica, dirigido a un segmento de clientes de clase media-alta y alta, que se distingue por ofrecer productos de alta calidad (muchos de ellos importados), facilidades de compra y excelente servicio al cliente. Actualmente opera 16 locales ubicados en zonas residenciales y turísticas de alto poder adquisitivo.

De acuerdo con Brenes (2013), en el año 2012, Auto Mercado abrió un nuevo formato de tiendas de conveniencia llamadas Vindi, con la misma calidad de productos y servicio, pero una oferta más reducida al ser establecimientos de conveniencia. Para el año 2014, se ha dado la apertura de 10 puntos de venta bajo este formato en diferentes partes del Gran Área Metropolitana. Estas tiendas miden entre 50 y 400 metros cuadrados y la inversión por cada punto de venta es de \$300.000 solo en inmobiliario y equipos.

La tienda de conveniencia Vindi cuenta con la tercera parte del surtido de un Auto Mercado. El segmento meta son clientes de ingreso medio y alto que gustan de productos frescos de calidad y de variedad tanto nacionales como importados. Estas tiendas generan 18 puestos de trabajo cada una y su horario de atención es de 6 a.m. a 10:30 p.m.

El propósito corporativo de la empresa es: “Ser supermercados líderes en calidad, variedad y servicio, ofreciendo a nuestros clientes la mejor experiencia al comprar” (Auto

Mercado, sf). Congruente con esta filosofía, la empresa con el paso de los años y según su experiencia, incorpora elementos que maximicen la utilización de los recursos, brindando una experiencia de compra diferenciada a sus clientes.

Entre las características de los establecimientos de Auto Mercado destacan aires acondicionados que se regulan según la cantidad de clientes que se encuentren en la infraestructura. Cuentan con cámaras de frío que utilizan glicol, un derivado del alcohol que no afecta el calentamiento global. Asimismo contribuye al ahorro energético ya que sus techos poseen un sistema de domos prismáticos, los cuales aumentan y dispersan la iluminación natural del sol. También tiene un control inteligente de iluminación que identifica la cantidad de luz natural y apaga o enciende las lámparas LED del establecimiento según la necesidad (Fallas, 2014).

En el caso de Vindi, se tomaron en cuenta elementos en su diseño para potenciar el uso de la luz natural, además, se utilizan servicios sanitarios y grifería de bajo consumo de agua y equipos refrigerantes de última tecnología que no contaminan el ambiente (Solano, 2012).

Auto Mercado cuenta con un sistema de tarjeta de Cliente Frecuente, el cual le permite tener una amplia base de datos de sus clientes, así como patrones de compra. Esta tarjeta posibilita a sus clientes acumular puntos y participar en promociones y beneficios.

García, gerente de Proyectos de Auto Mercado citado por Fallas (2014), menciona que esta cadena posee un centro de distribución propio, para el cual en el año 2011 realizó una gran inversión que le permite garantizar la frescura de sus productos importados. La cadena Vindi utiliza este mismo sistema de distribución. Ambas cadenas ofrecen una gran variedad de productos importados de más de 15 países alrededor del mundo.

En cuanto a las políticas comerciales de la cadena Auto Mercado, estas posibilitan la inclusión de nuevos proveedores por medio de su registro en línea. Según lo promueven en su página de internet, es un medio más fácil y sencillo. El primer paso es registrarse como proveedor y registrar en el sitio web el producto; una vez registrado, el comité revisa la solicitud e informa al solicitante el estatus de la misma. En cualquier momento que el proveedor desee saber de la situación de su solicitud, puede consultarlo. También cuenta con varios formularios que el proveedor deberá llenar para realizar cualquier promoción, oferta, descuento, pago de espacios promocionales, entre otros.

Algunas condiciones que tiene Auto Mercado con respecto a sus proveedores son:

- Todo producto que se descontinúe por baja rotación o mal servicio, se devolverá al proveedor, quien debe confeccionar una nota de débito y dispondrá de una semana para retirar el producto. En caso que no sea así, Auto Mercado podrá disponer de este producto.
- No se aceptan cambios de precio en los productos nuevos aceptados en los

primeros 3 meses de prueba.

- El producto debe tener las indicaciones de uso, contenido e información del distribuidor en español, ya sea la etiqueta propia o una adicional.
- El producto debe cumplir con el etiquetado según la Ley No.7472 y su reglamento así como por otros reglamentos técnicos. Cualquier denuncia que sea presentada en contra ante la Comisión Nacional del Consumidor será asumida únicamente por el proveedor de forma inmediata (Auto Mercado, 2015).

De acuerdo con el artículo *Pequeños, pero con grandes negocios*, (Camacho, 2009), para el año 2009 alrededor de unas 200 pymes suplían la cadena Auto Mercado. Algunas lo hacen en forma directa, otras a través de representantes de marca, que aparte de colocar los productos en supermercados, les ayudan en el diseño, empaque, etiquetado y posicionamiento de marca. Entre los requisitos que exige la cadena a estas pequeñas y medianas empresas, están la calidad, la presentación y el volumen.

2.3.4 Operación de AM PM en Costa Rica

Armando González Fonseca, dueño de la cadena de supermercados de conveniencia AMPM y FreshMarket, con 73 años de edad, posee una amplia experiencia en el negocio de consumo masivo. Es operador de la franquicia de comida rápida Taco Bell desde 1990 con un total de 25 restaurantes. Asimismo, realizó la compra y recuperación de la cadena de restaurantes Spoon desde hace tres años. Por último, es propietario de tres gasolineras en Los Yoses, Pavas y Guachipelín de Escazú (Brenes, 2013).

En el 2002 su hijo, Armando González Jiménez, llega a la gerencia de la empresa y se vuelve un factor clave para el desarrollo del negocio. Para el 2004, AMPM contaba ya con 10 tiendas de conveniencia en el país. De esta forma se hace uso de su propia fábrica de pan para vender el producto en sus tiendas y ofrecer productos frescos a sus clientes. En el 2005, se crea la marca FreshMarket, la cual constituye tiendas de conveniencia, pero dirigidas a barrios residenciales y a un poder adquisitivo más elevado.

Según Brenes, C. (2012), las compras promedio en estas tiendas rondan los 5.000 colones. Ambos formatos cuentan con productos elevados de precio y variedad de marcas tanto nacionales como internacionales. AMPM se ubica generalmente en intersecciones, carreteras y zonas de alto tránsito vehicular y peatonal. Su horario es de 6 a.m. a 12 m.n. Las tiendas de conveniencia FreshMarket se encuentran enfocadas a zonas residenciales de poder adquisitivo medio y alto, con un horario de 6 a.m. a 10:30 p.m. (Fernández, 2014). La principal diferencia entre AMPM y FreshMarket es la variedad y cantidad en el surtido.

Los locales varían en tamaño según su ubicación. Por ejemplo, el AMPM localizado en el cantón de Coronado en San José, mide 287 metros cuadrados. El gerente de mercadeo de la compañía, Francisco Monge, citado por Brenes (2013), indica que cada apertura de un local genera aproximadamente 12 plazas nuevas.

Asimismo, estas tiendas brindan facilidades a sus clientes como pagos de tarjeta de crédito, recargas telefónicas, pago de servicios básicos y cajeros automáticos.

Según Central América Data (2014), a las conocidas marcas FreshMarket, AMPM y Vindi, todas con el formato de tienda de conveniencia, se suman los locales de la cadena de panaderías Musmanni, con la marca Musmanni Mini Super, propiedad de Florida Ice and Farm. Esta última marca es la que posee más puntos de venta para el 2014 con 40 tiendas de conveniencia.

Por otro lado, FreshMarket y AMPM no cuentan con página web ni información de cómo ser proveedor. De acuerdo con Chacón, D. (2010), en cuanto al proceso de inclusión de nuevos proveedores, estas cadenas buscan socios que cuenten con certificados de calidad y procesos y prácticas de producción que comprueben la calidad de los productos suministrados.

2.3.5 Operación de GESSA en Costa Rica

Grupo Empresarial de Supermercados S.A. (GESSA por sus siglas) forma parte del Grupo Empresarial Comeca e inicia operaciones en el año 2001 en Costa Rica con 8 sucursales en el sector minorista. El periódico El Financiero indica que fue en este año que GESSA compra la cadena de supermercados Periféricos luego de que esta firma se declarara en quiebra.

Para el 2004, su expansión inicia con la compra de algunos supermercados locales como La Esperanza, La Selecta y Supermercado Sindy. En el año 2005, luego de varios años de gestión, adquiere la cadena Supercompro (ubicada en su mayoría en la provincia de Guanacaste), la cual para ese año ya poseía 20 puntos de venta. En el año 2007, adquiere Diboyco en Turrialba al cual llama Turribásicos. En el año 2012 realiza la compra de un supermercado enfocado a una clientela de alto poder adquisitivo y productos *premium* llamado Saretto ubicado en Escazú, modelo que quiere replicar en otros puntos de la capital del país. Para el 2013, se anuncia un plan de expansión con Jumbo y reestructuración de otros formatos, admitiendo a la vez que le interesaría tener un socio estratégico de la región (Grupo Comeca, 2015).

Actualmente GESSA cuenta con 62 puntos de venta en Costa Rica. El grupo reúne las cadenas de supermercados Jumbo, Perimercados, Super Compro y Diboyco. Asimismo, el grupo Comeca, al que GESSA pertenece, se encuentra conformado por cuatro unidades de logística que le permiten un abastecimiento y control de productos de calidad y frescos de una forma eficiente. Estas unidades son Industrias Cárnicas Montelimar, Agroindustrias Montelimar, Panificadora Montelimar y Centro de Distribución (Grupo Comeca, 2015).

Según Camacho, A. C. (2013), Grupo GESSA apuesta por crecer, sobre todo con su formato Jumbo, el cual, en razón de sus ventas por metro cuadrado y utilidades antes

de impuesto, es el más rentable. En el 2013, la compañía disponía de \$5 millones para remodelaciones y otro tanto más para nuevas inversiones.

En la actualidad, el formato Jumbo cuenta con 6 puntos de venta. El tamaño de los supermercados varía entre uno y otro. Por ejemplo, el supermercado Jumbo ubicado en la provincia de Heredia cuenta con una extensión de 2.200 metros cuadrados, con una inversión total de 1.5 millones de dólares y genera un total de 80 empleos directos.

También se ofrece a sus cliente los servicios de pago de servicios públicos, recargas telefónicas, pago de tarjetas de crédito y se pueden realizar retiros de efectivo del Banco de Costa Rica. Su horario de atención es de lunes a sábado de 7:00 a.m. a 10:00 p.m. y los domingos de 7:00 a.m. a 9:00 p.m.

Chacón, gerente de Mercadeo y Relaciones Corporativas, citada por Revista Summa. (2013), indica que el grupo empresarial se encuentra evaluando el desarrollo de sus marcas entre las que destaca Súper Compro que tiene una fuerte presencia en áreas fuera del Gran Área Metropolitana. Este formato nació en la provincia de Guanacaste y destaca por su versatilidad de adaptarse a las zonas donde opera y su promesa de precio bajo. Súper Compro cuenta con dos formatos: convencional flexible y plazas. El convencional flexible tiene la particularidad de adaptarse a cada comunidad y las plazas son supermercados más amplios, ubicados en zonas con mayor densidad de población, lo cual le permite ofrecer una mayor variedad en productos y servicios. Súper Compro cuenta con 31 puntos de venta alrededor del país. La cadena ha tenido un amplio crecimiento, expandiéndose a otras zonas como Upala, Orotina, Barranca, Jacó, Monteverde y Pital.

La historia de GESSA inicia precisamente con la compra de Perimercados. Este formato cuenta con 28 puntos de venta en todo el país. El supermercado tiene las categorías de: abarrotes, lácteos, frescos, bebidas, mascotas, niños, cuidado personal, limpieza y mercadería general.

Turribásicos es el formato de GESSA ubicado en la zona de Turrialba que destaca por su servicio personalizado, por la tradición y los precios bajos.

Por último, el formato de supermercado Saretto pasa a formar parte de GESSA el 1° de marzo del 2012 para adentrarse dentro de la categoría de supermercados *premium*. Su factor diferenciador es la importación de productos de alta calidad de países como Italia, Alemania, Perú, Suiza, China, entre otros. Tiene mercadería diferenciada en categorías como licores, quesos, carnes, mariscos, frutas importadas, chocolates y productos propios.

GESSA es el segundo grupo de supermercados más importante en el país y es una empresa nacional (Revisa Summa, 2013).El conglomerado sigue invirtiendo en remodelar sus locales, abrir nuevos puntos, probar nuevas marcas en el Valle Central y reubicar su centro de distribución. Todo con el objetivo de competir en un mercado cada vez más agresivo.

Su gerente general aseveró que si bien GESSA y Grupo Comeca son aliados estratégicos y, a su vez, de muchos proveedores, han determinado que el negocio comercial necesita mucho volumen y por eso se ha evaluado la opción de un socio externo.

El 16 % de la cartera de productos de grupo GESSA se encuentra conformado por empresas pymes costarricenses. La gerente de Mercadeo y Relaciones Corporativas de GESSA asegura que como parte de los beneficios que da la cadena a las pymes están las tarifas especiales y capacitación continua para que mejoren sus prácticas comerciales.

La cadena incluso cuenta con proveedores pymes exclusivos para sus supermercados en ciertas zonas. Por ejemplo, según Christian Morales, gerente Comercial de GESSA, en Guanacaste a hay una empresa local de bebidas de horchata que sule el 100 % de su producción a GESSA (Camacho, 2009).

La compañía además pone a disposición un centro de distribución para solventar la limitación de las pymes de entregar la mercancía punto por punto, por el alto costo que esto representa.

Morales contó que la firma apoya desde documentos y permisos hasta el desarrollo de productos específicos y exclusivos para las cadenas Jumbo, Súper Compro o Perimercados (Camacho, 2009).

2.3.6 Operación de Mega Súper en Costa Rica

La familia italiana Zigone fue la creadora de la cadena de supermercados Mega Súper a mediados de la década de 1990. En el año 2001 adquirieron la pequeña cadena de supermercados La Feria, en su momento propiedad de Auto Mercado. En el año 2002, con un total de 54 locales, adquiere la cadena Consucoop y pasan a llamarse Mega Súper.

La cadena minorista fue adquirida en el año 2005 por la transnacional Olímpica, empresa de capital colombiano. El proceso de venta inició con la compra del 50 % de la operación por un monto de veinte millones de dólares, con opción de adquirir hasta un 70 % en el año 2007, sin embargo al finalizar el mes de agosto del año 2010 Olímpica decidió adquirir el 100% de la operación (Camacho, 2013).

Bajo el eslogan “ahorro todos los días”, la cadena de supermercados Mega Súper es uno de los más importantes competidores dentro del mercado minorista nacional. Actualmente está dirigido al segmento de mercado con ingresos más bajos, en donde los consumidores responden bruscamente ante movimientos en el precio.

Según su misión, Mega súper se define como una “cadena de supermercados enfocados a la venta de productos de consumo masivo de buena calidad con los mejores precios y un esmerado servicio”(Megasuper, 2015).

Su modelo de negocio no es diferente al de los demás participantes del mercado, busca reducir todos los costos posibles para ofrecer el menor precio a sus clientes. En este afán por reducir costos, sacrifica otros atributos no esenciales en este formato, tales como el servicio, la estética de las instalaciones, variedad y calidad de productos.

Su oferta de valor está tratando de ir más allá del precio, actualmente quiere ser reconocido por un atributo diferenciador, tal y como se puede desprender de su misión y visión, intenta diferenciarse de su competencia directa mediante un servicio de calidad, ofreciendo una experiencia de compra distinta a sus clientes, dentro de un segmento de mercado acostumbrado a sacrificar un servicio de calidad con tal de obtener un buen precio.

Competir en un segmento de mercado, en el cual el principal atributo diferenciador se basa en el precio, hace que la optimización de los recursos existentes sea un punto medular. Por este motivo, Mega súper aprovecha al máximo el espacio de los supermercados, en donde se pueden encontrar pequeños comercios que alquilan espacios ubicados estratégicamente. Estos comercios van desde farmacias, recaudadores de pagos, ventas de celulares, comidas rápidas y heladerías, los cuales complementan los servicios ofrecidos dentro del punto de venta.

Corporación Mega súper cuenta al cierre del año 2014 con un total de 93 puntos de venta, tal y como se muestra en la información del siguiente cuadro:

Cuadro 2.2 Distribución geográfica puntos de venta Mega Súper

Provincia	Cantidad	%
San José	23	28%
Alajuela	10	12%
Cartago	13	16%
Heredia	9	11%
Guanacaste	5	6%
Puntarenas	14	17%
Limón	9	11%
Total	83	100%

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de: <http://www.megasuper.com/>. 2014

Programas dirigidos a pymes

Requisitos para registrarse como proveedor

Corporación Mega súper es un participante importante del mercado, tiene presencia en todo el territorio nacional, amplia gama de productos y buen posicionamiento en los consumidores nacionales. Estas características le convierten en una gran oportunidad de negocio para las pequeñas empresas costarricenses.

El ingreso de pequeños proveedores se logra cuando el comité de compras interno define la conveniencia de aceptarlo y en cuáles de los puntos de venta se hará. La empresa prefiere tratar directamente con el fabricante, aunque respetan los convenios de distribución que tengan algunas marcas (Instituto Nacional de Aprendizaje, 2009).

El primer paso por seguir para registrarse como proveedor de esta cadena es llenar el formulario que se encuentra en su página de internet. Este documento solicita la siguiente información:

Características del producto:

- Nombre del proveedor.
- Descripción detallada del producto.
- Marca.
- Peso bruto.
- Peso neto.

Condiciones comerciales

- Costo bruto unitario.
- Indicar si es gravado.
- Partida arancelaria.
- Registro sanitario.
- Acepta devolución.
- Nombre del representante.
- Descuento, el formulario exige un porcentaje obligatorio.
- Descuento de introducción.
- Vigencia del descuento de introducción.

Información de logística

- Código de barras.
- Perfil de redondeo.
- Alto, ancho y fondo en centímetros.

- Peso en gramos.

Con este formulario, el Departamento de Planimetría realiza un análisis del nuevo producto, el cual debe ser aprobado por la Gerencia Comercial y el comité interno toma la decisión de si el nuevo producto es de interés o no para la cadena de supermercados.

2.4 ESTRATEGIAS DE PRECIOS DE LOS SUPERMERCADOS COSTARRICENSES

Los supermercados costarricenses a lo largo del tiempo se han caracterizado por manejar una estrategia de precios conocida como *High & Lows*. Esta estrategia lo que estipula es que el supermercado siempre tendrá ofertas en productos según se defina, muchas veces según temporalidades y lo negociado con sus proveedores. Las ofertas permiten bajar el precio y apostarle a un volumen incremental que compensa la baja en el margen de ganancia.

La mayoría de cadenas en Costa Rica se manejan de esta forma y piden a sus proveedores descuentos temporales, empaques diferenciados, material de punto de venta u ofertas que den un valor agregado al consumidor y dinamicen el formato.

Varios supermercados también se han enfocado en posicionar un día de la semana para promocionar alguna de sus categorías. Este es el caso de Más por Menos con su iniciativa de miércoles frescos, en donde los productos como frutas y verduras ofrecen un mejor precio.

En general, los formatos de supermercados siempre se han comportado de forma similar en cuanto a la estrategia de precios. Sin embargo, hace no mucho tiempo, WAL-MART impuso su nueva filosofía *Every Day Low Price*, la cual representa una promesa al consumidor de que en WAL-MART no encontrará ofertas y precios altos y bajos, sino que promete dar el precio más bajo todos los días.

Wal-Mart lo que solicita a sus proveedores es que todo lo que antes se invertía en ofertas, promociones, exhibiciones e islas para la cadena, se traslade directamente al precio al que le venden a Wal-Mart. Según su filosofía, con esto consiguen un precio preferencial al resto del mercado y pueden ofrecer un precio de venta al consumidor atractivo sin sacrificar su margen de venta.

2.5 GENERALIDADES DE LAS PYMES EN COSTA RICA

Uno de los sectores de mayor relevancia en Costa Rica y en diversos países alrededor del mundo es el de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Estos emprendimientos se insertan al mercado local proveyendo de nuevas fuentes de empleo y adquieren mayor relevancia cuando se aventuran en el comercio

internacional, dinamizando la economía e influyendo positivamente en indicadores como el producto interno bruto (PIB).

La Ley N°8262 (2002), correspondiente a la Ley de fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas, define en el artículo 9 las pymes como “toda unidad productiva de carácter permanente que disponga de los recursos humanos, los maneje y opere, bajo las figuras de persona física o de persona jurídica, en actividades industriales, comerciales, de servicios o agropecuarias que desarrollen actividades de agricultura orgánica”.

En el Decreto Ejecutivo N°37121-MEIC (2012), reforma integral al reglamento general de la “Ley de fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas”, se establece en el artículo 21 que el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) otorgará la condición de pymes a las unidades productivas que reúnan los siguientes requisitos:

1. Estar registrada en el MEIC como micro, pequeña o mediana empresa.
2. Satisfacer al menos dos de los siguientes requisitos según la Ley N° 8262.
 - a. Cumplir con el pago de las obligaciones tributarias.
 - b. Cumplir con el pago de las cargas sociales.
 - c. Cumplir con las obligaciones laborales.

Además, para diferenciar entre una micro, pequeña, mediana o empresa grande, el MEIC solicita con respecto al último periodo fiscal:

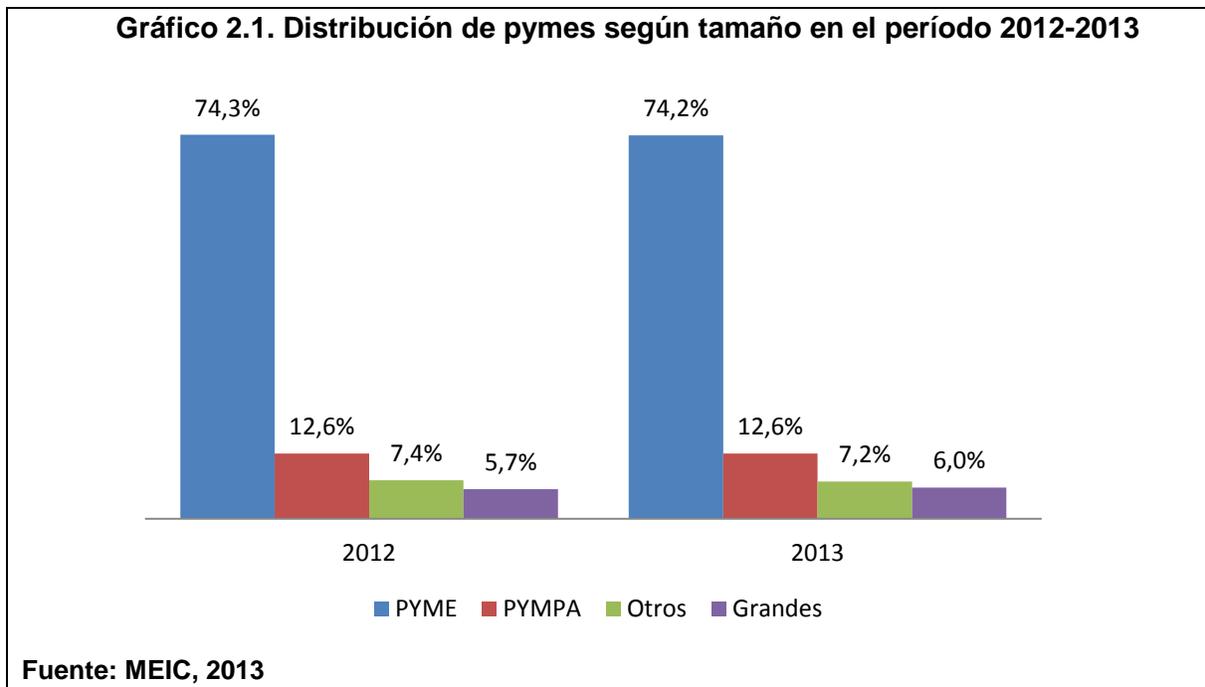
- i. Número actual de empleados contratados.
- ii. Valor de las ventas anuales netas.
- iii. Valor de los activos fijos netos.
- iv. Valor de los activos totales netos

Según el Primer Informe del Estado de Situación de las pymes de Costa Rica del MEIC (2013), tomando como base la información anterior, se puede clasificar a las pymes por su tamaño con base en la variable empleo, Micro empresa con menos de 15 empleados, pequeñas empresas menos de 30, medianas menos de 100 y grandes más de 100 empleados.

En este sentido:

[...] durante el 2013 la cantidad total de empresas en Costa Rica fue de 43.837, una reducción del 9.8% con respecto a la cantidad de empresas en el 2012. Dentro del total de empresas existentes, las PYMES (micro, pequeñas y medianas empresas de los sectores industria, comercio, servicios, y tecnologías de información) representan el 74,2%, 12,6% corresponde a PYMPA (pequeño y mediano productor agropecuario), 7,2% a otros, y el restante 6,0% a empresas grandes” (MEIC, 2013, p.28).

A continuación se presenta la distribución de las empresas de Costa Rica según tamaño para el periodo 2012-2013:



Analizando la composición de las pymes, las microempresas son las que predominan en el mercado costarricense con 73 % de participación, seguidas por las medianas (14 %) y las pequeñas empresas (13 %).

Por otro lado, la cantidad de pymes registradas en el Sistema de Información Empresarial Costarricense (SIEC) durante los últimos seis años se ha mantenido en aumento, reflejando la relevancia que adquiere este sector con el transcurso del tiempo.

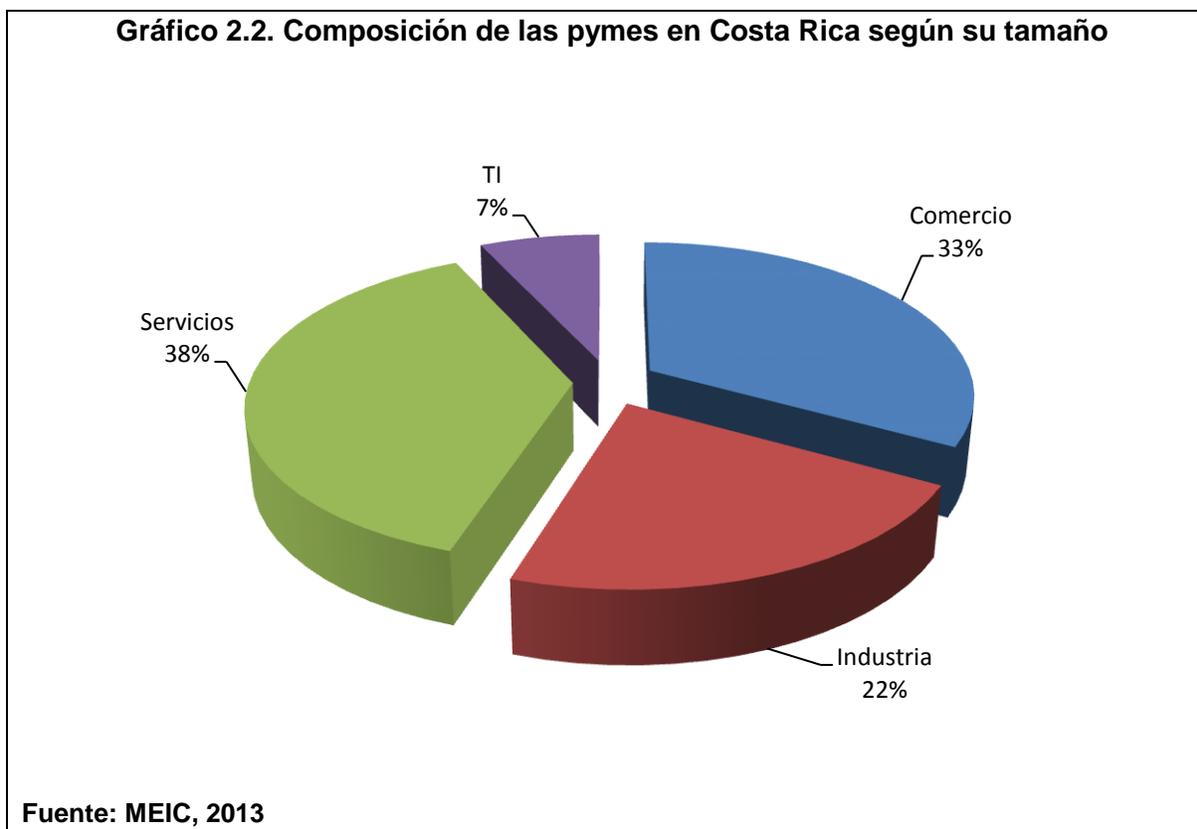
Lo anterior deja en evidencia la alta participación de las pymes en el ámbito productivo de país y cómo su sostenibilidad en el largo plazo es determinante para el desarrollo y progreso del sector empresarial, económico y social.

Las pymes contribuyen a la dinamización de la economía costarricense, siendo un sector productivo con fuerte impacto en las variables micro y macroeconómicas del país.

Datos del 2013 indican que:

[...] las pequeñas y medianas empresas (PYMES) aportan unos 350.000 empleos, lo cual significa un 50% de las plazas totales del sector privado en Costa Rica [...] Las PYMES de servicios, industria, comercio y tecnologías de la información aportan un 25% del empleo del sector privado. El otro 25% es de los pequeños y medianos productores agrícolas (Pympas) (Barquero, 2014).

Asimismo, tomando en cuenta los sectores económicos en los cuales las pymes aportan fuentes de empleo, la distribución es la que se detalla seguidamente:



De esta manera, las pymes generan empleabilidad en el país, absorbiendo una gran parte de la mano de obra que no consigue colocarse en las grandes empresas nacionales e internacionales.

En el Primer Informe del Estado de Situación de las pymes de Costa Rica (2013), se resalta que el aporte de las pymes al PIB en el año 2011 fue de un 39 % con base en la variable empleo y de un 30 % con base en la variable ingresos, siendo mayor la proporción aportada por las medianas empresas.

Actualmente, según Barquero (2014), las PYMES representan un 33% del Producto Interno Bruto (PIB) de Costa Rica, esta cifra tiene un ligero aumento con respecto al primer estudio del año pasado cuando aportaron el 30% del PIB.

2.6 LEY DE PROMOCIÓN DE LA COMPETENCIA Y DEFENSA EFECTIVA DEL CONSUMIDOR

En Costa Rica, la ley encargada de proteger y velar la tutela y el libre acceso a la competencia es la número 7472 llamada Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor. Esta ley fue decretada por la Asamblea Legislativa y busca, según el artículo No 1, lo siguiente:

El objetivo de la presente Ley es proteger, efectivamente, los derechos y los intereses legítimos del consumidor, la tutela y la promoción del proceso de competencia y libre concurrencia, mediante la prevención, la prohibición de monopolios, las prácticas monopolísticas y otras restricciones al funcionamiento eficiente del mercado y la eliminación de las regulaciones innecesarias para las actividades económicas (Ley 7472, 2012).

La Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor (2012) en el capítulo I define aspectos tales como agente económico, consumidor, comerciantes o proveedor, administración pública, entre otros, los cuales son necesarios para establecer el alcance que tiene esta ley definir primero a los agentes que son partícipes en toda la normativa.

El capítulo II contempla aspectos relacionados con la desregulación en donde, por mencionar de forma general, el artículo, 3-Eliminación de trámites y excepciones, expone que los trámites y los requisitos de control y regulación de las actividades económicas no deben impedir, entorpecer ni distorsionar las transacciones en el mercado interno ni internacional. Por otro lado, también se establece que la Administración Pública deberá de velar estos trámites y requisitos con el objetivo de proteger el ejercicio de la libertad de empresa y garantizar la defensa de la productividad, cumpliendo con toda clase de estándares de calidad (Ley 7472, 2012).

Con respecto a la regulación de precios, el artículo 5 establece que la administración pública es la encargada de regular los precios de bienes y servicios en situaciones de excepción y de forma temporal, siempre y cuando no sean estos servicios o productos vendidos o prestados por la propia Administración Pública (Ley 7472, 2012)..

El artículo 6 menciona que para ejercer actividades comerciales en Costa Rica, no deben existir restricciones tales como licencias o nacionalidad. Sumado a esto, se deben eliminar todas las restricciones que sean de tipo arancelarias, así como limitaciones de tipo cualitativa o cuantitativa para realizar exportaciones o importaciones, excepto aquellos casos que se permita sean regulados, de forma temporal, por la Administración Pública (Ley 7472, 2012)..

El capítulo III trata lo relacionado a la promoción de la competencia, lo cual es la normativa aplicable a las relaciones comerciales entre, por ejemplo, proveedores y supermercados, los cuales son los agentes económicos en que se fundamenta el estudio del presente trabajo de investigación. Este capítulo indica de forma general en su artículo 10 que se prohíben o sancionan todas las prácticas que impidan, limiten o lesionan la libre competencia, así como el acceso de competidores al mercado promoviendo muchas veces la salida de él (Ley 7472, 2012)..

Para evitar tales situaciones, el artículo 11 establece las prácticas monopolísticas absolutas, las cuales son los actos o relaciones entre dos agentes económicos con los siguientes propósitos:

- a) Fijar, elevar, concertar o manipular el precio de compra o venta al que son ofrecidos o demandados los bienes o servicios en los mercados, o intercambiar información con el mismo objeto o efecto.
- b) Establecer la obligación de adquirir, producir, procesar, distribuir o comercializar solo una cantidad restringida o limitada de bienes o la prestación de un número, un volumen o una frecuencia restringida o limitada de servicios.
- c) Dividir, distribuir, asignar o imponer porciones o segmentos de un mercado, actual o futuro, en razón de la clientela, los proveedores, los tiempos, las zonas geográficas, o los espacios determinados o determinables.
- d) Establecer, concertar o coordinar las ofertas o la abstención en las licitaciones, los concursos, los remates o las subastas públicos.
- e) Rehusarse a comprar o a vender bienes o servicios (Ley 7472, 2012).

El artículo 11 determina que todas las prácticas monopolísticas citadas anteriormente son absolutas, por ende, los actos son nulos⁸ de pleno derecho y se sancionará a todo agente económico que incurra en cualquier práctica citada anteriormente sin que medie alguna tipo de denuncia por parte de un tercero o algún tipo de comprobación al respecto (Ley 7472, 2012).

La reglamentación que mayor peso tiene en la presente investigación es el artículo 12, llamada prácticas monopolísticas relativas. La Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor (2012) explica en fin de este artículo:

[...]se consideran prácticas monopolísticas relativas los actos, los contratos, los convenios, los arreglos o las combinaciones cuyo objeto o efecto sea o pueda ser el desplazamiento indebido de otros agentes del mercado, el impedimento

⁸Acto nulo es aquel cuyo vicio se haya manifiesto, en el acto mismo. Se limita a comprobar la existencia de una invalidez declarada de pleno derecho por la ley sin que se requiera una denuncia de por medio.

sustancial de su acceso o el establecimiento de ventajas exclusivas en favor de una o varias personas.

Las prácticas o actos que se encuentran reglamentados en este artículo son:

a) La fijación, la imposición o el establecimiento de la compra, venta o distribución exclusiva de bienes o servicios, por razón del sujeto, la situación geográfica o por períodos de tiempo determinados, incluyendo la división, la distribución o la asignación de clientes o proveedores, entre agentes económicos que no sean competidores entre sí.

b) La imposición del precio o las demás condiciones que debe observar un distribuidor o proveedor, al vender o distribuir bienes o prestar servicios.

c) La venta o la transacción condicionada a comprar, adquirir, vender o proporcionar otro bien o servicio adicional, normalmente distinto o distinguible, o sobre la reciprocidad.

d) La venta, la transacción o el otorgamiento de descuentos o beneficios comerciales, sujetos a la condición de no usar, adquirir, vender ni proporcionar los bienes o servicios disponibles y normalmente ofrecidos a terceros.

e) La concertación entre varios agentes económicos o la invitación a ellos para ejercer presión contra algún cliente o proveedor, con el propósito de disuadirlo de una conducta determinada, aplicar represalias u obligarlo a actuar en un sentido específico.

f) La producción o la comercialización de bienes y servicios a precios inferiores a su costo medio por períodos prolongados y cuando existan indicadores de que las pérdidas pueden ser recuperadas mediante aumentos futuros de precios, salvo el caso de las promociones o la introducción de productos nuevos a precios especiales.

g) Rehusarse injustificadamente a vender bienes o servicios normalmente ofrecidos a terceros.

h) La imposición de diferentes precios o diferentes condiciones de compra o venta para compradores o vendedores situados en igualdad de condiciones.

i) Las acciones injustificadas para incrementar los costos u obstaculizar el proceso productivo de algún competidor.

j) El condicionamiento, la imposición o cualquier acto tendiente a exigirle a un agente económico el cambio, la modificación o la sustitución de su marca comercial como requisito para comercializar sus bienes o servicios, así como exigirle la producción de bienes o servicios idénticos o similares a los ofrecidos por este con una marca impuesta distinta de la suya.

k) En general, todo acto deliberado que induzca la salida de competidores del mercado o evite su entrada.

l) El condicionamiento de la celebración de contratos a la aceptación de prestaciones suplementarias que, por su naturaleza o con arreglo a los usos de comercio, no guarden relación con el objeto de dichos contratos.

m) Imponer, bajo la amenaza de ruptura de las relaciones comerciales, condiciones de pago u otras condiciones de tipo comerciales no reconocidas en las costumbres comerciales.

A diferencia del artículo 11, para determinar si un agente económico realiza actos o prácticas indicadas en los puntos anteriores, la Comisión Nacional de Competencia, la cual se encuentra adscrita al Ministerio de Economía, Industria y Comercio, deberá analizar y pronunciarse con pruebas que argumenten que dichas situaciones se están realizando a cabo y que trae consecuencias negativas a la eficiencia del mercado. La comprobación será afirmativa si se verifica que el agente económico que efectúa el presunto acto cuenta con un mayor poder de mercado dentro de la respectiva industria y si las prácticas se realizan con bienes y servicios relacionados con el mercado respectivo.

Para determinar el mercado relevante en que se encuentran ambos agentes económicos, se considerarán los siguientes puntos indicados en el artículo 14 – Mercado Relevante, de la Ley 7472 (2012):

a) Las posibilidades de sustituir el bien o el servicio de que se trate, por otro de origen nacional o extranjero, considerando las posibilidades tecnológicas, el grado en que los consumidores cuenten con sustitutos y el tiempo requerido para efectuar tal sustitución.

b) Los costos de distribución del bien mismo, sus insumos relevantes, sus complementos y sustitutos, desde otros lugares del territorio nacional y del extranjero; para ello se tendrán en cuenta los fletes, los seguros, los aranceles y las restricciones que no sean arancelarias, así como las limitaciones impuestas por los agentes económicos o sus organizaciones y el tiempo requerido para abastecer el mercado desde otros sitios.

c) Los costos y las posibilidades de los consumidores para acudir a otros mercados.

d) Las restricciones normativas, nacionales o internacionales, que limiten el acceso de los consumidores a las fuentes de abastecimiento alternativas, o el de los proveedores a los clientes alternativos.

Una vez que la Comisión logró identificar el mercado relevante para dicho caso, deberá por consiguiente lograr comprobar y conocer si el agente indagado que incumple algunos de los puntos citados en los artículos 11 o 12 de la Ley de 7472 cuenta con una poder en el mercado relevante sustancial en comparación con los demás agentes participantes.

El artículo 15 de la Ley 7472 (2012) considera que para tal estudio, se deben abarcar los siguientes aspectos:

- a) Su participación en ese mercado y su posibilidad de fijar precios unilateralmente o de restringir, en forma sustancial, el abastecimiento en el mercado relevante, sin que los demás agentes económicos puedan, en la actualidad o en el futuro, contrarrestar ese poder.
- b) La existencia de barreras a la entrada y los elementos que, previsiblemente, puedan alterar tanto esas barreras como la oferta de otros competidores.
- c) La existencia y el poder de sus competidores.
- d) Las posibilidades de acceso del agente económico y sus competidores a las fuentes de insumos.
- e) Su comportamiento reciente.
- f) Los demás criterios análogos que se establezcan en el Reglamento de esta Ley.

En continuación con el capítulo II, es conveniente mencionar el artículo 16 el cual trata los puntos relacionados con las concentraciones. Según el artículo, las concentraciones serán el resultado de la fusión, compraventa del establecimiento mercantil o acto en donde se concentren sociedades, asociaciones, acciones, capital social, fideicomisos o agentes económicos, que han sido independientes entre sí y después de la unión formarán un nuevo agente económico (Ley 7472, 2012).

El artículo establece que, después de la solicitud de concentración o fusión entre dos o más económicos ante la Comisión para Promover la Competencia, se podrá rechazar cualquier solicitud si se verifica que tal acción podría provocar algún tipo de limitación o desplazamiento de la competencia, podrían salir afectados los consumidores o pueda causar alguna distorsión negativa dentro de su mercado relativo.

El capítulo II, llamado “Promoción de la competencia”, concluye con el artículo 17, el cual trata lo relacionado con la competencia desleal. Esta normativa prohíbe toda práctica contraria a las normas de corrección y buenos usos mercantiles, tales como:

- a) Generen confusión, por cualquier medio, respecto del establecimiento comercial, los productos o la actividad económica de uno o varios competidores.
- b) Se realicen aseveraciones falsas para desacreditar el establecimiento comercial, los productos, la actividad o la identidad de un competidor.
- c) Se utilicen medios que inciten a suponer la existencia de premios o galardones concedidos al bien o servicio, pero con base en alguna información falsa o que para promover la venta generen expectativas exageradas en comparación con lo exiguo del beneficio.
- d) Se acuda al uso, la imitación, la reproducción, la sustitución o la enajenación indebidos de marcas, nombres comerciales, denominaciones de origen, expresiones de propaganda, inscripciones, envolturas, etiquetas, envases o cualquier otro medio de identificación, correspondiente a bienes o servicios propiedad de terceros (Ley 7472, 2012).

Es importante destacar que contrariamente al procedimiento señalado para las prácticas monopolísticas de los artículos 11 y 12 de la ley en estudio, para cualquier ente económico que considere está siendo afectado por alguna competencia desleal señalado en el artículo 17, solo pueden hacer valer sus derechos por la vía judicial, por medio del procedimiento establecido en el artículo 432 del Código Procesal Civil.

Los demás capítulos de la ley tratan temas generales en relación a la estructura y formalidades que conforman las diferentes entidades y comisiones para llevar a cabo la regulación y ejecución de esta ley. A efectos del presente estudio, es necesario destacar la sección II del capítulo IV, el artículo 21- Creación de la Comisión para promover la competencia.

De acuerdo con la normativa, esta comisión se encuentra adscrita al Ministerio de Economía, Industria y Comercio y se encarga de denunciar y sancionar toda práctica que constituya impedimentos o dificultades para la libre competencia y entorpezcan la fluidez del mercado (Ley 7472, 2012).

En secuencia con la ley, las sanciones que pueden ser aplicadas a quienes la comisión encuentre que está realizando prácticas prohibidas por La ley 7472, se presentan en el artículo 28.

Las multas utilizan como base el salario mínimo mensual estipulado por la ley y el monto total a pagar dependerá de la falta cometida por el agente económico. Por indicar unos ejemplos, el inciso “c” de la ley indica que se deberá pagar una multa de hasta sesenta y cinco veces el monto de un salario mínimo mensual por haber entregado a la comisión información o declaración falsa.

El monto aumenta considerablemente cuando se comprueba que el agente económico incurrió en alguna práctica monopolística. Se realizará un pago de hasta seiscientos ochenta veces el monto de un salario mínimo por una práctica monopolística absoluta, estipuladas en el artículo 11 y cuatrocientas diez veces el salario mínimo mensual por haber incurrido en una práctica monopolística relativa.

Los demás artículos de la Ley 7472 tratan aspectos sobre quorum y votaciones, integración de la comisión y requisitos de sus miembros, causas de remoción, potestades de la comisión y demás aspectos administrativos, que aunque son muy importantes, no será relevante explicar para los objetivos del presente trabajo.

Después de describir en forma general la Ley 7472, Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor, se analizará en el siguiente apartado un caso real de aplicación de esta ley por una denuncia presentada por parte de la empresa Diboyco contra la antigua Corporación de Supermercados Unidos, en el año 2005.

2.6.1 Caso de análisis - Prácticas monopolísticas empresa Diboyco – Corporación Supermercados Unidos

El caso que se analizará corresponde a una denuncia interpuesta por la empresa Diboyco en contra de las condiciones de compra que establece la Corporación de Supermercados Unidos (CSU) para adquirir productos de sus proveedores.

La resolución de este caso es presentada por parte del Ministerio de Economía, Industria y Comercio, específicamente la Comisión para Promover la Competencia, en la sesión ordinaria número 37-2005, expediente IO-009-01.

A manera de resumen, la empresa Diboyco denuncia las supuestas presiones que ejerce la empresa CSU con el fin de que los precios de algunos productos estén por encima del precio del supermercado en un 2 % o 3 %.

Una vez recibida la denuncia, la Comisión para Promover la Competencia procedió a la apertura de un proceso administrativo con el fin de determinar las siguientes acciones de parte de la empresa:

[...] si CSU ha condicionado o presionado a sus proveedores con el propósito de imponer condiciones tales como el que, otros agentes en el mercado vendan los productos con un diferencial de precio de aproximadamente un 3% mayor respecto de los precios que tiene para los consumidores del CSU, así como cambios unilaterales en los plazos de pago y porcentajes de descuento, la realización de monitoreo o estudios de precios de la competencia, el no aceptar aumentos de precios hasta que los aplique la competencia, el extender las condiciones

otorgadas al formato Palí a los otros supermercados de la corporación, la negativa de introducir nuevos productos y otras condiciones en el proceso de negociación (Ministerio de Economía, Industria y Comercio, 2005, p. # 3).

El documento indica que los principales argumentos que la empresa Diboyco expone en referencia a los abusos presentados en aquel tiempo por la empresa CSU son:

1. Que CSU le solicitó a algunos de sus proveedores más importantes tomar medidas con respecto a sus competidores, a fin de mantener, aproximadamente, un nivel de precios a los clientes finales en un 3% inferior.
2. Que las formas en que se presentó la presión de CSU a sus proveedores, comprenden las siguientes prácticas anticompetitivas: a. Imposición a sus proveedores del precio al que deben venderle a los competidores de CSU b. Que el proveedor le elimine a los competidores de CSU el descuento que suele darles. c. Que ante la negativa de los competidores de aceptar dichas presiones, los proveedores dejen del todo de venderle su producto.
3. Que la presión ejercida por CSU a sus proveedores, se apoya en amenazas. La principal de ellas consistió en dejar de comprar los productos de la compañía.
4. CSU representaba en aquel entonces, para muchos proveedores, un 60 % - 80 % de las ventas netas, por lo que no cumplir con las disposiciones requeridas, podría significar la quiebra para muchos de estos proveedores.
5. Que CSU le impuso a sus proveedores condiciones de compra, tales como a. cambios unilaterales en plazos de pago, b. imposición de los porcentajes de descuento que tenían que otorgarse a CSU, c. negativa de introducir nuevos productos y d. exigencia de monitoreo y estudio de precio de los competidores de CSU.
6. CSU solo acepta un aumento de precio si se le comprueba primero que el mismo aumento ha sido aplicado primero a la competencia.
7. Que la empresa CSU es la que cuenta con mayor poder sustancial en el mercado relevante, lo que hace dañina sus prácticas en la industria.
8. Que como consecuencia de todo lo anterior, las empresas minoristas, como es el caso de Diboyco, tendrían que hacer sobre esfuerzos que muchas veces no son suficientes, para poder mantenerse a flote en el mercado relevante.

Ante los argumentos expuestos en la demanda por parte de Diboyco, la empresa CSU expresa según el documento en estudio, los siguientes argumentos en defensa de las acusaciones:

1. Las acusaciones de la empresa Diboyco no detalla hechos específicos ni concretos, además de ser totalmente necesaria la comprobación de todos los hechos detallados en los puntos anteriores.
2. La empresa Diboyco no aporta evidencia alguna de que CSU haya realizado algunas de las acciones presentadas, como imponerles diferenciales de precio a sus competidores. Todo lo dicho por la empresa

- Diboyco son afirmaciones de agentes vendedores o empleados de confianza sin aportar hechos y pruebas relevantes.
3. Diboyco ha mostrado la capacidad para aumentar la participación de mercado en perjuicio de los competidores, como Palí, incluyendo al 50 % del mercado al detalle además de realizar importantes inversiones de expansión, por lo que, Diboyco no ha sufrido ningún tipo de detrimento como competidor de CSU y más bien ya puede calificar como un monopolio regional, lo cual debería de ser investigado por la Comisión para Promover la Competencia.
 4. Que ante la supuesta imposición de un 3% de descuento en el precio para CSU en comparación con los demás competidores, no existe ninguna acción clara ni demostrable.
 5. La empresa CSU solicita únicamente un descuento adicional con respecto a los demás competidores entre un 3 % y 5 % en consecuencia de su mayor volumen de compra, pero no existe ningún tipo de política en solicitar a sus proveedores ningún tipo de imposición a otros compradores.
 6. La solicitud de un descuento adicional por ser el mayor comprador por volumen de compras es un acto totalmente legal y legítimo acorde a ley. Cuando CSU realiza un monitoreo de precios, lo cual es una práctica normal en la industria minorista, y descubre que los precios en algunos competidores se han igualado al que tiene CSU, este le solicita al proveedor un precio menor con respecto al de referencia, pues el otro comprador no tiene el mismo volumen de compras. Al parecer, ante las solicitudes, algunos proveedores dan razón de lo anterior y realizan un descuento adicional a CSU, mientras que otros retiran el descuento otorgado al otro comprador, acción que no es competencia de CSU.
 7. Con respecto al punto de que los proveedores se encuentran amenazados por CSU en no comprar más los productos a dichos proveedores, es normal que si existen cambios de circunstancias y ambas partes no logran concretar un acuerdo en la negociación, cualquiera de los agentes económicos tiene total libertad de terminar una relación con el otro si esta no trae el beneficio esperado para los participantes. Es legítimo acorde a la ley que los contratos por suministros puedan ser cancelados en cualquier momento por cualquiera de las partes involucradas. Sin embargo, CSU nunca ha utilizado como amenaza tal situación para lo cual no se presenta prueba alguna sobre ese hecho.
 8. No es cierto que CSU cambie de forma unilateral las condiciones de compra o plazos de pago. No se presenta prueba alguna sobre estos puntos.
 9. Las relaciones de CSU con respecto a sus proveedores se simplifican en dos aspectos: La alta concentración de proveedores en productos básicos implica un limitado poder de negociación del supermercado, pues este se encuentra obligado a surtir con variedad de opciones al consumidor final.

Por otro lado, no existe ningún abuso con la pequeña y mediana empresa. La evidencia testimonial demuestra que CSU mantiene relaciones fundamentadas en razonabilidad comercial, profesionalismo y respecto hacía con sus proveedores de menor tamaño.

El Ministerio de Economía, Industria y Comercio, mediante la Comisión para Promover la Competencia, es el ente encargado de velar la libre competencia y evitar cualquier tipo de práctica comercial abusiva que provoque algún desequilibrio en la competitividad de cualquier industria y, peor aún, un desplazamiento de aquellos que no lograron con éxito enfrentar dicha situación.

Como lo indica la Ley 7472 (2012) y analizando las prácticas que la empresa Diboyco denuncia que están siendo realizadas por parte de CSU, el expediente IO-009-01 determina que podrían considerarse prácticas monopolísticas relativas y estarían detalladas en el artículo 12 de esta ley:

[...]se consideran prácticas monopolísticas relativas, los actos, los contratos, los convenios, los arreglos o las combinaciones cuyo objeto o efecto sea o pueda ser el desplazamiento indebido de otros agentes del mercado, el impedimento sustancial de su acceso o el establecimiento de ventajas exclusivas en favor de una o varias personas, en los siguientes casos:

a) La fijación, la imposición o el establecimiento de la distribución exclusiva de bienes o servicios, por razón del sujeto, la situación geográfica o por períodos de tiempo determinados, incluyendo la división, la distribución o la asignación de clientes o proveedores, entre agentes económicos que no sean competidores entre sí.

b) La imposición de precio o las demás condiciones que debe observar un distribuidor o proveedor, al vender o distribuir bienes o prestar servicios.

c) La venta o la transacción condicionada a comprar, adquirir, vender o proporcionar otro bien o servicio adicional, normalmente distinto o distinguible, o sobre la reciprocidad.

d) La venta o la transacción sujeta a la condición de no usar, adquirir, vender ni proporcionar los bienes o servicios disponibles y normalmente ofrecidos a terceros.

e) La concertación entre varios agentes económicos o la invitación a ellos para ejercer presión contra algún cliente o proveedor, con el propósito de disuadirlo de una conducta determinada, aplicar represalias u obligarlo a actuar en un sentido específico.

[...]g) En general, todo acto deliberado que induzca a la salida de competidores del mercado o evite su entrada.

El artículo 12 establece que para poder definir si un agente se encuentra realizando alguna de las prácticas mencionadas, estas se encuentran sujetas a lo indicado en el artículo 13 - Comprobación, artículo 14 - Mercado relevante y artículo 15 - Poder sustancial en el mercado (Ley 7472, 2012).

Con respecto al mercado relevante y el poder sustancial en el mercado, se debe de definir cuál es el mercado relevante que se encuentra afectado por las posibles prácticas monopolísticas, además de determinar si el agente que realiza estas prácticas cuenta con un poder de mercado sustancial, tal y como lo explica la Comisión para Promover la Competencia:

[...] se debe de comprobar que el agente económico que comete la práctica tiene un poder sustancial en el mercado. Lo anterior es fundamental porque aunque se determine la existencia de la conducta, si el agente no tiene este poder de mercado, la conducta no es ilegal y por ende no es sancionable. De ahí la responsabilidad especial que tiene las empresas con poder sustancial en el mercado de abstenerse de ciertas conductas, ya que por ese poder, la potencialidad de efectos anticompetitivos cobra especial brevedad (Ministerio de Economía, Industria y Comercio, 2005, p. # 27).

Adicional a lo anterior, el artículo 13 establece que se deberá comprobar que las prácticas realizadas tienen efectos anticompetitivos en el mercado relevante y que provocan o pueden llevar a provocar deslizamientos indebidos de otros agentes del mercado, afectando la libre competencia e impidiendo el acceso al mercado de los competidores con menor poder de mercado.

Para el caso en estudio, con el fin de determinar el mercado relevante en el que se encuentra CSU (empresa denunciada), la comisión estableció que era importante estudiar la relación de este con sus proveedores, determinar cuáles son los productos que estos proveedores suministran a CSU y verificar cuáles de estos proveedores podría sustituir a CSU en la venta de sus productos, considerando la zona geográfica o ubicación de cada establecimiento.

Con respecto al poder de mercado de CSU, se determinó que es necesario conocer el porcentaje de participación de agente económico, debido a que si un agente tiene un poder bajo de participación de mercado y este decide aumentar sus precios con respecto a la competencia, aquellos clientes que no se encuentren conformes a tal situación tendrán opción de adquirir sus productos en otros competidores si estos son capaces de satisfacer la demanda de los clientes (incremento de la producción), por el contrario, cuando es una empresa con alta participación de mercado la que decide elevar sus precios con respecto a los demás competidores, la mayoría de las veces empresas restantes no podrán hacerle frente a la demanda de los clientes insatisfechos con tal situación.

No obstante, el nivel de participación en el mercado no es la única variable para determinar si el agente económico cuenta o no con poder sustancial de mercado. La Comisión para Promover la Competencia indica en el estudio con expediente IO-009-01 lo siguiente:

[...] si bien la participación de mercado es significativa, no es evidencia decisiva o concluyente por sí misma de poder sustancia en el mercado. Por ejemplo, si existe otro competidor que tiene participación relativamente cercana, o si se trata de un mercado con condiciones muy flexibles o si la entrada a ese mercado es fácil, son factores que pueden hacer que la participación de mercado sea menos importante (Ministerio de Economía, Industria y Comercio, 2005, p. # 31).

Por lo tanto, para toda empresa denunciada en realizar prácticas monopolísticas relativas, la comisión debe determinar si el agente cuenta con gran participación de mercado y si existen condiciones que este pueda utilizar a su favor para actuar de forma independiente, sometiendo a sus proveedores a regirse por sus decisiones comerciales.

La comisión señaló, para el año en estudio de la denuncia presentada en contra de CSU y con el fin de determinar el mercado relevante, que esta empresa utiliza los tipos de establecimientos llamados supermercados, por lo tanto, establecimientos de gran tamaño, específicamente hipermercados (hipermás) y supermercados (Más x Menos, Palí, etc.).

Con respecto al supermercado Más x Menos, este se considera el primer supermercado de autoservicio en el país y se define en el estudio como un formato de tipo convencional. Cuenta con gran variedad de surtidos en productos (entre 5000 y 7000 productos) y excelente ubicación que permite atender a clientes en los segmentos socioeconómico medio y medio-alto.

Los supermercados Palí consisten en supermercados con instalaciones mucho más sencillas, relativamente pequeñas en donde se presentan productos de consumo básico a precios muy accesibles, por tal razón, está dirigido a segmentos socioeconómicos medio-bajo y bajo. El compromiso de Palí para con sus clientes es vender artículos básicos del hogar a los precios más bajos del mercado.

El otro formato en clasificación es el hipermercado llamado Hipermás, el cual se caracteriza por vender productos con precios competitivos y con gran variedad de productos nacionales e internaciones. Hipermás ofrece aproximadamente 30 000 mil productos en donde el 70 % de los productos ofrecidos corresponden a categorías de línea blanca, electrónica, audio y video, así como productos del hogar.

CSU, para el año en estudio, contaba con una amplia cobertura y gran acceso a estos formatos de supermercados en las siete provincias del país, principalmente por la cadena de supermercado de descuento Palí. Inclusive, para el estudio del mercado relevante, la Comisión para Promover la Competencia llegó a determinar que del total de establecimientos de cadenas de supermercados en el país (Palí, Más x Menos, Hipermás, Mega Super, Auto mercado, Peribásicos, Price Smart), CSU representaba el 63 % del total, lo cual permitía en cierto modo verificar la presencia de esta empresa en el mercado nacional.

Con respecto a determinar los productos que son relevantes en el presente caso en estudio, la comisión estableció que se limitará el estudio únicamente a las relaciones que mantenga CSU con los proveedores, por lo tanto, el mercado de compra de productos de abastecimiento, dejando por fuera las relaciones de CSU hacia con el cliente final.

Específicamente, dentro de este mercado de abastecimiento, se estudió la relación de abastecimiento con proveedores de artículos básicos para el hogar, considerando que las denuncias por parte de la empresa Diboyco hacen referencia en su mayoría a prácticas realizadas por el supermercado Palí. Estas categorías de productos fueron alimentos de consumo básico, bebidas, productos de limpieza del hogar, productos para el cuidado del hogar, productos para el cuidado personal y productos para el hogar.

Una vez definido el mercado relevante y las categorías de productos por evaluar, el otro paso consistió en cuantificar la participación de CSU en la compra de los productos básicos y las categorías anteriormente señaladas. El expediente IO-009-01 indica que tomando en cuenta las ventas efectuadas por los proveedores a las principales cadenas de supermercados en el país, se logró determinar que la empresa CSU tiene una participación de más del 50 % del mercado de productos básicos para el hogar, así mismo, que la segunda empresa en tener mayor participación es periféricos con apenas un 9 %, permitiendo evidenciar el impacto de CSU en las ventas de proveedores en tales categorías.

Para confirmar este gran porcentaje de participación de CSU en las ventas de algunos proveedores, el estudio recopiló algunas opiniones de empresarios de medianas empresas, indicando lo siguiente:

Del testimonio del señor Sergio Quesada Jiménez de la empresa Queyvasa ante la pregunta realizada por el Órgano Director sobre *¿Qué porcentaje de su producto distribuía por medio de las cadenas de supermercados? Indicó que: Más o menos del 60% de la producción, 60 o 70%, mi producto es un producto meramente de época , para mí lo que es la época navideña es prácticamente el mes más fuerte [...] Para el mes de diciembre, como un 60% de la producción la absorbe CSU*(Ministerio de Economía, Industria y Comercio, 2005, p. 50).

Ante la misma pregunta realizada al empresario Arnoldo Sánchez, gerente general de la empresa, citado por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (2005), este señaló que aproximadamente las ventas a CSU correspondían a un 80 %.

Por su parte, el señor Luis Diego Soto, gerente general de la empresa Turrónes de Costa Rica, expresa lo siguiente:

'A la Corporación, es la mitad de mis ventas a los supermercados. Si le vendo a Mega Súper, Peribásicos, le vendo a Auto Mercado y a varios supermercados

independientes'. A esta empresa se le consultó ¿En términos de sustitución, existe algún otro supermercado que le pueda presentar las mismas características o similares que los que le presenta CSU, en términos de números de caja, cobertura geográfica, las ventas que usted le realiza? El señor Soto indicó: *No ninguna otra cadena me ofrece a mí, digamos, la ventaja de la cobertura o de la capacidad de compra de CSU [...]* (Ministerio de Economía, Industria y Comercio, 2005, p. 51).

Otros de los testimonios importantes de mencionar es el del señor Freddy Quesada de la empresa Refrescos Mundial para lo cual el oficio presenta la siguiente anotación:

[...]CSU es su mayor cliente y que le compra entre el 45% y 50% de sus ventas. Además señaló que se nota una diferencia significativa entre el nivel de compras de la corporación en relación con las compras de otras cadenas de supermercados en una relación de 10 a 1. Lo anterior se desprende del siguiente fragmento de la audiencia: *Si hay una diferencia, no se manejan los mismos volúmenes, para decirle algo, la Corporación nos compra cinco mil docenas de sirope, y el supermercado que más nos compra, la cadena que más nos compra, nos puede comprar 500 docenas de sirope. Entonces no hay una relación en una cosa con la otra, en las compras, básicamente por ahí*(Ministerio de Economía, Industria y Comercio, 2005, p. 51).

Lo anterior, en conjunto con todas las demás manifestaciones de los proveedores presentados en el expediente IO-009-01, permitió verificar y demostrar en el estudio realizado por la comisión que existe una diferencia significativa entre los niveles de compra manejadas por la corporación CSU y sus competidores para con los proveedores.

Otro punto muy importante en señalar para los objetivos del presente trabajo, es la conclusión obtenida por la Comisión para Promover la Competencia respecto a las relaciones que mantiene CSU con los pequeños y medianos proveedores. Las pymes ligadas a la venta y/o fabricación de productos básicos para el hogar (únicas categorías que utilizó la comisión para su investigación) son los más afectados ante las determinaciones que realice CSU con respecto a sus proveedores, considerando que los pequeños y medianos proveedores (el 90 % de los proveedores de CSU) representan solamente el 20 %-30% de ganancias de CSU, es decir, las rupturas comerciales con esta clase de proveedores no repercute ni impacta en gran manera a la empresa CSU.

Tomando en cuenta todo lo expuesto anteriormente, lo cual es requisito por la Ley 7472, artículos 13, 14 y 15, la Comisión para Promover la Competencia concluyó en relación a CSU que existe un poder sustancialmente mayor en el mercado de abastecimiento de productos básicos para el hogar, los cuales con ofrecidos por CSU para los consumidores.

2.6.2 Sobre las supuestas prácticas comerciales monopolísticas realizadas por CSU

Considerando como una base las conclusiones anteriores, la comisión debe evaluar si las prácticas comerciales denunciadas por la empresa Diboyco en contra de CSU, corresponden a prácticas monopolísticas relativas, específicamente las establecidas en el artículo 12 de la Ley 7472 (2012).

Para lograr esta conclusión, la comisión llevó a cabo una investigación por cada supuesta práctica ejecutada con el fin de validar el hecho que CSU se encuentra realizándolas. Las prácticas corresponden específicamente a la imposición de precios o condiciones, ventas atadas y contratos de exclusividad.

2.6.3 Supuesta práctica monopolística: Imposición de precios y condiciones por parte de CSU

El artículo 12 de la Ley 7472 (2012) establece en su inciso *b* que la imposición de precios o demás condiciones que debe observar un proveedor o distribuidor, al vender o distribuir bienes o prestar servicios será una práctica monopolística relativa, la cual no es permisible en aquellas empresas que cumplan además con lo indicado en los artículos 13, 14 y 15 de la presente ley

La comisión señala en el estudio que las simples sugerencias o recomendaciones pueden ser tolerables y es una práctica normal del comercio, sin embargo, cuando existe coacción o coerción en donde la sugerencia se torna vinculante para la continuación de la relación comercial entre dos agentes económicos, tal práctica deberá de ser calificada como una imposición de precio.

Con respecto a las condiciones e imposiciones que realiza CSU a sus proveedores, el estudio lo analiza bajo dos aspectos: los requerimientos previos para obtener una negociación con CSU y la relación entre ambos agentes una vez establecida la relación.

Para el año 2005, tiempo en que la Comisión para Promover la Competencia efectuó la investigación debido la denuncia interpuesta por la empresa Diboyco contra CSU, esta última contaba con un formulario llamado Oferta para el Acuerdo de Suministro de Producto (ASP), donde los posibles proveedores presentaban su oferta en un sobre cerrado (como un tipo de licitación) para obtener de esta forma el mejor precio posible. Según el oficio en estudio, a los proveedores se les solicita dentro del formulario el costo bruto por empaque, descuento que otorga al mercado, descuento por volumen, descuento otorgado por costos de distribución, descuento total, forma en que otorgará el descuento, plazos de pago y frecuencia de visita a los puntos de venta. Además, para el tiempo en que la comisión estudió este formulario, se solicitaba que se incluyeran los precios

actuales de venta de al menos 10 establecimientos diferentes tales como Auto Mercado, Price Smart, Peribásicos entre otros.

Inclusive, unas notas recopiladas por la comisión muestran lo que en aquel tiempo el gerente de Palí enviaba a sus posibles proveedores junto con el formulario ASP lo siguiente:

Para este periodo, tomaremos muy en serio las condiciones que nos permitan ofrecer los mejores precios a nuestros consumidores. Daremos prioridad en nuestro análisis a aquellas marcas y presentaciones en las cuales generemos mayor valor a las categorías y a nuestros consumidores, manteniendo así nuestra promesa del mejor precio del mercado. En los productos donde no podamos ofrecer esta promesa, no podremos llegar a un feliz acuerdo de suministro con su representada...Para agilizar este proceso favor tome en cuenta los siguientes aspectos: 1. Al aceptar sus productos para el nuevo periodo en la cadena, las condiciones serán trasladadas automáticamente a las cadenas Más x Menos e Hipermás 2. Favor detallar claramente en la fórmula adjunta el descuento otorgado por acarreo de CEDI en el costo de su producto, además de anotar el descuento que otorga al mercado y el exclusivo para CSU (Ministerio de Economía, Industria y Comercio, 2005, p. 61).

En el informe se concluye con respecto al requerimiento del formulario ASP, que si bien la empresa CSU busca evaluar al posible proveedor de su cadena, existe información solicitada que se puede considerar confidencial para el proveedor como es el tema de los descuentos, dejando en evidencia el poder de mercado de CSU al imponer dicha información como un requisito de entrada.

Por otro lado y evaluando la relación comercial entre CSU y sus proveedores una vez establecida, estas prácticas de solicitar información usualmente confidencial sobre precios a competidores de CSU se mantiene a lo largo de la relación para lo cual, la comisión asegura que esta práctica va en claro perjuicio de la competencia al lograr una ventaja a la empresa dominante sobre sus competidores.

2.6.4 Cambios en plazos de pago

En el momento en que CSU realizaba una negociación con algún proveedor, y quedaban definidos los plazos de pago, CSU tenía la posibilidad de cambiar, de forma unilateral, los plazos de pago, lo cual solo manifestaba el abusivo poder de mercado con que contaba CSU, según conclusión de la comisión en la investigación desarrollada.

Entre las recopilaciones de diferentes testimonios de proveedores ante los cambios de plazos de pago, se detalla un caso en donde la empresa CSU indica que ante la incorporación de un socio comercial de calidad mundial, se ve en la necesidad de

cambiar algunas prácticas y políticas de plazos de pago establecidos en la región, para lo cual envió una nota a la corporación PIPASA:

[...] consideramos que el aspecto de plazos de pago amerita un replanteamiento. De esta manera, a través de la presente le comunicamos que requerimos ajustar nuestra política de pago a proveedores modificando el plazo de pago a 45 días a partir del 15 de enero del presente año (Ministerio de Economía, Industria y Comercio, 2005, p. 63).

Si bien estos cambios de plazo de pago de forma unilateral comprueban el poder sustancial de mercado de CSU, la Comisión para Promover la Competencia no lo considera una práctica monopolística relativa, pues se determinó que el cambio en el plazo fue comunicado con anticipación, lo cual les permitía adaptarse al cambio, además de que el nuevo plazo solicitado de 45 días es aún un plazo razonable y típico en las prácticas comerciales de la industria minorista.

2.6.5 Cambios en los precios

Con respecto a los cambios en precios, es una práctica normal que por variaciones en los costos de materias primas, costos operativos, aumentos de salarios y demás, las empresas proveedores deban en cierta medida y tiempo, presentar ante sus socios comerciales aumentos de precio que permitan enfrentar tales variaciones, permitiendo una solidez financiera adecuada y estable del proveedor.

CSU pareciera comprender, según lo investigado por la comisión, el aumento de los precios, no obstante, para que este se pueda llevar a cabo en dicha compañía, es necesario para el proveedor solicitante un estudio de precios en donde se demuestre que la competencia ya haya realizado el aumento correspondiente, permitiendo de esta forma que CSU tenga un margen en tiempo de los productos con el precio anterior al aumento. Además, según se indica en el oficio, CSU no permitía para aquel entonces, aumentos de precios de un 10 % en un solo tracto, por lo que estos debían efectuarse parciales en el tiempo, mediando una negociación con CSU para establecer los detalles en cómo realizarse.

Para lo anterior, la comisión llega a la conclusión de que los proveedores no tienen la libertad para efectuar cambios en los precios de sus productos, mediando aun así justificaciones válidas para que estas se realicen pues CSU utiliza imposiciones por medio de requisitos que no permiten el libre actuar de la empresa proveedora. Esta situación atenta en que los proveedores puedan actuar autónomamente, libre de presiones o requisitos impositivos por parte de aquellos agentes que ostentan con un mayor poder en el mercado.

Si bien CSU expresa dentro de sus argumentos que no existe imposición alguna, al no haber castigos ante el desacato y en caso de que las condiciones no le sean

satisfactorios para alguna de las partes, ambos se encuentran en la libertad de romper relaciones en cualquier momento, esta situación es de gran desventaja para aquellos proveedores que dependen en gran medida de sus ventas que realizan a CSU, muchas de ellas pymes. Por lo tanto, la Comisión para Promover la Competencia manifiesta que los requerimientos de estudios de precios de mercado y la verificación de aumentos de precios en los competidores para que CSU pueda hacer el aumento solicitado contraviene con el artículo 12, específicamente el inciso b de la Ley 7472 (2012).

2.6.6 Cambios en los descuentos aplicados

Otra práctica denunciada contra CSU es la solicitud de un descuento adicional cuando esta empresa comprueba que la competencia tiene el mismo descuento que se le ofrece. La Comisión recopiló el testimonio de varios proveedores con respecto a esta situación:

- Nota enviada a Palí por Arrocería Miramar: “[...] se le estará aplicando un 0.7% de descuento adicional a todas las órdenes de compra que su representada emita desde la fecha de hoy hasta el viernes 30-11-01, fecha en que ya habremos revisado el mercado y corroborado que el factor competitividad se haya establecido adecuadamente de acuerdo a lo negociado para entonces retornar a las condiciones regulares [...]”(Ministerio de Economía, Industria y Comercio, 2005, p. 65).
- Nota enviada por el señor Oscar Hernán Michieli, gerente de Mercadeo Cinta Azul: “Aprovecho la oportunidad para ajustar el precio con el fin de eliminar las distorsiones de precios entre Palí y la competencia”. (Ministerio de Economía, Industria y Comercio, 2005, p. 65)

Ante tal situación, la comisión establece que CSU aprovecha su posición en el mercado para exigir descuentos adicionales ante sus proveedores debido a que estos supuestamente no han sido transparentes y otorgan el mismo descuento a las otras empresas aunque su volumen de compra sea mucho menor al de CSU. Ante este aspecto, la comisión concluyó que el proveedor no tiene responsabilidad alguna en el establecimiento de precios de los minoristas, pues aparentemente muchos de ellos están dispuestos a vender a un precio igual o menor que CSU lo hace en el mercado, obteniendo un margen de ganancia menos favorable, por tal razón, el precio se debe a una decisión propia de la compañía y no por un otorgamiento de descuento adicional al otorgado a CSU.

La realización de monitoreo de precios y sugerencias de descuento adicionales es una práctica común y conocida en la industria minorista, sin embargo, la comisión recopiló algunos argumentos que van más allá de una simple sugerencia de ajuste de precio:

- Empresa AS de Oros: “CSU no ha intervenido en las negociaciones de Corporación As Oros con otros clientes. La situación que se presenta cuando

CSU encuentra un producto en la competencia a un precio más bajo, es que limita su pedido, hasta que se proceda a normalizar la situación” (Ministerio de Economía, Industria y Comercio, 2005, p. 70).

Adicional a los puntos anteriores, el estudio realizado por la comisión también destaca la experiencia comercial que tuvo Café Volio en aquel momento en que la antigua CSU lo obligó a disminuir sus precios de venta:

En audiencia oral y privada el señor Giancarlo BombardelliCozza, representante de la empresa Café Volio, manifestó que funcionarios de CSU lo obligaron en aquel momento, junio del 2001, a que los precios en los establecimientos comerciales fueran superiores a los de Palí, que el departamento comercial lo llamaba y le decía que *arreglara el mercado*. Asimismo aceptó que *si bien en cierto tiempo estuvo intentando de arreglarlo, llegó un momento donde la negociación se volvió totalmente incompatible, ya no se podía hacer nada, se tomó la decisión y ésta la tomé yo de manera personal, de decirle al director de CSU, que nosotros ya no íbamos a estar en este juego y que dispusiera de él como mejor dispusiera, o sea como mejor a él le convenía [...] días después, el señor Alexander Thorpe George, gerente comercial de Palí, le envió la nota comunicándole que a partir del 25 de Junio no estaremos requiriendo más de los siguientes productos [...] en forma corporativa”* (Ministerio de Economía, Industria y Comercio, 2005, p. 74).

La Comisión para Promover la Competencia estableció que este tipo de práctica contraviene el artículo 12, inciso b), ya que tiene como fin obtener ventajas exclusivas de su posicionamiento en el mercado.

2.6.7 Decisión final Caso Diboyco – CSU

De las prácticas comerciales y situaciones detalladas en el caso anterior, la Comisión para Promover la Competencia concluyó lo siguiente:

- Después de analizar los testimonios y pruebas presentadas por parte de diferentes proveedores en contra de CSU, se concluyó que las políticas comerciales utilizadas hacia los proveedores son un medio desproporcionado para competir, ya que utilizan su poder en el mercado relevante para aumentar los precios, reducir los descuentos y disminuir surtido, en lugar de competir reduciendo márgenes de ganancia, costos u otros elementos.
- CSU tiene clara intención de desplazar la competencia, pues limita la libre actuación unilateral que deben tener los distintos agentes económicos del mercado lo cual es totalmente sancionable según lo señalado en el artículo 12 de la Ley No. 7472, donde las prácticas monopolísticas relativas por un

agente con poder sustancial en el mercado relativo cuyo efecto sea el desplazamiento de otros agentes a favor de sus intereses propios es contra productivo.

- CSU impuso a sus proveedores la condición de aportar información sobre terceros.
- CSU impuso a sus proveedores realizar un estudio de mercado que refleje el precio de sus competidores antes de realizar el cambio de precios solicitado, incidiendo en la competencia justa y equilibrada del sector.
- CSU impuso aumentar el descuento a sus competidores ante precios inferiores de los competidores.

Considerando todos los aspectos señalados y lo establecido en la Ley de Promoción de la Competencia y Defensa efectiva del Consumidor, se determinó responsable a la empresa Corporación de Supermercados Unidos S.A., la cual debió de abstenerse en el futuro de promover, incentivar o ejecutar en modo alguno dentro del mercado nacional prácticas como las mencionadas en este caso.

De acuerdo al artículo 28 inciso f) y artículo 29 de la Ley 7472 (2012), se estableció para aquel entonces que CSU debía de cancelar la siguiente multa:

- 410 veces el salario mínimo por la imposición de la condición a los proveedores de aportar información de terceros, lo cual equivale a un monto de ¢ 51.477.960,0.
- 410 veces el salario mínimo por la imposición a sus proveedores de estudios que demuestren o reflejen los cambios de precios en otros competidores como requisito para efectuar cambios en los precios de venta de sus productos, lo cual equivale a un monto de ¢ 51.477.960,0.
- 410 veces el salario mínimo por la imposición a sus proveedores de aumentar los descuentos otorgados ante precios inferiores de la competencia, lo cual equivale a un monto de ¢ 51.477.960,0.
- 410 veces el salario mínimo por la invitación a otros agentes a aplicar represalias a otros agentes competidores con el fin de mantener un diferencial de precios en la cadena Palí, lo cual equivale a un monto de ¢ 51.477.960,0.

La suma en total de cada una de estas multas ascendió a un monto de ¢205.911.840.

2.7 EXPERIENCIAS COMERCIALES ACTUALES ENTRE SUPERMERCADOS Y PYMES

Con el objetivo de recopilar información actual acerca de las relaciones comerciales entre pymes y supermercados, se entrevistaron algunos empresarios que han mantenido o tuvieron en algún momento negociaciones con un minorista de gran tamaño en el país.

Según los testimonios expuestos en el caso CSU-Diboyco, es claro que muchos pequeños y medianos fabricantes dependen en gran medida de sus relaciones comerciales con grandes supermercados, específicamente por el volumen de ventas que logran colocar a través de ellos.

De acuerdo con el Sr. Gustavo Rodríguez (entrevista personal, 14 de Mayo de 2015), gerente de Ventas de la empresa nacional Jaleas Ujarrás, sería prácticamente imposible para su empresa negociar con grandes cadenas minoristas si no fuera por el empuje que obtienen de la cartera de productos de su distribuidor Ciamesa. Afirma que el canal minorista es su fuerte de negocio y que es de suma importancia para la salud financiera de la empresa mantener una relación sana y con sus productos en los puntos de venta minoristas. Rodríguez (entrevista personal, 14 de Mayo de 2015) indica “al tener un distribuidor como intermediario en la relación, la empresa pierde control de la negociación del día a día”.

La empresa Ujarrás nunca se ha visto beneficiada por programas para pymes de minoristas, no obstante, ha asistido a charlas de CACIA para asesorarse mejor en la forma de negociar. Rodríguez (entrevista personal, 14 de Mayo de 2015) afirma que gran cantidad de malentendidos se han presentado por que su empresa no ha tenido la costumbre de realizar contratos con los acuerdos negociados.

En cuanto a la introducción de productos, en la cadena Auto Mercado el proceso ha sido sencillo y flexible. Esta cadena presta principal interés en la estética y calidad de sus productos y promociones, por lo que al contar con estas características, se obtienen negociaciones efectivas. Si bien Jaleas Ujarrás no ha tenido problemas con esta cadena, afirma que muchos otros minoristas han contratado ejecutivos que estuvieron trabajando para WAL-MART, con políticas y formas de negociar más rígidas, lo que causa que los puntos de venta cada vez se vuelvan más inaccesibles para el empresario costarricense. La introducción de productos a la cadena AmPmFreshmarket llevó un proceso de dos años para su distribuidor Ciamesa, pero finalmente se logró la negociación por medio de un contacto existente con la cadena. Con respecto a la introducción de sus productos a Pricesmart, Ujarrás tuvo que crear una nueva marca en inglés para ofrecer su jalea llamada *Kings Jelly*, pues fue condición para estar a la venta en esta cadena. En la actualidad, Pricesmart solicitó modificar la etiqueta para que el logo Ujarrás sea visible en

la jalea y el consumidor pueda identificarlo, sin embargo, el proceso ha sido largo pues el cambio en requerimientos de la etiqueta ha sido detallado y exhaustivo por parte de los encargados de compras y un proceso de respuesta lento.

Rodríguez (entrevista personal, 14de Mayo de 2015) menciona que al llegar Wal-Mart a la industria minorista costarricense se enfrentaron con nuevas formas de negociar y nuevas estrategias que se desconocían hasta el momento. Wal-Mart apuesta a que cualquier ahorro en costo que pueda tener su fabricante debe reflejarse en el precio al que adquieren sus productos. Jaleas Ujarrás se ha enfrentado a supuestas anomalías en el sistema por las cuales han tenido que pagar multas sin ser precisamente su responsabilidad. Según Rodríguez (entrevista personal,14de mayo de 2015):

Por equivocaciones en el precio establecido por el minorista, Wal-Mart dejó de percibir una parte del porcentaje de ganancia en las ventas de nuestra marca. Al darse cuenta su reacción fue cobrarnos a nosotros el dinero que dejaron de percibir por su equivocación.

Jaleas Ujarrás se opuso a realizar este pago con el temor de no vender más sus productos en la cadena, pero aunque esto no ha sucedido, sí se han percibido represalias a la hora de intentar introducir nuevas presentaciones y tipos de producto. Para la empresa este tipo de conflictos no son nuevos y Rodríguez reconoce que es difícil defenderse de estas supuestas injusticias, al ser una empresa pequeña donde no conviene tener roces con la compañía. Asimismo, en algunas ocasiones se ha solicitado que cualquier incremento porcentual en las ventas anuales de Ujarrás debe reflejarse en el precio de descuento que ya otorgan a Wal-Mart.

Rodríguez (entrevista personal,14de mayo de 2015) también expresa que la toma de decisiones muchas veces se encuentra en manos del administrador de la categoría y dependen del tipo de relación que se mantenga con él. Inclusive para Rodríguez tener su marca en el supermercado se puede volver imposible pues la decisión final de aceptar el producto recae muchas veces sobre el encargado de compras y esta se vuelve muy subjetiva.

A partir de un comunicado recibido por Jaleas Ujarrás por parte de Wal-Mart, las pequeñas y medianas empresas nacionales deben tomar en cuenta que en plazo de 3 años cualquier fabricante nacional deberá contar con certificaciones de calidad y un sistema de facturas electrónicas. De acuerdo con Rodríguez (entrevista personal, 14de Mayo de 2015), estas nuevas condiciones requieren de una inversión importante, pero será la única forma para continuar suministrando sus productos a la cadena.

Otro ejemplo es la relación comercial entre la pequeña empresa *Fan-Tasty* y Wal-Mart. La empresa Fan-Tasty es productora de comida preparada tales como carne y pollo mechado, sándwiches, chicarrones, entre otros productos listos para consumir. Según la señorita Natalie Vargas (entrevista personal,7de mayo de 2015), dueña de la pequeña empresa, la experiencia comercial con los supermercados no ha sido satisfactoria, pues no ha logrado el ingreso a ninguna cadena:

“Siempre me pedían lo mismo en todas las cadenas, ficha técnica del producto, muestra del producto y una presentación de la empresa, sin embargo, yo enviaba todo y nunca logré que pasara nada. Mi teoría es que no sabían dónde acomodar mi producto y esto generaba desinterés en él. En Pricesmart no me contestaron nunca.” (Vargas, entrevista personal, 7 de mayo de 2015)

Si bien con su producto final no pudo entrar a ninguna cadena, la empresa maquiló chicharrón de pollo a Wal-Mart durante 1 año y 4 meses, sin embargo rompieron relaciones en febrero del año 2015. De acuerdo con Vargas (entrevista personal, 7 de Mayo de 2015), esta cadena les indicaba el precio final al que iba a vender el producto y les solicitaba que ajustaran sus costos para respetar el precio y margen de Wal-Mart.

Una de las condiciones era que la empresa Fan Tasty comprara la materia prima a una planta de Wal-Mart, la maquilara y les entregara 2 días después el producto:

Trabajar era un desgaste, la jerarquía no permite trabajar. Si alguien quiere relucir, pone una traba y se traba todo. A mí lo que me daban eran 8 días de crédito por la compra de la materia prima y ellos nos pagaban a 8 días también, pero estos 8 días corrían desde el momento en que se ingresaba la factura, entonces a veces pasaban 15 y hasta 22 días sin pagar. Al final lo que hacía era que apenas entregaba la factura llamaba todos los días hasta asegurarme que ya la hubieran ingresado, porque si no sabía que no me pagaban a tiempo y yo no los iba a financiar a ellos...La relación se terminó porque me dijeron que necesitaban un mejor costo ya que el producto no les estaba siendo rentable. Yo me ganaba 154.000 colones por cada 3 millones que les vendía, Wal-Mart representaba el 70 % de mis ventas pero yo no podía venderles más barato. (N. Vargas, entrevista personal, 7 de mayo de 2015)

Al comprar materia prima de cualquier tipo carne, esta se encuentra almacenada en un líquido que se llama salmuera⁹. Wal-Mart y Fan Tasty habían acordado que la salmuera, que al final es un desperdicio en las compras de la materia prima, iba a llegar a representar un 10 % del peso total del producto, no obstante, para Vargas, poco a poco las entregas de los pedidos venían con más salmuera que la acordada, hasta llegar en un punto a representar un 24 %. En este momento la empresa realizó una queja y se le reconoció una parte de este error.

Adicional a esto, Vargas (entrevista personal, 7 de mayo de 2015) comentó que por ser maquiladora de Wal-Mart esta le exigía certificarse a través de auditorías que ellos mismos impartían:

Ellos nos enviaron un correo diciendo que nos debíamos certificar, que ellos nos enviaban un auditor pero nosotros debíamos costearlo y eran \$700. Yo les dije que yo me certificaba si ellos me aseguraban compras por un tiempo ya que el plan con ellos era maquilarles 7 productos de los cuales solo 2 pasaron a líneas de

⁹Líquido que se prepara con sal y otros condimentos, y se utiliza para conservar carne, pescados, etc.

producción y solo 1, el chicharrón de pollo, llegó a los puntos de venta. Muchas veces me pidieron pruebas y muestras de muchos productos, nosotros nos apurábamos para dárselos, incurriamos en costos adicionales por las pruebas y luego no pasaba nada, así que yo no me iba a certificar si no tenía algo seguro.

Con respecto al punto anterior, se consultó la opinión del experto en *trademarketing*, el Sr. Henry Zúñiga (entrevista personal, 12 de Mayo de 2015), quien señala que algunos fabricantes, como es el caso de Frijoles Don Pedro, dicen “no” a la estrategia de PBTD y se rehúsan a vender sus productos en esta cadena, con lo cual arriesgan el liderazgo de su marca.

Wal-Mart tiene una rigurosa administración de sus categorías y para aquellos productos que según su análisis, no cumplen con los requerimientos o expectativas esperadas no podrán ingresar dentro de su cadena, independientemente de quien sea su fabricante. Este es el caso de la empresa Florida Bebidas, la cual siendo una empresa grande en el país y con un poder relativamente alto en el mercado, no ha logrado ingresar dentro de Wal-Mart su producto de leche “Mú”, pues según relata Zúñiga (entrevista personal, 12 de Mayo de 2015), Wal-Mart alega que este producto no agrega ningún valor a la categoría.

Otra característica de la forma de negocio de Wal-Mart es el desarrollo de sus marcas privadas. La fabricación de marca privada puede ser la única forma de subsistir para muchas empresas medianas en Costa Rica. Zúñiga (entrevista personal, 12 de Mayo de 2015) señala que existe una constante presión en cuanto a la compra de inventario, espacios de colocación de producto, promociones y cambios en el precio. Se exige un plan de negocio anual y el proceso para justificar un cambio de precios es extenso y riguroso. WAL-MART se encuentra en la búsqueda de transacciones más rentables donde existe una relación importante entre el porcentaje de ganancia y la rotación de inventario. Zúñiga (entrevista personal, 12 de Mayo de 2015) comenta que gran cantidad de pymes han sido presionadas por otras cadenas para ofrecer precios bajos al igual que los que ofrece a WAL-MART. Algunas optan por ofrecer precios temporales similares a los de la competencia, con el constante temor de que sus productos se descontinúen de los puntos de venta. Para estas empresas es difícil negociar con condiciones tan estrictas y sin mucho poder de acción.

En el artículo “Pequeños luchan por acceder a góndolas” del periódico La República, escrito por Chacón (2010) señala: “A los proveedores les pagan de 60 a 90 días después. Además deben soportar el tema de precio y descuentos por volumen. Para algunas PYMES resulta difícil ofrecer eso, pues la oferta es mucha y los espacios que se abren pocos”. Analizando lo anterior, al ser los supermercados un punto de venta al detalle, reciben el dinero de contado, lo que produce un alto flujo de caja que les permitiría pagar por lo menos a los proveedores pymes a más corto plazo.

Si bien no se puede establecer que estas prácticas van en contra de alguna normativa de la Ley 7472, no se encuentran dentro de un marco comercial que genere un resultado ganar-ganar entre supermercados y fabricantes.

Otro de los casos por exponer es el del Sr. Oscar Campos, gerente de Ventas de la empresa Red Bull Costa Rica.

Campos (entrevista personal, 21 de Mayo de 2015) explica que la forma de negociar con supermercados ha cambiado radicalmente en las dos últimas décadas; de negociaciones impersonales, flexibles y de confianza a negociaciones rígidas, inflexibles e impersonales.

Con la llegada de Wal-Mart, nuevas reglas y formas de negociar se establecieron, por ejemplo, hay un distinto encargado con quien negociar el tema de precio del producto, mercadeo y temas de operación y logística. Por esto, muchas veces los intereses de un departamento no son los mismos que el otro y las negociaciones se vuelven burocráticas e ineficientes. Asimismo, Campos (entrevista personal, 21 de Mayo de 2015) comenta que el centro de distribución de la cadena Wal-Mart se encuentra colapsado, lo que se refiere a que los procesos de ingreso y abastecimiento de inventario son lentos y desorganizados, por lo cual es frecuente que el producto se encuentre en desabastecimiento en algunos supermercados de la cadena sin poder hacer nada al respecto. Algunas razones son porque el sistema funciona con la demanda y de acuerdo a ello se efectúa la solicitud de nuevo producto y el proceso en el que el producto llega a las góndolas es lento. Esto hace que en el inventario no se tomen en cuenta temporalidades de los productos.

Campos (entrevista personal, 21 de Mayo de 2015) indica que para una empresa pyme es sumamente complicado negociar con cadenas de supermercados, ya que sus reglas son rígidas y conflictivas, incluso para grandes empresas con buenas marcas. Asimismo, la prioridad siempre serán las marcas que la misma cadena importa, así como sus marcas privadas.

Campos (entrevista personal, 21 de Mayo de 2015) hace la aclaración de que no en todos los supermercados la situación es crítica. Las negociaciones con la cadena AM PM Freshmarket y Automercado es ordenada y mucho más accesible que con los demás supermercados. Además estas cadenas dan más importancia a marcas de pequeñas y medianas empresas que agreguen valor al cliente y a la categoría, principalmente porque se enfocan en un mercado donde el precio no es el principal factor de decisión de compra.

CAPÍTULO III: ESTUDIO Y ANÁLISIS DE LA RELACIÓN COMERCIAL DE PYMES COSTARRICENSES DE LA REGIÓN CENTRAL CON CADENAS DE SUPERMERCADOS TRADICIONALES EN COSTA RICA

A continuación se exponen los resultados y análisis obtenidos de la presente investigación. Dentro del estudio se incluyeron entrevistas a expertos, tanto de supermercados como de pymes; a los encargados de supermercados definidos para la investigación y a pymes costarricenses de la región central que comercialicen sus productos en al menos uno de los supermercados.

Al final del capítulo, basándose en la información recopilada y analizada, se presenta el análisis FODA de las pymes y su relación comercial actual con los supermercados.

3.1 Tipo de Estudio

Según (Landeu, 2007) la investigación cualitativa inicia con la recolección de los datos mediante la observación empírica o mediciones de cualquier otra clase, con la finalidad de encontrar una teoría con la cual se pueda probar la efectividad de los datos.

Debido a la naturaleza de la investigación por efectuar, la metodología cualitativa será la utilizada en el desarrollo del presente capítulo, por lo cual se emplearán instrumentos tales como entrevistas a expertos y a representantes de las principales cadenas de supermercados del país, al igual que a pequeñas y medianas empresas nacionales que mantienen relaciones comerciales con los supermercados por estudiar.

3.2 Poblaciones de interés de estudio

Estadísticamente, población es entendida como “el universo o conjunto de elementos que van a ser observados en la realización de un experimento” (Vargas, 1995, p.33). Para tener un panorama más claro de las variables por estudiar en cuanto a las relaciones comerciales entre pymes y supermercados, se eligieron tres poblaciones, en las cuales se centrará la investigación de campo.

Para el desarrollo de este capítulo, se determinaron tres poblaciones de interés, que son las bases para obtener información concreta relacionada con las prácticas comerciales para cada uno de los agentes económicos en estudio. Los tres elementos son:

1. Personas expertas o con amplia experiencia en la relación comercial entre pymes y supermercados.
2. Supermercados tradicionales en Costa Rica.
3. Micro, pequeñas y medianas empresas costarricenses.

3.2.1 Expertos

Hernández (1997) indica que las muestras de expertos en estudios cualitativos o exploratorios son necesarias para generar hipótesis más precisas o materia prima para el diseño de cuestionarios, por lo que, como tercer pilar en la investigación, se buscó la opinión de personas expertas o con amplio conocimiento del tema de las relaciones entre pymes y supermercados. En esta muestra se consideró tanto a profesionales independientes como organizaciones o empresas del ámbito público vinculadas con el tema, como lo fue el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC).

La muestra de expertos se encuentra conformada por:

1. Sr. Iván Artavia–Gerente Comercial Mayca.
2. Sr. Henry Zúñiga–Gerente General Drinks S.A.
3. Sr. Roberto Vargas–asesor económico del Ministerio de Economía, Industria y Comercio.
4. Sra. Marietta Arias–coordinadora DIGEPYME del Ministerio de Economía, Industria y Comercio.
5. Sr. Rolando Marín-Departamento de empresariedad Ministerio de Economía, Industria y Comercio.
6. Cinthya Arias-DIGEPYME del Ministerio de Economía, Industria y Comercio.

3.2.2 Supermercados tradicionales en Costa Rica

Espinoza (2009) señala que los supermercados se pueden clasificar, dependiendo de sus características y estrategias, en formatos de descuento, supermercado tradicional, hipermercados, conveniencia y club de compras con membresía.

Ante tal escenario, y con la premisa de que las negociaciones y acuerdos comerciales entre pymes y supermercados varían según su formato, se estableció para fines de este estudio, delimitar los supermercados únicamente a los formatos tradicionales, los cuales cuentan con las siguientes características:

- Superficie entre 1.000 y 2.500 metros cuadrados.
- 70 % de ventas dedicadas a productos de alimentación, tanto productos frescos (vegetales, frutas y carnes) como gran variedad de abarrotes.
- Su locación tiene espacios de parqueo.
- Cuentan con mayor orden, planimetrías e iluminación.
- Tienen amplia variedad en frutas, verduras, panadería, carnicería, productos de cuidado personal e incluso un pasillo de artículos para el hogar.

Considerando lo anterior, la muestra seleccionada de supermercados es:

1. Más por Menos
2. Perimercado

3. Mega Súper
4. Automercado

Una limitante respecto a la muestra elegida de supermercados fue no poder tener acceso al personal encargado de la negociación con pymes en Perimercados, a pesar de solicitar en repetidas ocasiones, mediante correo electrónico y llamadas telefónicas, una cita o espacio para efectuar la entrevista correspondiente.

3.2.3 Pymes

Para especificar cuáles empresas deberían ser consideradas como pymes, se utilizó como definición oficial la expuesta por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), donde la variable “empleo” realiza tal distinción.

Esta variable “empleo” establece un ponderador “p” a partir del número de empleados de cada empresa. La micro empresa corresponde a una que emplea menos de quince personas. La pequeña empresa emplea entre quince y treinta personas y la mediana empresa emplea entre treinta y cien colaboradores.

El Reglamento General de la Ley No. 8262 de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas define en su capítulo I, artículo 3, pyme como aquella unidad productiva de carácter permanente que dispone de recursos físicos estables y de recursos humanos; los maneja, los opera, bajo la figura de persona física o persona jurídica, en actividades industriales, comerciales o de servicios.

Para la escogencia de las pymes, no se efectuó distinción alguna en relación con el tipo de producto que comercializan en el supermercado, por lo tanto, es aceptable para la investigación pymes que pertenezcan a diferentes industrias.

Región socioeconómica

Para especificar la muestra de pymes, se debe llevar a cabo una delimitación por ubicación física, debido a que sería bastante difícil, por razones de costos y tiempo, abarcar empresas en todo el territorio nacional.

El Ministerio de Planificación Nacional (MIDEPLAN) señala bajo su Decreto No. 37735-MIDEPLAN del año 2014, que el país se divide en seis regiones socioeconómicas: Central, Huetar Norte, Chorotega, Pacífico Central, Huetar y Huetar Caribe.

Según el Informe de Estado de Situación de las Pymes en Costa Rica (2014), desarrollado por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), la Región Central concentra la mayor cantidad de pymes, para un total de 23 611, representando el 75% del total de pymes.

Además, la información de la Dirección de Gestión Municipal (2003) indica que la Región Central es la región socioeconómica más importante en el país, agrupando la mayor cantidad de cantones y abarcando las provincias con mayor conglomeración de empresas en Costa Rica.

Considerando los puntos anteriores, la selección de la muestra de pymes se delimitó a las siguientes variables:

Pymes de la región central que fabriquen, distribuyan y comercialicen uno o varios productos en al menos un supermercado tradicional.

Por ser una investigación de tipo cualitativa, la muestra se seleccionó siguiendo los parámetros anteriores, para un total de 18 pymes.

Cuadro 3.1 Datos generales de la muestra escogida de pymes	
Nombre de la empresa	Productos comercializados
Productos Alimenticios Fadial	Palitos rellenos de jamón y queso.
Hydro Natural	Dip con albahaca hidropónica.
Healthy´s Bakery	Mermeladas orgánicas, reducidas en azúcar y 100 % fruta y galletas.
Productos Sanatura	Linaza, chia y bebidas naturales funcionales.
Giacomin	Galletas, queques, bocadillos dulces y chocolates.
Conos Victoria	Conos.
Natural SINS	Fruta deshidratada.
Golden Pet	Juguetes, camas, collares, platos, cepillos y paños para mascotas.
Repostería Jomar	Repostería, principalmente orejitas, galletas y palitos de queso.
Productos Ujarrás	Jaleas, pasta de jalea, galletas suizas y chocolates.
Sweetwell	Suspiros, galletas, bebidas instantáneas, mermeladas y chocolates.
Apiarios del Pacífico	Avena, miel, granola y sirope.
Preparatto	Congelados: pizzas y quesadillas.
Cetebedi S.A. (Soya Pack)	Bebidas a base de soya, panes integrales, granilas y sustitutos de café.
Biorganic S.A	Abonos.
Grupo Alpigo	Conservas alimenticias (piñas en trozos, palmito y pejibaye).
Exenos	Repelente contra moscas.
Grupo Industrial Palma	Mezcla libre de gluten para pan, pancakes, brownies y pizza.
Fuente: Elaboración propia con datos tomados de investigación comercial agosto 2015	

3.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE ENTREVISTAS A EXPERTOS EN COSTA RICA EN SUPERMERCADISMO Y PYMES

3.3.1 Experiencia laboral de los entrevistados

El Sr. Roberto Vargas, asesor económico del MEIC y abogado de profesión, posee experiencia en la relación con el canal de supermercados, pues trabajó durante 20 años en una pyme y, por lo tanto, vivió muy de cerca este tipo de negociaciones.

Don Iván Artavia tiene gran experiencia en la industria de supermercados pues trabajó durante 19 años para CSU en su momento y estuvo presente en el proceso de transición a Wal-Mart. Laboró en el puesto de comprador y luego también formó parte de la transición de compradores a administradores de categorías. Actualmente es el Gerente Comercial de Mayca, donde ha trabajado 4 años.

El Sr. Henry Zúñiga posee una maestría de la Universidad de Costa Rica y su experiencia principal es en áreas comerciales ya que estuvo durante 10 años en la empresa Unilever. Don Henry asumió la Gerencia de *Trademarketing* en Unilever a sus 28 años. Luego de estar 10 años en Unilever, llegó a formar parte del equipo comercial de Florida Bebidas y se mantuvo en esta empresa otros 10 años, primero como gerente de *Trademarketing* y después asumiendo la Gerencia Comercial de Costa Rica. En la actualidad, don Henry emprendió un proyecto personal, una pequeña cadena de licoreras de conveniencia llamada *Drinks*. Sus 20 años de experiencia incluyen fuertes y constantes negociaciones con supermercados, por lo que conoce a la perfección este canal. Actualmente imparte asesorías a empresas para la comercialización de su producto y charlas en CACIA.

Doña Marietta Arias labora para el MEIC en el área de registro y es la encargada de bases de datos de pymes que quieren gozar de beneficios por tener esta condición. También se contó con la participación de Cinthya Monge de la Dirección General de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa y Rolando Marín del Departamento de Empresariedad. Ambos tienen contacto de manera recurrente con pymes.

Por último, también se entrevistó a doña Victoria Velázquez, encargada del Área de Competencia del MEIC, para conocer de igual forma su postura en los diferentes temas por exponer a continuación.

3.3.2 Aspectos generales de los supermercados

Las relaciones comerciales entre supermercados y pymes son diferentes según el tipo de supermercado. Por ejemplo, don Roberto Vargas (comunicación personal, 20 de mayo del 2015), asesor económico del MEIC, indica que Palí posee una negociación distinta pues sus productos permiten limpiar inventarios de las empresas. Por otro lado, en Automercado las compras son ágiles y se paga el producto rápidamente.

Los encargados del MEIC hicieron reconocimiento de Automercado como el supermercado con mayor apertura y apoyo a las pymes. Afirman que cuando

Automercado tiene una necesidad de proveedor, coordina con el MEIC para que este sirva de contacto entre ambas y sea un proveedor pymes el que supla la necesidad.

Cada supermercado tiene bien definido su mercado meta y esto provoca que los proveedores que requieran sean congruentes con sus necesidades. Don Ivan Artavia (comunicación personal, 11 de mayo del 2015) explicó que hubo un momento donde la brecha de precios entre Palí y Más por Menos llegó a ser del 10 %, por lo cual Mega Súper vio una oportunidad de negocio y se introdujo en el mercado.

Según expone don Henry (comunicación personal, 12 de mayo del 2015), con el crecimiento del empleo informal y el alto costo de vida del país, el supermercadismo ha evolucionado de tal forma que el comprador que planificaba sus compras de manera quincenal o mensual, ahora realiza compras pequeñas de forma fraccionada y por esto el auge de las tiendas de conveniencia.

3.3.3 Aspectos generales en la relación supermercado y pymes

Cada uno de los entrevistados mencionó condiciones o formas de comportarse del supermercado con respecto a sus proveedores.

Don Roberto Vargas expone que para cualquier proveedor que quiera comercializar un producto en el supermercado es indispensable la contratación de un mercaderista que saque el producto de bodega y lo coloque en los espacios correspondientes.

Según afirma don Iván Artavia (comunicación personal, 11 de mayo del 2015), el representante del supermercado puede resultar altamente manipulador y egoísta, pues es quien tiene el poder en la negociación, y busca sacar el mayor provecho de cualquier acuerdo para rentabilizar al máximo su categoría.

Con respecto a la relación con los proveedores afirma que esta debe manejarse con cautela, ya que siempre y cuando las condiciones sean competitivas, la relación comercial será muy buena entre ambos, no obstante, esto podría cambiar en el momento en que un nuevo proveedor ofrezca mejores alternativas de negocio. Para que una pyme agregue valor a la categoría, se le exigen márgenes altos de rentabilidad y plazos de pago favorables para el supermercado. Esto causa que esta forma de negociar sirva de punto de referencia para exigirles a los demás participantes de la categoría estas mismas condiciones.

En cuanto a negociación, considera que se debe tener mucho cuidado en las negociaciones y lo que se acuerde pues todo se puede malinterpretar. Lo mejor es dejar todo por escrito.

3.3.4 Acuerdos comerciales entre supermercados y proveedores

Con respecto a los acuerdos comerciales, don Henry Zúñiga (comunicación personal, 12 de mayo del 2015) indicó que en su momento los contratos constituían un

plan anual que establecían: fondos de inversión anuales, pagos de espacios fríos, temporalidades, descuentos fijos, descuentos promocionales y compra de espacios promocionales (islas y primeras posiciones).

Por su parte, don Iván Artavia (comunicación personal, 11 de mayo del 2015) expone que entre las condiciones de acuerdos comerciales, normalmente se contemplan descuentos por volumen, por distribución, pagos por cabeceras de góndola y penalidades por la no entrega de producto.

Dos de los expertos hicieron énfasis en los cambios unilaterales que se presentaban en las negociaciones. De acuerdo con don Henry Zúñiga (comunicación personal, doce de mayo del 2015), siempre se negociaba cualquier cambio, sin embargo, frecuentemente el supermercado realiza cambios inesperados que desestabilizan todo el mercado. Según afirma, a veces hasta venden por debajo del precio que ofrece la compañía proveedora al resto del mercado, lo cual genera grandes distorsiones. Don Roberto Vargas (comunicación personal, 20 de mayo del 2015) explicó que durante los años que estuvo como gerente de ventas fue testigo de cambios unilaterales en los términos de contrato, lo cual afecta de gran manera la competitividad y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas.

3.3.5 Relación de los supermercados con proveedores

La forma de negociar es un punto clave que los expertos indicaron que las pymes deben dominar. Don Iván Artavia (comunicación personal, 11 de mayo del 2015) menciona que en los supermercados las negociaciones se basan mucho en la relación con el proveedor. Los proveedores ágiles, dispuestos y rápidos son quienes están en la mente del administrador de categoría. Los administradores de categoría conocen muy bien a las personas con las que negocian y al preparar las negociaciones, se establece qué es relevante para el proveedor y qué no es tan importante para la cadena. De esta forma, se logran buenos argumentos para negociar y ceder con beneficios que al supermercado no le signifiquen un alto costo (por ejemplo espacio frío, degustaciones, patrocinios 2x1, etc.).

La negociación se inicia con el margen de ganancia al supermercado, con esto se fija el precio de venta. Si es un producto no líder en la categoría, el supermercado recomienda establecer un precio menor que el producto líder, de lo contrario es probable que el producto tenga baja rotación y en tres meses lo estén eliminando del supermercado. Por lo tanto, el supermercado solicita un descuento para introducir el producto a un precio menor que el líder, pero ganando el mismo margen. Luego requieren un descuento de introducción que puede durar alrededor de tres meses. También solicitan un descuento por volumen de compra, ya que con la primera compra abastece más de 300 puntos de venta. Además, hay otras formas de mejorar el margen, pero se obtiene de otros rubros que no se ven directamente aplicados en el precio de compra: plan de crecimiento, cabeceras de góndolas, tarifas para participar en promociones, espacios en frío, penalidades por atrasos en entregas, entre otros.

3.3.6 Estrategias del supermercado

Tanto don Iván Artavia (comunicación personal, 11 de mayo del 2015) como don Henry (comunicación personal, 12 de mayo del 2015) coinciden en que al final el supermercado decide lo que desea vender y, por tanto, se debe aprender a estar entre los proveedores favoritos.

Don Iván Artavia (comunicación personal, 11 de mayo del 2015) comentó que en el supermercado la forma en que se coloca y exhibe el producto es crucial en la manipulación de la compra del consumidor. El supermercado es capaz de sugerir la compra y guiar al consumidor a lo que le conviene que compre. Si un producto le da al supermercado más margen de ganancia aunque no sea el líder, el supermercado perfectamente puede hacer que ese producto gane posicionamiento.

Según expone don Henry Zúñiga (comunicación personal, 12 de mayo del 2015), el supermercado vende lo que le conviene vender. Los principales espacios normalmente los obtienen productos que les dejan un muy buen margen de ganancia o que pagan por la ubicación en góndola grandes cantidades de dinero. Es difícil que pequeñas empresas compitan por estos espacios, al no tener la capacidad de poder realizar las mismas inversiones o su volumen de ventas no es tan significativo para el supermercado.

3.3.7 Programas pyme

Dos de los entrevistados estaban familiarizados con la existencia de programas para pymes. Sin embargo, de acuerdo con don Roberto Vargas (comunicación personal, 20 de mayo del 2015), los programas para pymes son una forma de tener responsabilidad social empresarial, pero no permiten grandes diferencias en la negociación.

Don Iván Artavia (comunicación personal, 11 de mayo del 2015) afirma haber conocido poco del programa de Wal-Mart, pero expone que permitía una relación más flexible con plazos de pago que beneficiaban a las pymes.

Don Henry Zúñiga (comunicación personal, 20 de mayo del 2015), con una postura de desconocimiento ante tales programas, opina que los supermercados simplemente tratan a las pymes como un proveedor más de forma igualitaria.

3.3.8 Problemas de las pymes

Con respecto a la experiencia y conocimiento de las pymes, todos los expertos entrevistados coinciden en que es punto clave que debe de mejorarse con el fin de tener mejores estrategias y tácticas a la hora de establecer relaciones comerciales con el supermercado. Don Roberto Vargas (comunicación personal, 20 de mayo del 2015) considera que existe una falta de conocimiento en materia de negociación en las pymes, pues no conocen a fondo su negocio y por esto en promedio duran operando dos años. Algunas empresas deben aprender lo anterior a un costo muy alto, ya que por precipitarse en vender en supermercados sin un plan adecuado, no logran mantenerse en el mercado.

De igual forma, don Iván Artavia (comunicación personal, 11 de mayo del 2015) considera que la mayor problemática de la relación entre pymes y supermercados es la falta de planificación, innovación o especialización. Existe un desconocimiento acerca de su producto e industria, lo que genera no poder identificar su mercado meta, esto además trae como consecuencia una estructura de costos inapropiada. Otro error que comenten las pymes es calcular el precio de su producto sobre el costo y no sobre el precio de venta al supermercado.

Según afirma don Iván Artavia (comunicación personal, 11 de mayo del 2015), las pymes se conforman con lo que venden porque se emocionan con la primera venta y no buscan un crecimiento a futuro. Para la pyme puede ser un gran negocio por el volumen de venta, sin embargo, sin innovación y continuidad, eventualmente quedará fuera del supermercado.

Con respecto a este punto, don Henry Zúñiga (comunicación personal, 12 de mayo del 2015) no considera que las pymes estén preparadas para negociar, de hecho lo reafirma en todas las charlas que brinda en CACIA. De acuerdo con su experiencia, ha observado que las pymes se encuentran en constante búsqueda de asesorías para aprender a comercializar. Muchas poseen un buen producto, pero no tienen el conocimiento de cómo comercializarlo y lamentablemente los supermercados sacan provecho de esta situación. Las pymes deben tener claro que el supermercado también ofrece un beneficio importante para cualquier negocio: el volumen. Sin embargo, en su opinión es claro que a las pymes les falta experiencia para comercializar de una forma ganar-ganar con un supermercado.

Los expertos indicaron que el volumen de ventas de pymes depende en gran medida de la relación comercial con supermercados. Para don Iván Artavia (comunicación personal, 11 de mayo del 2015), una pyme puede depender en más del 50 %, de sus ventas del supermercado. En su opinión, el principal problema es la falta de conocimiento de sus costos de operación, lo cual genera que al otorgar descuentos al supermercado, muchas veces vendan con márgenes mínimos o hasta con pérdidas. Por el contrario, los supermercados no dependen de una sola empresa y esto hace que las pymes estén en desventaja.

Adicional a lo anterior, según lo comentado por expertos del MEIC, existen pymes que sufren abusos por parte de los supermercados en términos de negociación, pero por temor a perder las ventas, no realizan denuncia alguna, por lo cual las entidades encargadas no pueden intervenir.

3.3.9 Recomendaciones

Las recomendaciones de todos los expertos son variadas, sin embargo, muchas se enfocan a que las pymes logren la rentabilidad en la negociación, se asesoren y conozcan a la perfección su producto y estructura de costos.

Por recomendación del Sr. Roberto Vargas (comunicación personal, 20 de mayo del 2015), las pymes deben tener claro en qué canal debe vender, ya que un supermercado

puede generarles venta, pero no rentabilidad. Las empresas no deben aferrarse a vender en supermercados. Es indispensable la asesoría con alguien que tenga experiencia en negociaciones y conozca de la industria. Finalmente, deben tener un plan adecuado sabiendo que les solicitarán rebajas y costos adicionales.

Según afirma don Iván Artavia (comunicación personal, 11 de mayo del 2015), ingresar en un supermercado es el negocio más caro para el proveedor pues aunque le dan el volumen, no necesariamente la rentabilidad. El Sr. Artavia concluye que una empresa, independientemente de su tamaño, debe tener claro en qué industria opera, qué costos puede reducir y cómo planea innovar. Considera que buscar una asesoría adecuada puede permitir a la pyme determinar si es conveniente vender en supermercados y si el momento para hacerlo es el apropiado.

Por su parte, don Henry Zúñiga (comunicación personal, 12 de mayo del 2015) recomienda a las pymes que se instruyan, asistan a cursos y charlas, con el fin de buscar un desarrollo progresivo.

3.3.10 Intervención del Estado

Las opiniones de los expertos en este tema están divididas. El señor Roberto Vargas (comunicación personal, 20 de mayo del 2015) afirma que a nivel de competencia no se puede involucrar más el Estado, ya que cada empresa, sea pyme o no, debe tomar su decisión racional de si es rentable negociar y vender sus productos en supermercados. Cree que la Ley 7472 es una ley a nivel macro, sin embargo, si se hiciera una ley específica, se apoyaría el Estado paternalista, en el cual las empresas se vuelven dependientes y trabajan al margen de la ley. Por esto, con mayor regulación el mismo sistema no necesariamente permitiría a las pymes crecer. En su opinión, se debe dejar fluir el mercado.

Por otro lado, don Iván Artavia (comunicación personal, 11 de mayo del 2015) señala que el Estado sí debe exigir a los supermercados políticas y programas que permitan un tiempo de gracia para generar volumen de ventas que les posibilite capitalizarse. No obstante, lo visualiza como una situación poco viable, pues afirma que si el Gobierno no brinda un apoyo real a las pymes en cuanto a préstamos, subvenciones y trámites, es difícil exigir un trato preferencial a estas pequeñas y medianas empresas.

Según don Henry Zúñiga (comunicación personal, 12 de mayo del 2015), el Estado no debe intervenir en las relaciones entre pymes y supermercados. Debería ser una acción que el supermercado aplique como responsabilidad social empresarial, ya que estarían apoyando al desarrollo de un gran sector económico que da trabajo a miles de personas.

Por último, la Sra. Victoria Velásquez (comunicación personal, 20 de mayo del 2015), experta del MEIC, considera que el Estado no debe intervenir y debe prevalecer la libre competencia. En su opinión, el supermercado cuenta con un espacio limitado y está en su derecho de rentabilizar al máximo este espacio.

3.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE ENTREVISTAS A SUPERMERCADOS TRADICIONALES COSTARRICENSES

A continuación, se expondrán los resultados de las entrevistas realizadas a los supermercados indicados en el apartado 3.2.2, “Supermercados tradicionales en Costa Rica: Más por Menos, Automercado y Mega Súper”. La presentación de los resultados se llevará a cabo por bloques, siguiendo el mismo esquema de la entrevista.

3.4.1 Aspectos generales en la relación entre supermercado y pymes

Un aspecto muy importante es conocer qué porcentaje del total de proveedores de los supermercados entrevistados son actualmente pymes. De la consulta realizada, Automercado y Mega Súper indicaron que del 40 % a menos del 60 % de la estructura total de proveedores corresponden a pequeñas y medianas empresas costarricenses. Por su lado, Más por Menos indicó que las pymes representan entre sus proveedores de un 60 % a menos de 80 %.

Del total de pymes que son proveedores en estos supermercados, Más por Menos y Automercado indicaron que la mayoría proveen productos congelados, tales como comidas preparadas para calentar y comer, productos orgánicos (semillas naturales como linaza, chía, avena, miel, granola, bebidas a base de soya, entre otras) y panadería pastelería (galletas, queques, bocadillos, conos, repostería dulce y salada). En el caso de Mega Súper, este supermercado señaló que la mayoría de sus pymes se ubican en la industria de frutas y verduras.

Dentro de los aspectos generales, se consultó si a la hora de establecer relaciones comerciales con las pymes, se realizan contratos formales, donde se presenten las principales cláusulas de las relaciones comerciales como plazos de pago, plazos de entrega, volumen de compra, entre otros. Para esta situación, ninguno de los supermercados mencionó efectuar contratos formales, por el contrario, todos los acuerdos se llevan a cabo de forma personal, vía teléfono y principalmente por correo electrónico.

Ante la importancia de conocer qué términos se establecen en una relación comercial, se consultaron los principales aspectos pactados, los cuales se resumen en el cuadro siguiente.

Cuadro 3.2 Aspectos pactados en las negociaciones entre supermercados y pymes			
Aspectos Pactados	Más Por Menos	Automercado	Megasuper
Plazos de pago	X	X	
Devoluciones de producto	X	X	
Plazos de entrega	X	X	
Estándares de calidad	X	X	
Pagos por espacios en góndolas, cámaras, etc.	X		
Descuentos fijos y promocionales		X	
Promociones por temporada		X	X
Compra de espacios promocionales			X
Degustaciones	X		X

Fuente: Elaboración propia. Investigación comercial para conocer las prácticas de negociación entre pymes y supermercados. Agosto 2015.

Como puede observarse, Automercado y Más por Menos identificaron aspectos en las negociaciones con pymes muy similares como los plazos de pago y entrega, devolución de productos y estándares de calidad. Muy contrario fue el supermercado Mega Súper, al hacer énfasis solo en las promociones de temporada, compra de espacios promocionales y degustaciones.

Con la intención de conocer la opinión de los supermercados acerca de la experiencia de la relación comercial actual con pymes, se hizo la consulta sobre los principales problemas que han debido enfrentar. Como resultado, los defectos en la fabricación de los productos y la baja rotación de inventario son los dos problemas que comparten los tres supermercados. Más por Menos y Automercado indicaron que las pymes no cumplen con los plazos de entrega acordados en su momento y solo Más por Menos señaló que existe un bajo volumen de ventas para los productos pymes que comercializa, según se observa en el cuadro No. 3.3.

Cuadro 3.3 Situaciones a las que se enfrenta un supermercado al negociar con pymes			
Situaciones	Más Por Menos	Automercado	Megasuper
Defectos en la fabricación del producto	X	X	X
No cumplimiento en plazos de entrega	X	X	
Limitada capacidad de producción		X	
Incumplimiento en lo pactado en la negociación	X		
Baja rotación de inventario	X	X	X
Bajo volumen de ventas	X		

Fuente: Elaboración propia. Investigación comercial para conocer las prácticas de negociación entre pymes y supermercados. Agosto 2015.

Adicional a lo anterior, se consultó sobre las principales razones por las cuales algunas pymes no logran ingresar a comercializar en el supermercado. El cuadro No.3.4 muestra que para los tres supermercados, el que se ofrezca un producto no diferenciado es la razón principal para no aceptar la comercialización del producto. Por otro lado, Más por Menos y Automercado señalaron bajos estándares de calidad, seguido por incumplimientos de normativa legal, tales como seguros, contar con los pagos de la CCSS al día, entre otros.

Cuadro 3.4 Razones por las cuales las pymes no obtienen acceso al supermercado			
Razones	Más Por Menos	Automercado	Megasuper
Producto no diferenciado	X	X	X
Bajos estándares de calidad	X	X	
Incumplimiento de normativa legal	X	X	
Precios no competitivos	X		
Fuente: Elaboración propia. Investigación comercial para conocer las prácticas de negociación entre pymes y supermercados. Agosto 2015.			

Se consultó a los supermercados la frecuencia con que los productos ofrecidos por las pymes generan alguna diferencia o valor agregado en comparación con los productos de la misma categoría. Más por Menos y Mega Súper coincidieron en que es poco frecuente que las pymes presenten opciones diferenciadoras o innovadoras. Por el contrario, Automercado indicó que es frecuente este tipo de opciones. Ninguno de los supermercados señaló la opción “muy frecuente” para esta consulta.

Por otro lado, con respecto a la solicitud de descuentos, Más por Menos y Automercado mencionaron no solicitar alguno a la hora de negociar con pymes, mientras que Mega Súper, por el contrario, indicó que sí solicita en algunos casos descuentos acerca del precio ofrecido del producto. Entre los descuentos que solicita Mega Súper, se encuentran el de temporalidad, por plan de crecimiento, volumen de compra, distribución de producto y descuento de mercado (referenciación).

Con respecto a programas de apoyo a pymes, únicamente Más por Menos cuenta con un programa exclusivo para la pequeña y mediana empresa llamado “Una Mano para Crecer”, donde se ofrecen condiciones diferenciadas en comparación con los demás proveedores. El programa ofrece beneficios como menor plazo de pago, distribución centralizada, asesoría pyme, espacios preferenciales, expansión a otros mercados y participación en ferias, con el fin de generar mayor proyección y oportunidades de negocio. Por su parte, Automercado, aunque no cuenta con un programa definido, sí señaló dar tratos y condiciones preferenciales cuando las empresas son pymes.

Considerando lo anterior, se consultó a los supermercados el nivel de dificultad que tienen las pymes para poder ingresar al supermercado. Todos mencionaron que es un proceso muy difícil principalmente por problemas en costos, registros y códigos de barras. Para el caso exclusivo de Mega Súper, este indicó que no existe trato preferencial alguno por ser pyme y más bien se realiza un filtro con el fin de garantizar que el producto sea bueno y aporta valor a la categoría existente. Sin embargo, después de logrado el proceso inicial, los tres supermercados fueron enfáticos en que las pymes no tienen problemas en satisfacer el pedido de producto solicitado por el supermercado.

3.4.2 Aspectos específicos en la relación supermercado–pymes

Para conocer detalles específicos de la negociación, se consultó a los supermercados el plazo promedio de pago que tienen establecido para las pymes. Más por Menos, con su programa Una Mano para Crecer, resultó tener menor plazo promedio de pago, indicando que este corresponde de 15 días a menos de 30, seguido de Automercado con un plazo de 30 días a menos de 45 días y Mega Súper con plazo de 45 días a menos de 60 días.

Por otro lado, respecto a la devolución de productos, los tres supermercados señalaron que la opción más frecuente por la que se realiza una devolución de producto es por el vencimiento del mismo. Para tal situación, Mega Súper indicó que es muy frecuente que se lleven a cabo este tipo de devoluciones, mientras que para el caso de Más por Menos y Automercado, esta situación es poco frecuente.

De igual forma se consultó la duración promedio que tiene para una pyme el proceso de negociación para colocar sus productos en el supermercado. Más por Menos y Automercado indicaron que aproximadamente se tarda entre 1 mes a 3 meses, mientras que en Mega Súper el tiempo es mayor, pues según el entrevistado tiene una duración de 3 meses a menos de 6 meses introducir sus productos en este supermercado.

Lo anterior está muy ligado al grado de flexibilidad que puedan tener las pymes para establecer y negociar las condiciones generales en el acuerdo comercial. Más por Menos y Mega Súper se consideran poco flexibles, pues argumentan que se manejan procedimientos estandarizados y uniformes que no permiten cambios en los parámetros establecidos. Al contrario, Automercado señaló que es flexible ante cambios y condiciones solicitadas por las pymes.

Con respecto al tema de rentabilidad, Más por Menos y Automercado expresaron que su canal es el más rentable para las pymes costarricenses en comparación con el canal tradicional (pulperías, tiendas, entre otros). Para este caso, Mega Súper indicó que existen otros canales más rentables. Entre los que piensan que el canal de supermercados es más rentable justificaron sus respuestas por un tema de volumen, exposición de marca y penetración de mercado. Mega Súper indicó que los márgenes de rentabilidad en este canal siempre tienden a ser bajos para poder competir.

3.4.3 Negociación

En el caso de los tres supermercados, el responsable de realizar la negociación es el administrador de categoría. Estos, como su palabra lo sugiere, son los encargados de establecer relaciones comerciales con pymes y otras empresas con el fin de introducir productos que generen algún tipo de valor agregado a su categoría. Estos administradores de categoría, para los tres supermercados, cuentan con estudios universitarios finalizados en el grado de licenciatura.

En el momento de la negociación, se quiso consultar la opinión de los supermercados acerca de la preparación y conocimiento en la estructura de costos (costos fijos y variables) que muestran los encargados de realizar la negociación por parte de las pymes. Ante la consulta, los tres supermercados señalaron que el representante de la pyme no muestra el dominio requerido en costos para establecer una buena negociación.

Con respecto al parámetro que utilizan los supermercados para determinar el precio al consumidor final, los tres supermercados expresaron que marginan con base en el precio de venta.

Muy ligado a lo anterior, se encuentra la frecuencia con que el supermercado efectúa monitoreo de precios con respecto a la competencia. La frecuencia de forma semanal fue la respuesta para los tres supermercados consultados.

Se consultó al supermercado si solicita algún porcentaje de descuento adicional con respecto al precio final ofrecido por la pyme. Los tres supermercados indicaron afirmaciones distintas. Mega Súper dijo que es muy frecuente realizar este tipo de solicitudes de descuentos adicionales, para el caso de Más por Menos es poco frecuente y Automercado contestó que nunca se efectúan estas solicitudes.

Adicional a lo anterior, el cuadro No.3.5 muestra los diferentes pagos adicionales que deben hacer las pymes por diferentes servicios. Para los tres supermercados, existen pagos adicionales por las cabeceras de góndola, distribución de producto y ubicación en la góndola. Por tal razón, Mega Súper es el supermercado con la mayor cantidad de solicitudes de pagos adicionales, mientras que Automercado solo respondió que solicita algún pago adicional por los servicios de mercaderista.

Cuadro 3.5 Servicios por los cuales el supermercado cobra pagos adicionales a las pymes			
Servicios pagados	Más Por Menos	Automercado	Megasuper
Degustación			X
Cabeceras de góndola	X		X
Distribución de producto	X		X
Ubicación en góndola	X		X
Espacio en frío			
Atención preferencial			
Mercaderista		X	
Promociones			X
Fuente: Elaboración propia. Investigación comercial para conocer las prácticas de negociación entre pymes y supermercados. Agosto 2015.			

3.4.4 Condiciones económicas, jurídicas, políticas e institucionales que afectan el crecimiento de las pymes nacionales

Se solicitó a los supermercados que emitieran recomendaciones para que las pymes logren tener acceso a la comercialización de sus productos en los supermercados, las cuales se detallan a continuación:

- **Estudiar el comportamiento del consumidor:** La pyme debe de estar en un constante estudio del comportamiento del consumidor, con el fin de detectar necesidades aún no resultas y crear productos innovadores que satisfagan el requerimiento.
- **Creatividad e innovación:** El proceso anterior debe de ir de la mano de la creatividad e innovación de productos que agreguen valor a los clientes.
- **Calidad:** Para los supermercados, la calidad es uno de los factores más importantes a la hora de seleccionar qué productos ingresan a su cartera. Sin embargo, es donde la mayoría de productos de las pymes fallan. Se debe mantener un proceso de calidad constante que se refleje en el producto final.
- **Experiencia previa:** Los supermercados recomiendan que es importante para las pymes obtener experiencia previa que compruebe el éxito del producto en mercados tradicionales tales como pulperías, tiendas pequeñas, entre otros. Con esto se logra el conocimiento de la marca por parte del cliente y una base con la cual negociar con el supermercado.

Al igual que con la entrevista para las pymes, se consultó la opinión a los supermercados acerca de si debe de existir mayor participación por parte del Gobierno para impulsar el desarrollo y acceso de las pymes e incentivar la negociación entre ellos. En esta consulta, se obtuvo una respuesta negativa por parte

de Más por Menos y Automercado, afirmando en que no debe existir un estado paternalista donde haya alguna facilidad para estas empresas por solo el hecho de ser pymes. Por otro lado, Mega Súper expresó lo contrario, al pensar que podría haber incentivos fiscales a cadenas de supermercados por establecer programas de apoyo a pymes.

3.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE ENTREVISTAS A PYMES COSTARRICENSES DE LA REGIÓN CENTRAL

A continuación se exponen los resultados obtenidos de la aplicación de entrevistas a pymes de Costa Rica de la Región Central.

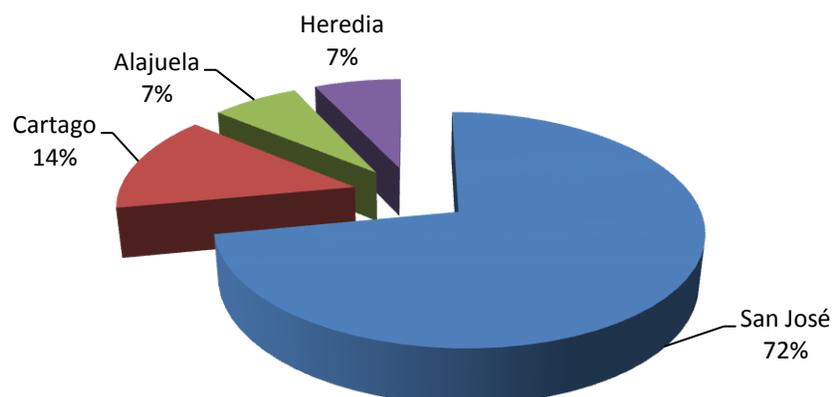
3.5.1 Datos generales de los entrevistados

Con respecto al género de los dieciocho entrevistados, seis corresponde a hombres y doce mujeres, tal y como se ilustra en el gráfico 3.1.



En relación con la ubicación de las pymes entrevistadas, la mayoría se ubica en la provincia de San José, tres en Cartago, uno en Alajuela y Heredia respectivamente.

Gráfico 3.2 Distribución porcentual de las pymes según ubicación física

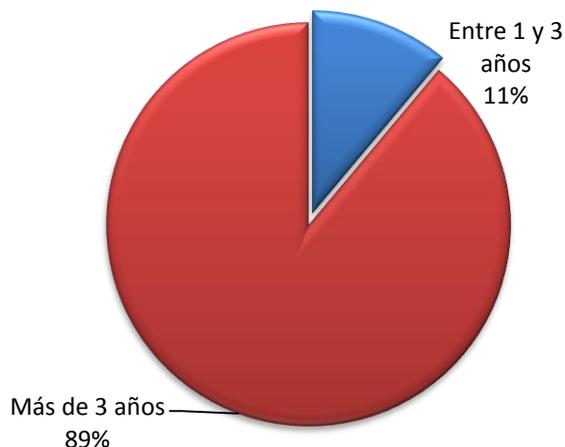


Fuente: Elaboración propia. Investigación comercial para conocer las prácticas de negociación entre pymes y Supermercados. Agosto 2015.

3.5.2 Datos generales de la empresa

De acuerdo con el gráfico 3.3, la mayoría de las pymes entrevistadas tienen más de 3 años de operar, mientras que solo dos poseen de 1 a 3 años. Ninguna empresa tenía menos de un año de operación. Con base en estos datos, se observa que la mayoría de empresas que inician y se mantienen en los supermercados ya están consolidadas, pues han pasado la barrera de los 3 años. Uno de los entrevistados, Fernando Esquivel (comunicación personal, 10 de agosto del 2015), de la empresa Sanatura comentó en la entrevista que una de cada ciento dos propuestas de pymes a supermercados funciona y es exitosa.

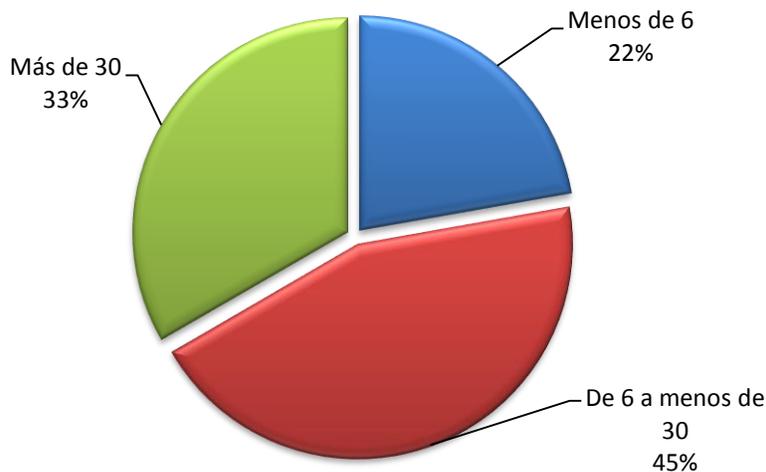
Gráfico 3.3 Distribución porcentual de pymes según los años de operación



Fuente: Elaboración propia. Investigación comercial para conocer las prácticas de negociación entre pymes y Supermercados. Agosto 2015.

Ocho empresas tienen entre 6 a 30 colaboradores, seis empresas más de 30 colaboradores y el restante menos de 6 colaboradores. Con base en lo anterior, la mayoría de empresas, dentro de la definición de pyme, corresponden a pequeñas empresas, basándose en la cantidad de trabajadores que la empresa emplea.

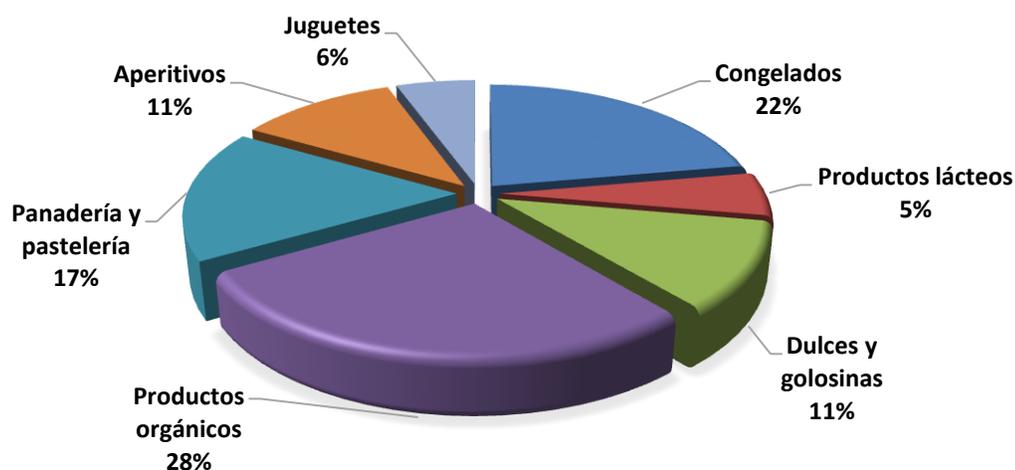
Gráfico 3.4 Distribución porcentual de pymes según el número de colaboradores



Fuente: Elaboración propia. Investigación comercial para conocer las prácticas de negociación entre pymes y Supermercados. Agosto 2015.

Con respecto a la industria en que operan las pymes, estas se clasificaron en siete sectores. Los resultados pueden observarse en el siguiente gráfico.

Gráfico 3.5 Porcentaje de pymes de acuerdo a la actividad comercial (industria)



Fuente: Elaboración propia. Investigación comercial para conocer las prácticas de negociación entre pymes y Supermercados. Agosto 2015.

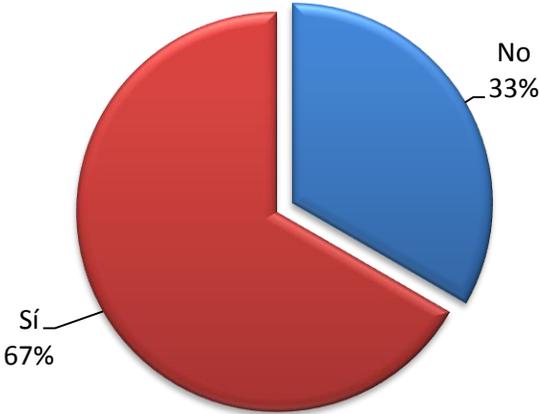
Del total de entrevistas realizadas, tres pymes comercializan productos que corresponden a la industria de panadería y pastelería. En esta industria se incluyen galletas, queques, bocadillos, conos y repostería dulce y salada. Otras cinco corresponden a la industria de productos orgánicos, la cual se definió con productos de semillas naturales como linaza, chía, avena, miel, granola, bebidas a base de soya, entre otras. Dos pyme pertenecen a la industria de aperitivos o *snacks*, en la que se encuentran productos como fruta deshidratada, suspiros y galletas empacados. Otras dos lo representa la industria de dulces y golosinas, en la que se incluyen principalmente mermeladas, jaleas y chocolates. Cuatro empresas comercializan productos congelados y esta industria abarca productos pre cocidos, listos para el consumo. Solamente una pyme se encuentra la industria de juguetes, en la que se incluyen juguetes y accesorios para animales. Por último, la pyme restante se ubica la industria de productos lácteos, donde se incluye cualquier producto a base de leche como dips, yogurts, quesos, entre otros.

En la entrevista con uno de los expertos, este comentó que recomendaría a las pymes iniciar comercializando sus productos en el mercado tradicional, ya que consideraba que este era más rentable en comparación con el supermercado (Z, Henry, comunicación personal, 12 de mayo del 2015). A fin de verificar la opinión de las pymes, la mayoría comercializa su producto en el mercado tradicional además del supermercado. Por mercado tradicional se entienden pulperías, abastecedores, heladerías u otros tipos de negocios tradicionales que vendan productos al detalle. Solo tres pymes comercializan exclusivamente en supermercados.

Además, en el gráfico 3.6 se aprecia que antes de ingresar al supermercado, la mayoría de pymes entrevistadas comercializaron su producto en el mercado tradicional.

Solamente seis comercializó primero en supermercados, algunas de las cuales se quedaron solamente comercializando en este canal.

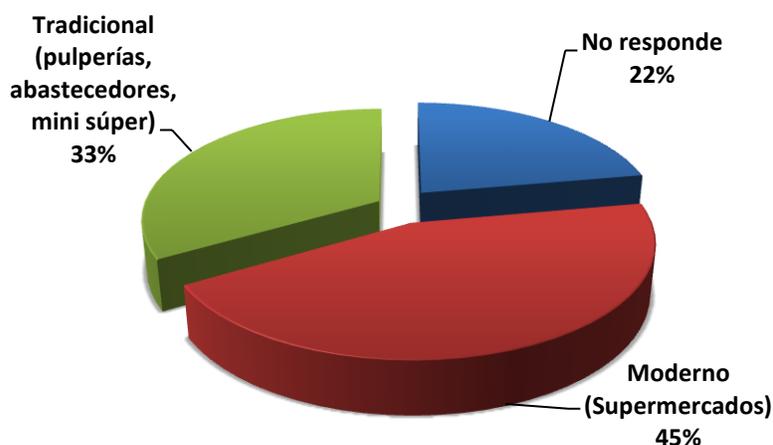
Gráfico 3.6 Porcentaje de pymes que comercializaron sus productos en el canal tradicional antes del canal moderno



Fuente: Elaboración propia. Investigación comercial para conocer las prácticas de negociación entre pymes y Supermercados. Agosto 2015.

Con respecto a la rentabilidad por comercializar productos en los diferentes canales, el gráfico 3.7 ilustra que seis de las pymes indican que es más rentable comercializar sus productos en el mercado tradicional, ocho cree más rentable comercializar en supermercados y el restante no respondió. Estas últimas son aquellas pymes que no comercializan en mercado tradicional o señalan que es igual de rentable comercializar en ambos canales.

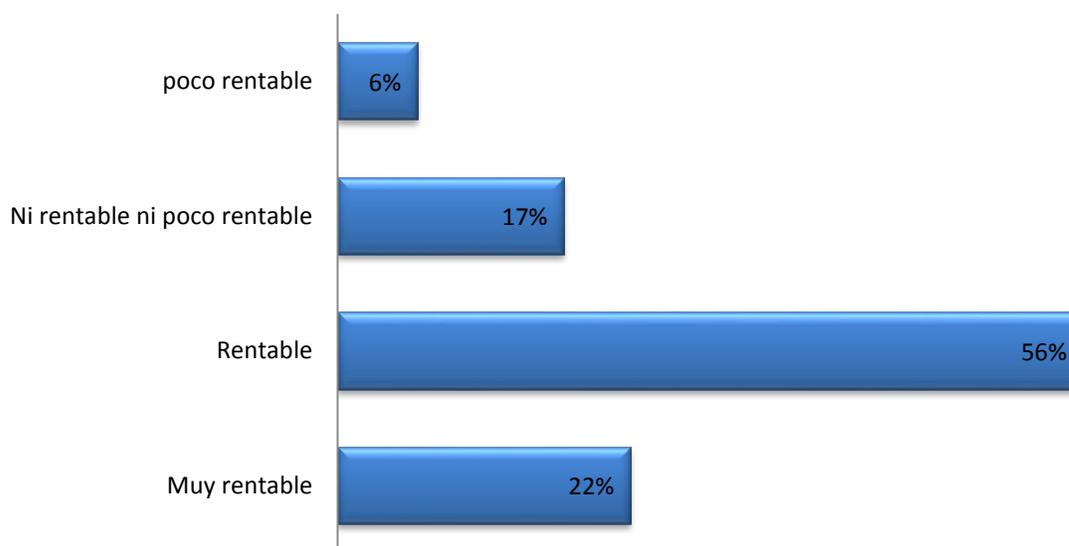
Gráfico 3.7 Distribución porcentual de las pymes con respecto a la rentabilidad obtenida según el canal de venta



Fuente: Elaboración propia. Investigación comercial para conocer las prácticas de negociación entre pymes y Supermercados. Agosto 2015.

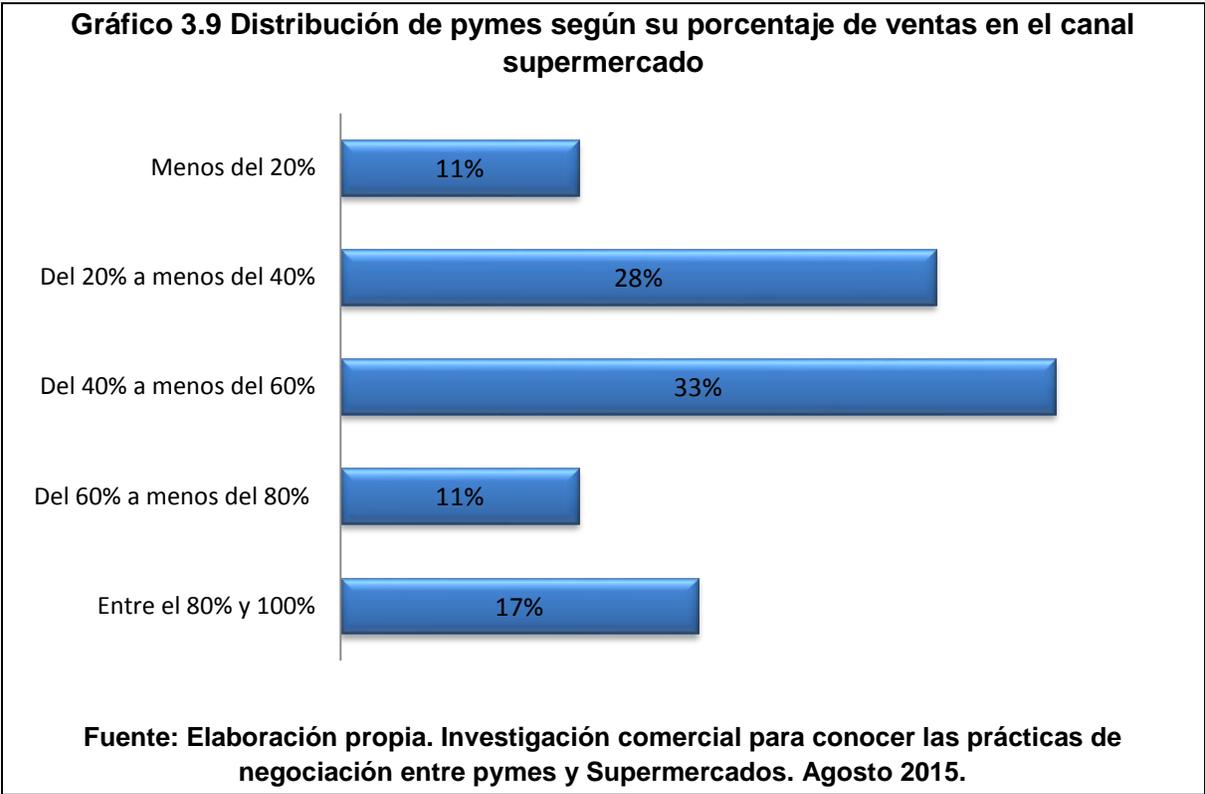
Al solicitar a las pymes su opinión con respecto al grado de rentabilidad que les genera comercializar con supermercados, el gráfico 3.8 muestra que para la mayoría de las pymes es rentable, para cuatro es muy rentable, tres le resulta ni rentable ni poco rentable y el resto de pymes lo considera poco rentable.

Gráfico 3.8 Porcentaje de pymes según nivel de rentabilidad al comercializar con supermercados



Fuente: Elaboración propia. Investigación comercial para conocer las prácticas de negociación entre pymes y Supermercados. Agosto 2015.

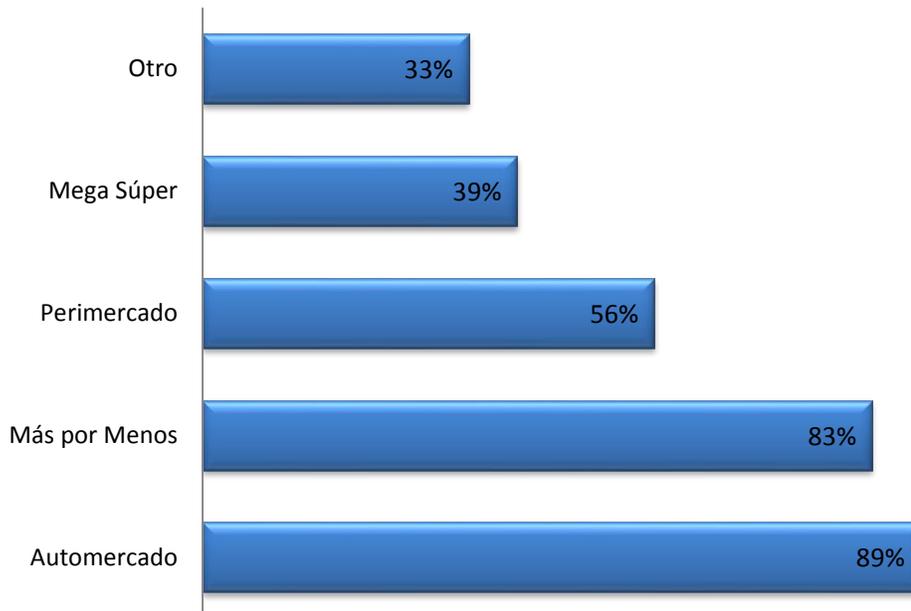
Para documentar cuánto dependen las pymes en términos de ventas del canal de supermercados, el gráfico 3.9 muestra que la mayoría de las pymes dependen del 40 % a menos del 60 % de sus ventas, cinco pymes del 20% a menos del 40%, tres pymes entre el 80% y 100% y dos pymes dependen del 60 % a menos del 80 % y menos del 20% de los supermercados respectivamente.



3.5.3 Condiciones generales de las relaciones comerciales con supermercados

El gráfico 3.10 muestra la distribución porcentual de pymes de acuerdo al supermercado con el cual mantiene relaciones comerciales. La mayoría de las pymes entrevistadas mantienen relaciones con Automercado y Más por Menos, diez pymes con Perimercado y siete con Mega Súper. También seis pymes comercializan en otros supermercados como AM PM, Fresh Market, Supermercado Cristal o Saretto.

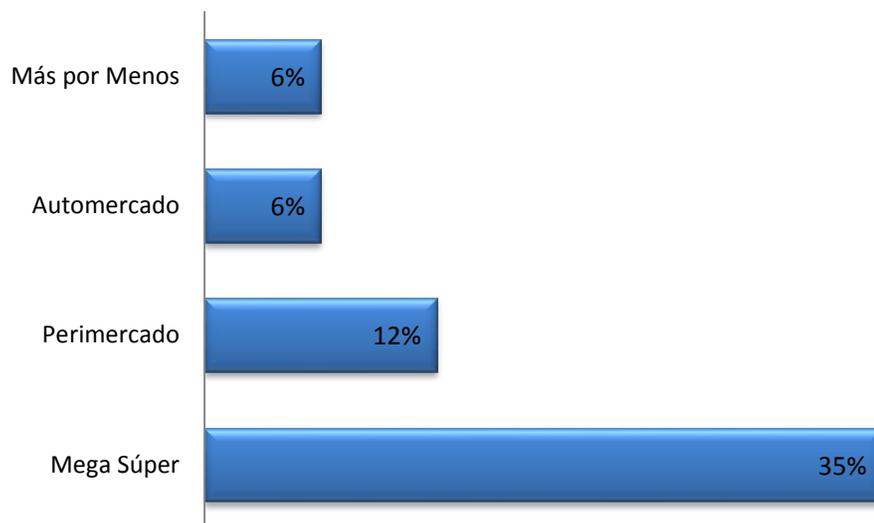
Gráfico 3.10 Distribución porcentual de pymes por supermercado



Fuente: Elaboración propia. Investigación comercial para conocer las prácticas de negociación entre pymes y Supermercados. Agosto 2015.

Dentro del total de pymes entrevistadas, la mayoría han terminado en algún momento relaciones comerciales con alguno de los cuatro supermercados en estudio. De este total, el gráfico 3.11 muestra que seis de las pymes han terminado relaciones con Mega Súper, dos con Perimercado y una pyme con Más x Menos y Automercado respectivamente. Para el caso de Mega Súper, que es el porcentaje más representativo, la mayoría de pymes coincidió que la razón principal para terminar su relación se debía al no cumplimiento en los plazos de pagos pactados.

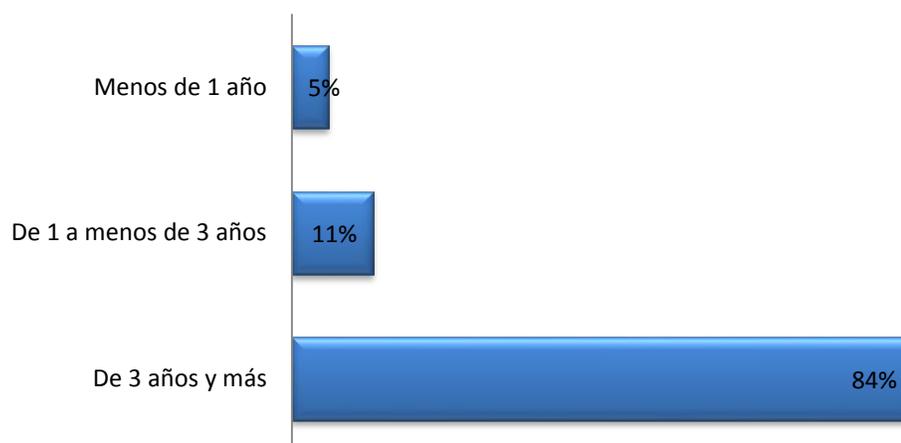
Gráfico 3.11 Distribución porcentual de pymes que han terminado en algún momento relaciones comerciales con supermercados



Fuente: Elaboración propia. Investigación comercial para conocer las prácticas de negociación entre pymes y Supermercados. Agosto 2015.

De acuerdo con el gráfico 3.12, una de las pymes entrevistadas tienen menos de un año de comercializar sus productos con supermercados, dos tienen de 1 a 3 años y la gran mayoría, quince de las pymes, lleva más de 3 años comercializando sus productos con supermercados.

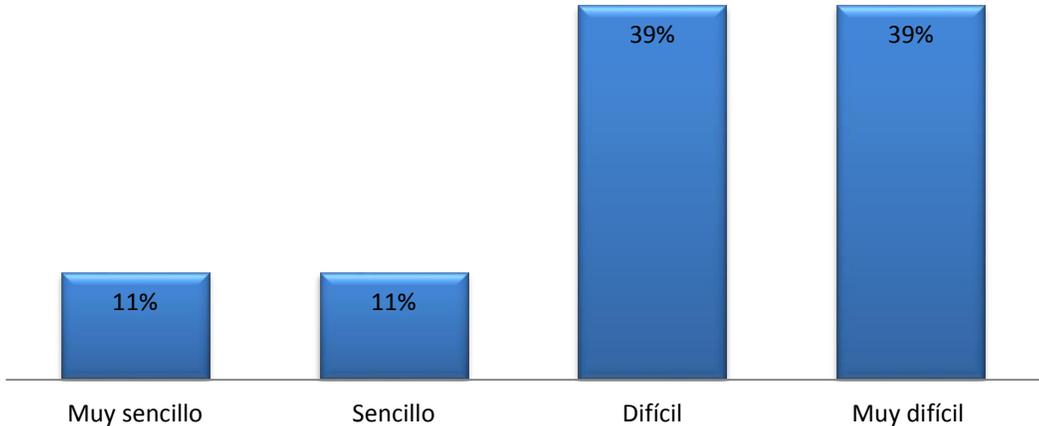
Gráfico 3.12 Distribución porcentual de pymes según el periodo de relación comercial con los supermercados



Fuente: Elaboración propia. Investigación comercial para conocer las prácticas de negociación entre pymes y Supermercados. Agosto 2015.

El gráfico 3.13 ilustra el nivel de dificultad a la hora de introducir productos en un supermercado. Dos de las pymes entrevistadas consideran que el proceso es muy sencillo, otras dos sencillo, mientras que un siete lo califica como difícil y como muy difícil, respectivamente. La mayoría de pymes que señalaban este proceso como difícil y muy difícil coincidía en el poco acceso al poder presentar su producto al supermercado. Por otro lado, los que indicaban que el proceso es sencillo, indicaban tener algún contacto en el supermercado que facilitó el proceso de introducción.

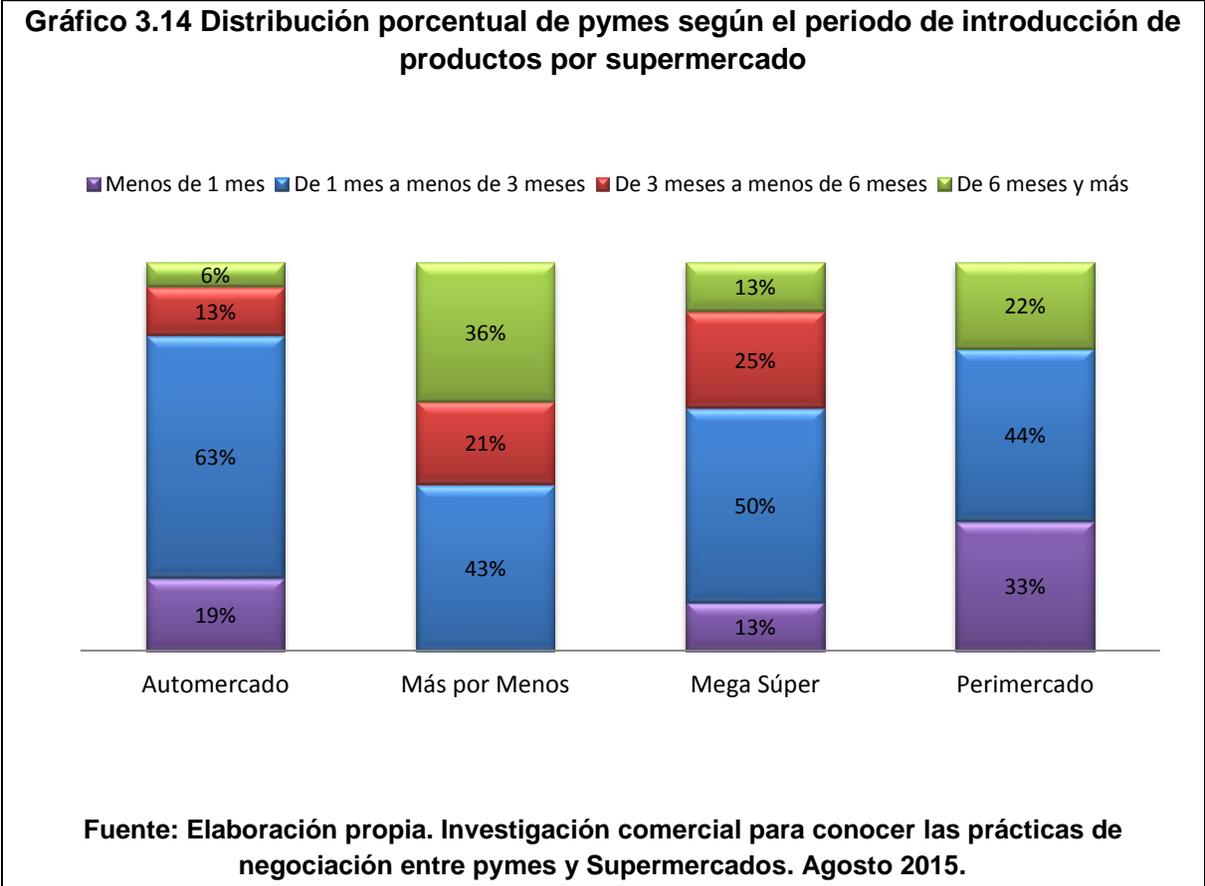
Gráfico 3.13 Distribución porcentual de pymes según el nivel de dificultad al introducir sus productos en supermercados



Fuente: Elaboración propia. Investigación comercial para conocer las prácticas de negociación entre pymes y Supermercados. Agosto 2015.

Para conocer qué tan difícil es la introducción de productos a las cadenas de supermercados, se consultó por el tiempo de introducción de los productos a cada supermercado. Automercado se posiciona como el supermercado más rápido a la hora de introducir productos. La mayoría de las pymes que comercializan sus productos en Automercado les tomó de 1 mes a menos de 3 meses; a tres les tomó menos de 1 mes introducirlos y solamente a una pyme de las dieciséis le tomó más de 6 meses. En el caso de Más por Menos, se identifica como el supermercado más lento en la introducción de productos. Cinco de las catorce pymes que comercializan en Más por Menos les tomó más de 6 meses introducir su producto en el supermercado y ninguna logró introducirlo en menos de un mes. Por otro lado, en Mega Súper prevalece un período de tiempo de 1 a menos de 3 meses, al ser ese el tiempo que les tomó a cuatro de las ocho pymes que comercializan productos en este supermercado introducirlos. Por último, en Perimercado predomina también un período corto de introducción, pues cuatro de las nueve empresas que comercializan allí les tomó de 1 a menos de 3 meses introducir su producto, sin

embargo, esto contrasta con las dos pymes que les tomó más de 6 meses introducirlos en este supermercado.



3.5.4 Condiciones específicas de las relaciones comerciales con supermercados

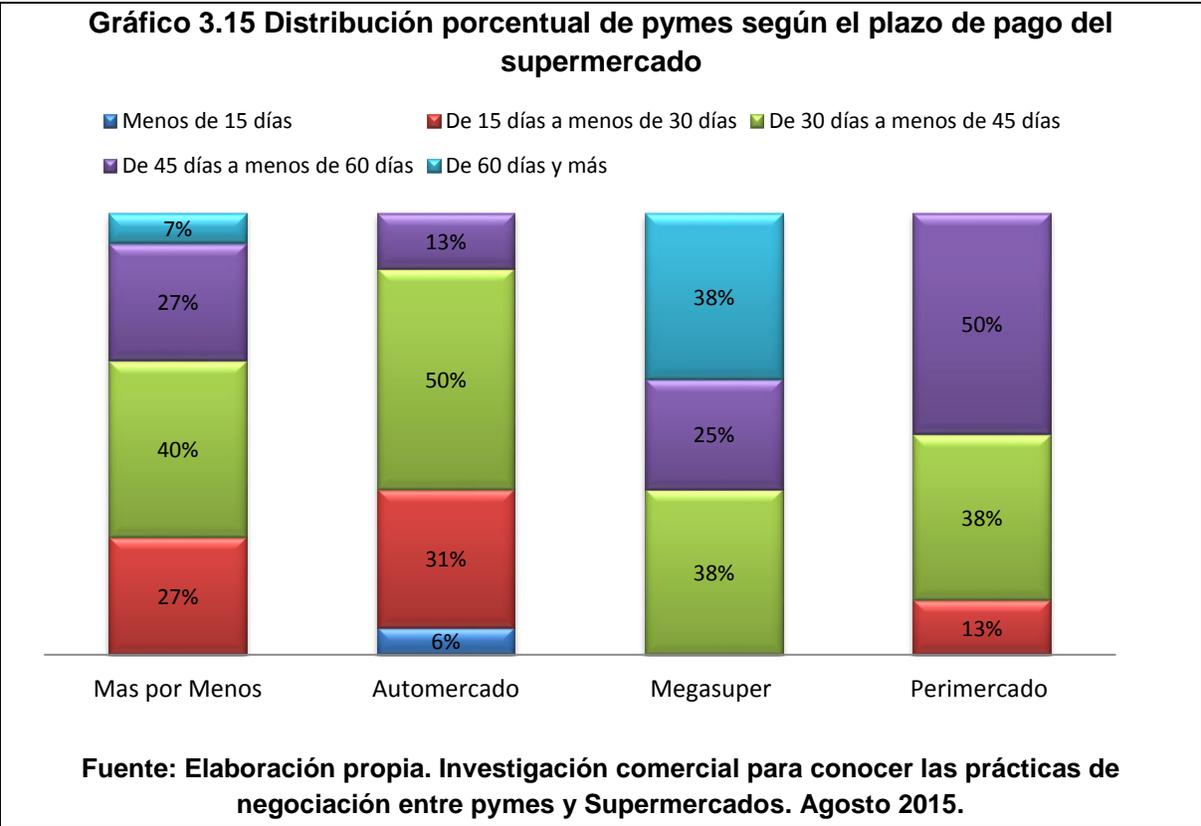
Con respecto a los acuerdos comerciales entre pymes y supermercados, ninguna pyme entrevistada mencionó tener un acuerdo comercial formal con algún supermercado. Las condiciones comerciales se realizan a través de correos, teléfono y contacto personal.

Un acuerdo comercial formal se define como un contrato donde se establecen todas las condiciones comerciales entre la empresa y el supermercado y que tiene validez por un periodo de tiempo determinado. Algunas pymes expresaron que únicamente cuando existe alguna inversión en la cadena de supermercados, sí han llegado a firmar algún tipo de respaldo o garantía de forma escrita.

Por otro lado, según el plazo de pago de cada supermercado (gráfico 3.15), los resultados para Más por Menos son muy diversos, al presentarse que seis de las quince pymes que comercializan en este supermercado se les paga de 30 a menos de 45 días; a

un cuatro, de 15 a menos de 30 días y de 45 a menos de 60 días respectivamente. Tan solo a una pyme se les paga a 60 días o más.

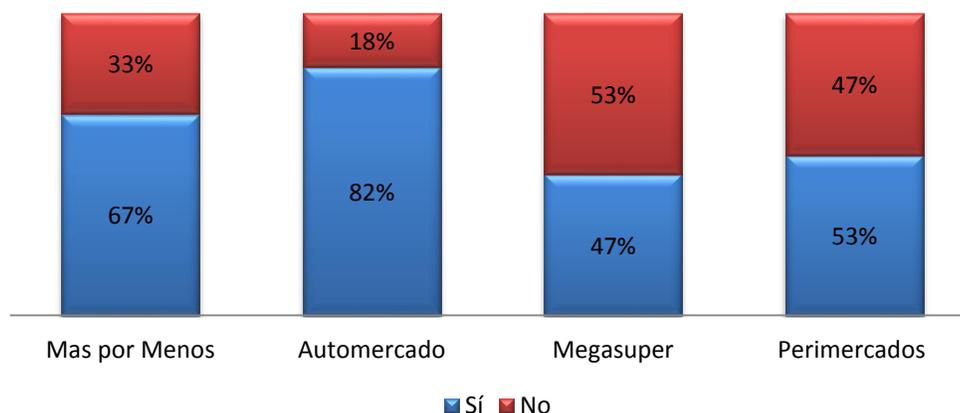
Ocho de las dieciséis pymes que comercializan con Automercado mantienen un plazo de pago de 30 a menos de 45 días; cinco, de 15 a menos de 30 días y tan solo dos pymes, de 45 a menos de 60 días. En términos generales, Automercado fue el mejor calificado con respecto a su plazo de pago. Por el contrario, Mega Súper paga en su mayoría de 30 a menos de 45 días con un total de tres pymes de las ocho que comercializan en este supermercado, sin embargo, es uno de los supermercados con cifras más altas en los rangos de 45 a menos de 60 días, con dos pymes y un plazo de 60 días o más, con un tres de las pymes. Sin duda, este fue el supermercado que recibió más quejas con respecto a su plazo de pago. Por último, Perimercado mantiene tres de las ocho pymes de 30 a menos de 45 días, una pyme en un rango de 15 a menos de 30 días y cuatro de 45 a menos de 60 días.



Como se puede observar en el gráfico 3.16, con respecto a la solicitud de descuentos por parte de supermercados, la mayoría de las pymes que comercializan en Automercado indicó que este supermercado realiza este tipo de solicitudes, siendo esta la cadena con mayor cantidad de pymes a las que solicitan descuento. Seguidamente, del total de pymes que mantienen una relación comercial con Más por Menos (las dieciocho pymes), doce señaló que Más por Menos solicita algún tipo de descuento.

En promedio, la mitad de las pymes que comercializan con Mega Súper y Perimercado aceptaron que éstos les piden descuentos a la hora de negociar.

Gráfico 3.16 Distribución porcentual de pymes según la solicitud de descuento por parte de supermercados



Fuente: Elaboración propia. Investigación comercial para conocer las prácticas de negociación entre pymes y Supermercados. Agosto 2015.

Continuando con el anterior análisis, se deben estudiar los tipos de descuento que son solicitados por cada supermercado. El cuadro 3.6 muestra que el descuento por introducción es el más solicitado por parte de los supermercados. Seguidamente se encuentra el descuento por temporalidad, los cuales serían aquellos solicitados en respuesta a épocas especiales del año, como lo son Navidad, Día de la Madre, San Valentín, entre otros. Para estas temporadas, es Automercado y Mega Súper los que más solicitan el descuento.. Los descuentos por atención prioritaria, exclusividad, plan de crecimientos y no devolución son los menos solicitados por parte de los supermercados.

Cuadro 3.6 Distribución del total de pymes entrevistadas por tipo de descuento según supermercado

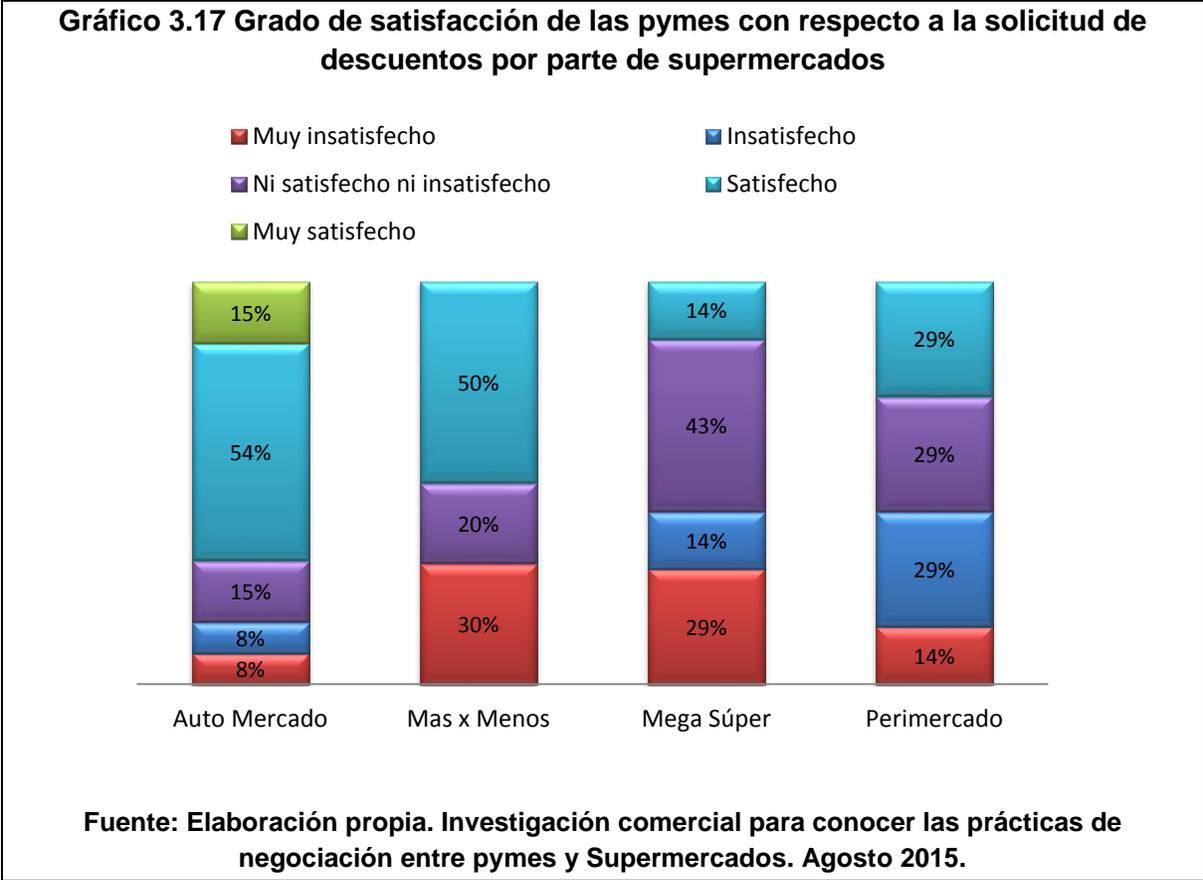
Tipo de descuento	Auto Mercado	Mega Súper	Perimercado	Walmart
Introducción	10	5	4	6
Temporalidad	8	6	3	4
Mercado	3	4	3	6
Plan de crecimiento	4	2	3	3
Exclusividad	0	1	0	0
Volumen	0	1	1	2
Atención prioritaria	4	1	1	2
Scanning	5	3	2	3
No devolución	0	0	0	1

Fuente: Elaboración propia. Investigación comercial para conocer las prácticas de negociación entre pymes y Supermercados. Agosto 2015.

El gráfico 3.17 permite visualizar el grado de satisfacción de las pymes ante la solicitud de descuento por parte de los supermercados. De los cuatro supermercados, Automercado cuenta con la minoría de pymes que se encuentran insatisfechas con la solicitud de descuento, con únicamente una pyme del total de trece que comercializa con este supermercado. Por el contrario, Más por Menos y Mega Súper, con tres pymes respectivamente, son los supermercados con la mayor insatisfacción por parte de pymes.

Aunque Más por Menos cuenta con tres pymes que se encuentran insatisfechas, cinco dicen estar satisfecha con los descuentos solicitados por este supermercado, del total de diez pymes que comercializan con este supermercado.

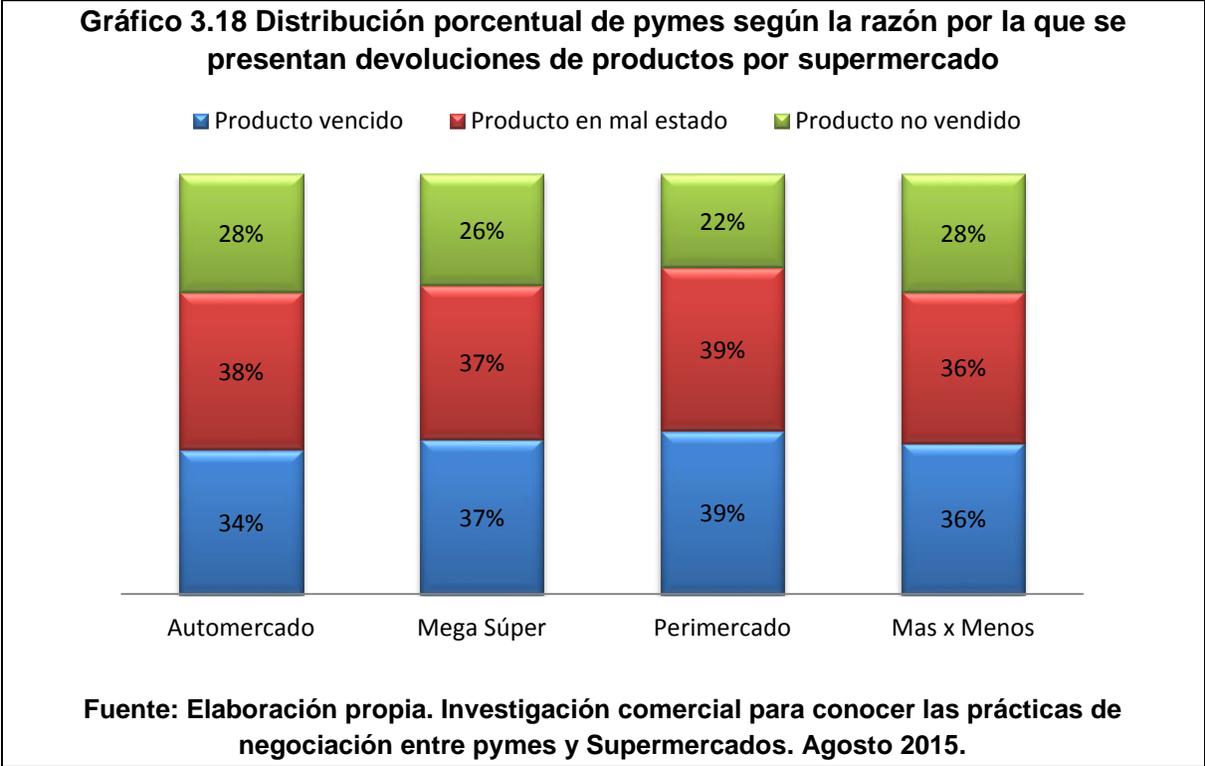
Con respecto a Perimercado, los resultados se encuentran divididos por igual con dos pymes, en las opciones “insatisfechas”, “ni satisfechas ni insatisfechas” y “satisfechas”.



En cuanto a la devolución de productos por parte de los supermercados, el gráfico 3.18 muestra la distribución porcentual de las pymes respecto a la condición en la que se presenta esta situación.

Los resultados mantienen gran congruencia para los cuatro supermercados, en donde en promedio, nueve de las pymes indicaron que experimentan devoluciones por vencimiento del producto. Otras nueve pymes sufren alguna devolución por productos en

mal estado y, por último, en promedio, seis pymes por cada supermercado señaló que las devoluciones se presentan cuando el producto se encuentra en mal estado.

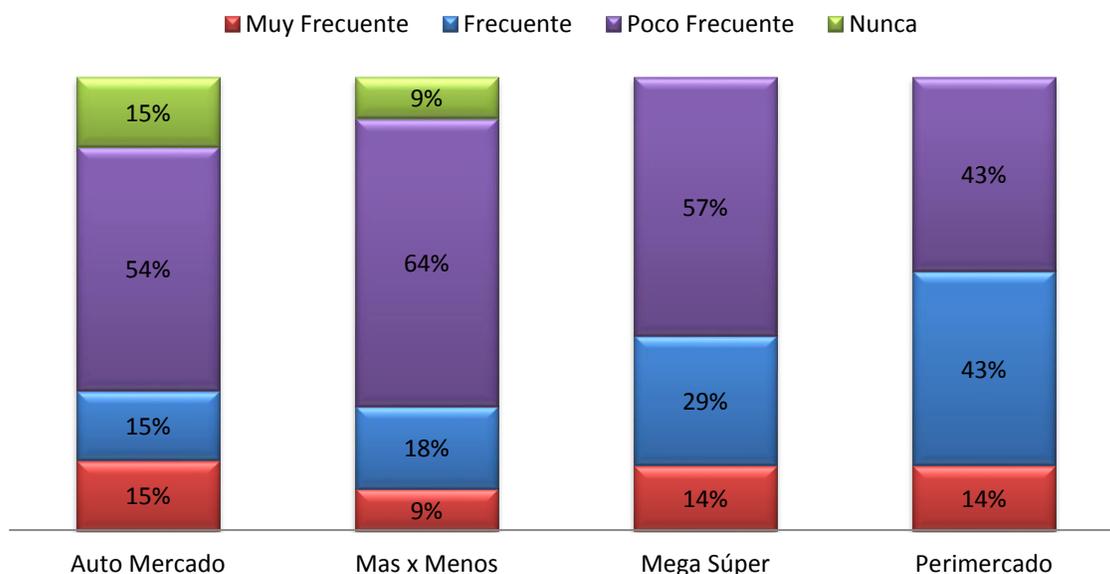


Adicional a lo anterior, el gráfico 3.19 muestra el grado de frecuencia en que se presenta una devolución según lo indicado por las pymes.

En promedio, seis de las pymes mencionó que la devolución de productos se realiza de forma “poco frecuente” en todos los supermercados del estudio. Únicamente, para Automercado y Más por Menos, una pyme mencionó que la frecuencia en la devolución de productos nunca ocurre.

Para la devolución de productos que se lleva a cabo de forma “frecuente”, Automercado y Más por menos tienen dos de pymes respectivamente. Mega Súper y Perimercado presentan la mayor cantidad de pymes que mencionaron tener gran frecuencia en devolución de productos.

Gráfico 3.19 Distribución porcentual de pymes según la frecuencia de devoluciones de producto por supermercado

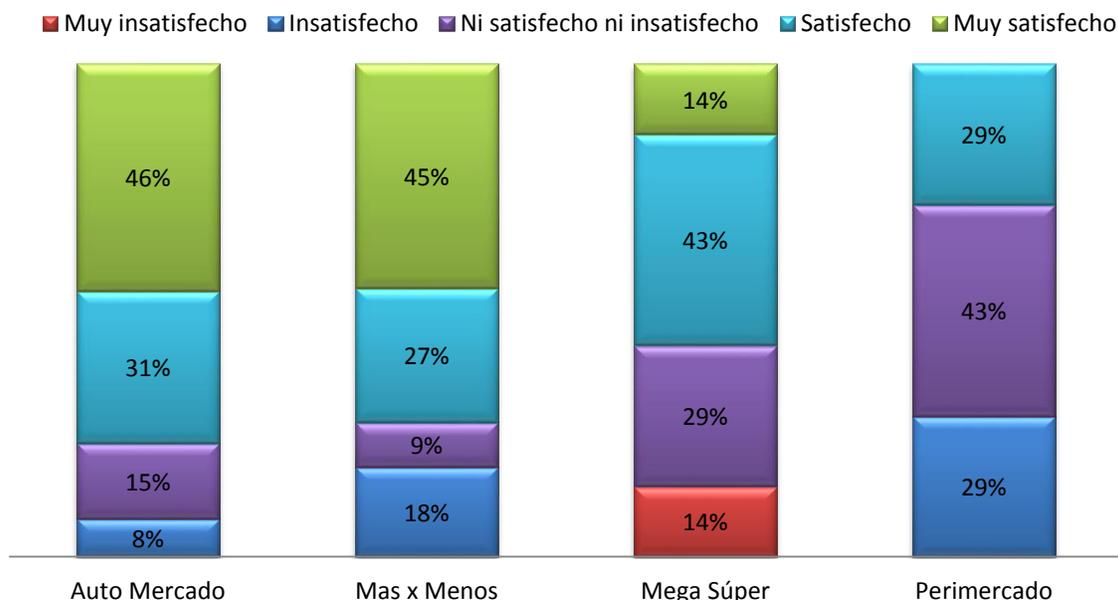


Fuente: Elaboración propia. Investigación comercial para conocer las prácticas de negociación entre pymes y Supermercados. Agosto 2015.

Se complementan los datos obtenidos acerca de la razón y frecuencia en que suceden las devoluciones de producto, con el grado de satisfacción que tienen las pymes ante esta situación. Como se puede observar en el gráfico 3.20, Automercado y Más por Menos presentan la mayor cantidad de pymes en el grado de satisfacción “muy satisfecho”, con un promedio de seis pymes.

Perimercado es el supermercado que tiene la mayor cantidad de pymes en el grado de satisfacción “insatisfecho”, con dos pymes de un total de siete que comercializa con este supermercado. Mega Súper es el único supermercado con una pyme que se encuentra muy insatisfecha acerca de la devolución de productos.

Gráfico 3.20 Distribución porcentual de las pymes con respecto al grado de satisfacción en la devolución de productos por supermercados



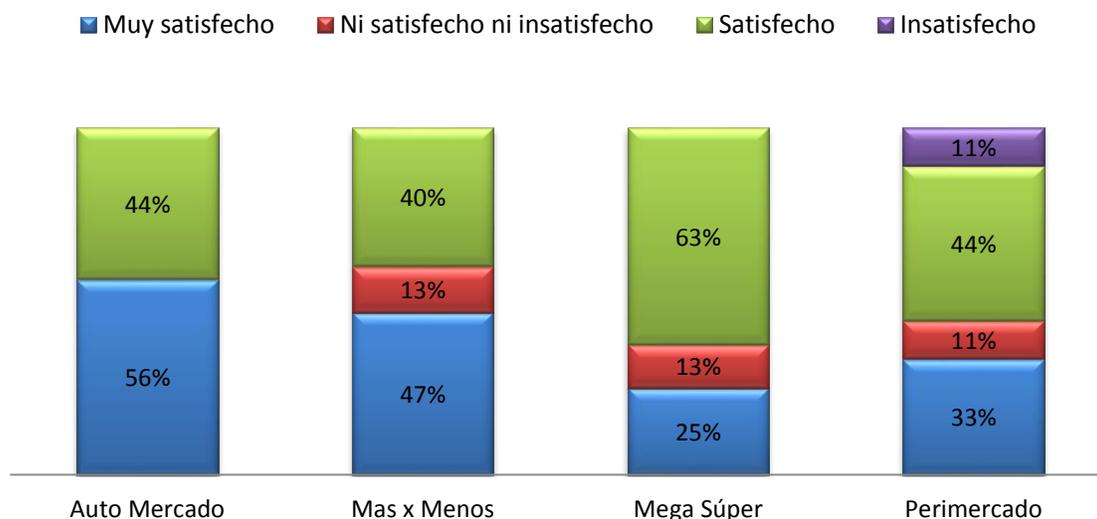
Fuente: Elaboración propia. Investigación comercial para conocer las prácticas de negociación entre pymes y Supermercados. Agosto 2015.

En la entrevista a las pymes se consultó si los plazos de entrega que exigen los supermercados se adaptan a su capacidad de producción. Para tal situación, todas las pymes contestaron una respuesta positiva para todos los supermercados implicados en el estudio.

El gráfico 3.21 muestra el grado de satisfacción de las pymes en cuanto a los plazos de entrega, donde Automercado y Más por Menos tienen la mayor cantidad de pymes que se encuentran muy satisfechas con el plazo exigido. Dentro del mismo análisis, cinco de las ocho pymes que comercializan con Mega Súper mencionan estar satisfechas con el plazo de entrega establecido, seguidamente de seis pymes en promedio para Perimercado, Automercado y Más por Menos.

Solamente, una de las pymes que comercializa con Perimercado indicó alguna disconformidad con los plazos de entrega de los supermercados. Hubo dos de las pymes entrevistadas que comercializan en Mega Súper, Más por Menos y Perimercado que respondió “ni satisfecho ni insatisfecho”, lo cual es un grado de satisfacción regular.

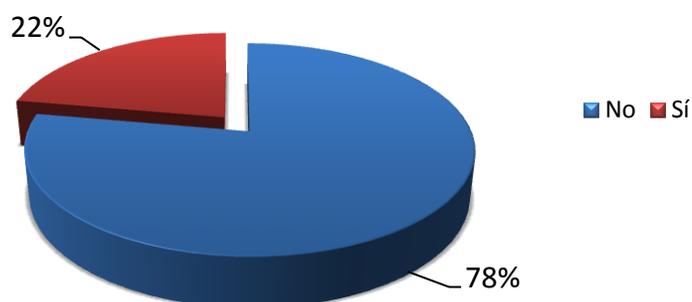
Gráfico 3.21 Distribución porcentual de pymes respecto al grado de satisfacción en los plazos de entrega por parte de supermercados



Fuente: Elaboración propia. Investigación comercial para conocer las prácticas de negociación entre pymes y Supermercados. Agosto 2015.

Por otro lado, se preguntó a las pymes su opinión acerca de si el hecho de ser pymes les ha permitido exigir mejores condiciones comerciales ante los supermercados. Únicamente cuatro de las pymes, como puede observarse en el gráfico 3.22, indicaron una respuesta positiva, mientras que la mayoría consideraron que el hecho de ser pymes no les ha facilitado en lo absoluto obtener mejores condiciones comerciales con supermercados.

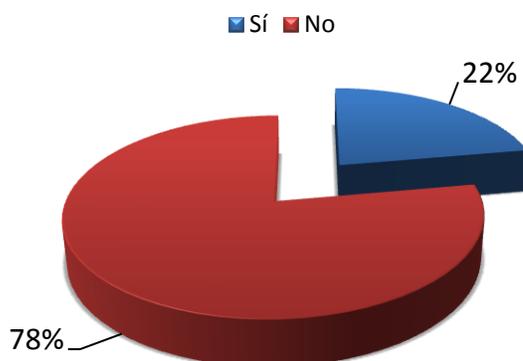
Gráfico 3 22 Distribución porcentual de pymes ante la opinión acerca de si ser pymes permite exigir mejores condiciones comerciales



Fuente: Elaboración propia. Investigación comercial para conocer las prácticas de negociación entre pymes y Supermercados. Agosto 2015.

Adicional al análisis anterior, el siguiente gráfico muestra la distribución porcentual de pymes que formaron parte de algún programa de apoyo especial. Como puede observarse, únicamente cuatro de las pymes entrevistadas indicaron que sí formaron parte de un programa especial a la hora de establecer una relación comercial con el supermercado. Estas pymes corresponden a las pymes que formaron parte del programa Una Mano para Crecer, iniciativa del supermercado Más por Menos (Wal-Mart).

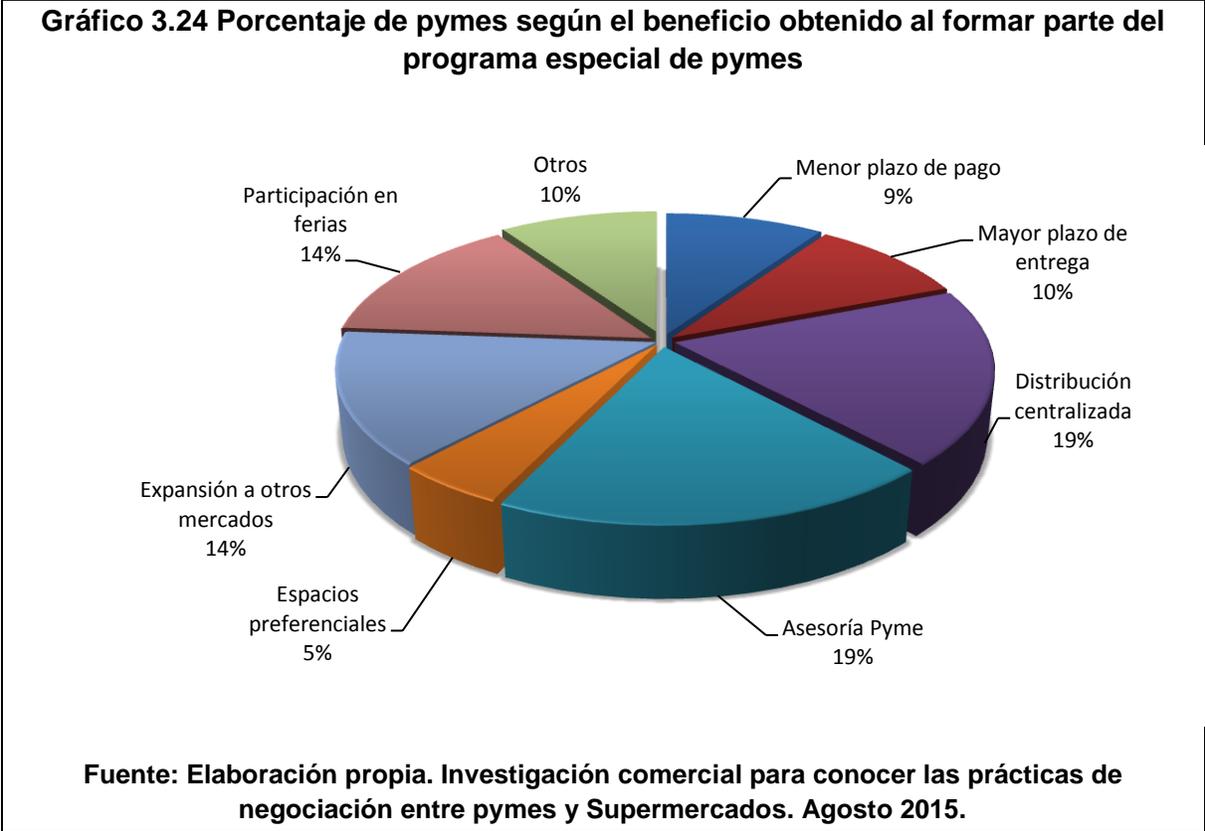
Gráfico 3.23 Distribución porcentual de pymes que formaron parte de algún programa de apoyo para pymes



Fuente: Elaboración propia. Investigación comercial para conocer las prácticas de negociación entre pymes y Supermercados. Agosto 2015.

El gráfico 3.24 muestra los beneficios obtenidos para las cuatro pymes que comercializan en Más por Menos y forman parte del programa Una Mano para Crecer. Como se ilustra en el gráfico, los resultados fueron muy diversos y no existe algún

beneficio mayoritario entre todas las opciones consultadas. Según las pymes entrevistadas, la asesoría pymes y distribución centralizada son los principales beneficios, seguidamente de la expansión a otros mercados, participación en ferias y mayor plazo de entrega.

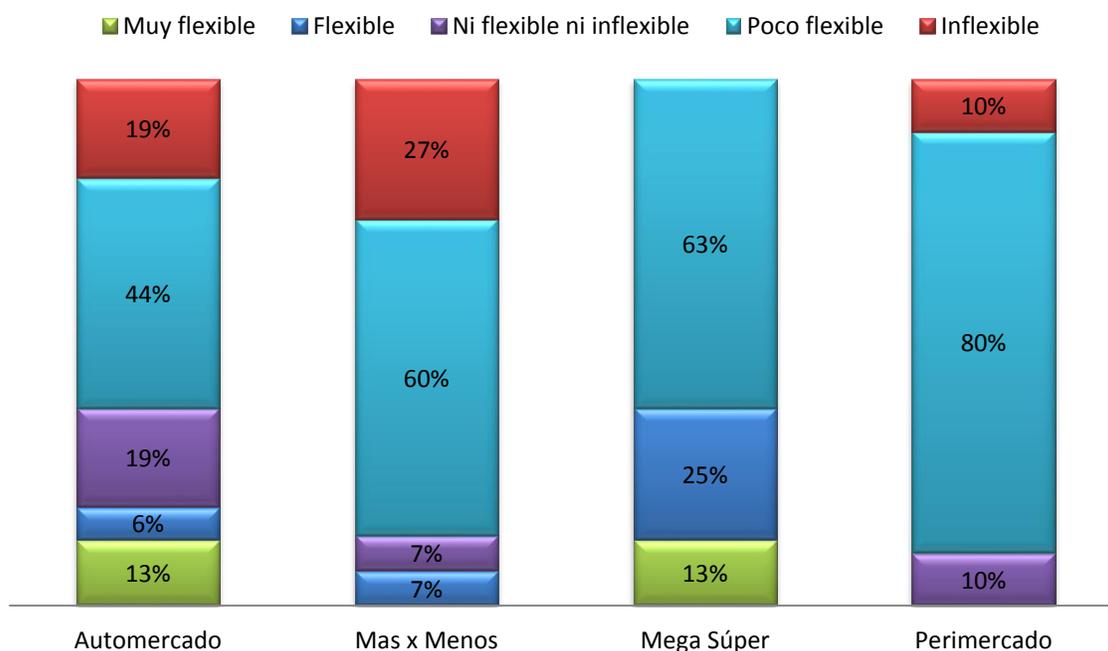


Con respecto al grado de flexibilidad de los supermercados para negociar condiciones comerciales, el gráfico 3.25 muestra que los supermercados son poco flexibles para discutir términos o condiciones en la negociación. Este rubro lo lidera Perimercados, seguidamente de Mega Súper, Más por Menos y Automercado.

Además, la mayoría de las pymes señalaron que Más por Menos es inflexible a la hora de discutir condiciones en la negociación, seguidamente de Automercado y Perimercado.

Contrario a lo anterior, para Automercado y Mega Súper, algunas de las pymes que comercializaron con estos supermercados mencionaron que son muy flexibles a la hora de establecer términos y condiciones comerciales.

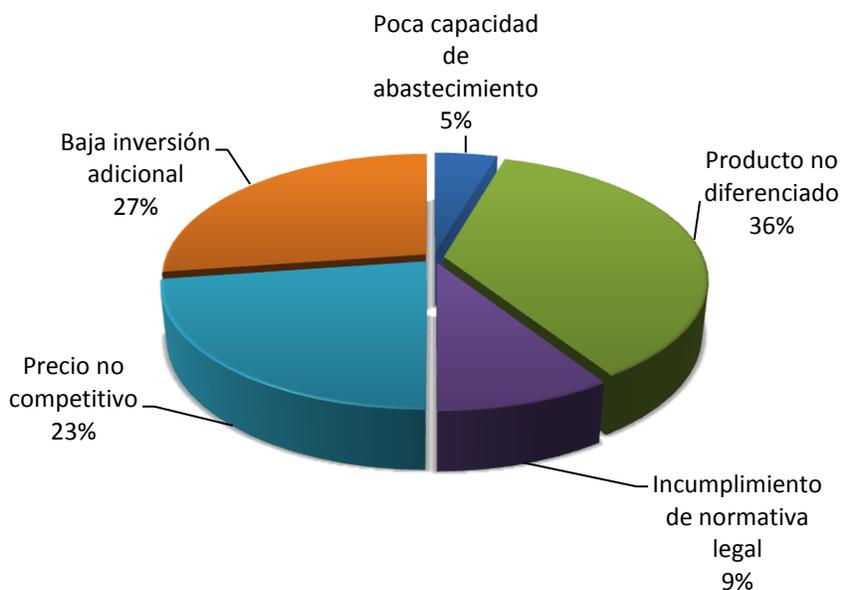
Gráfico 3.25 Distribución de pymes según el grado de flexibilidad de los supermercados para negociar condiciones comerciales



Fuente: Elaboración propia. Investigación comercial para conocer las prácticas de negociación entre pymes y Supermercados. Agosto 2015.

Seis de las pymes indicaron que la razón más frecuente para que no acepten sus productos en algún supermercado es que este no presente ningún valor agregado o diferencia en comparación con los productos de la misma categoría. Como muestra el gráfico 3.26, la segunda razón con mayor peso porcentual para que se rechace el ingreso de un producto es no realizar inversiones adicionales; seguidamente, el otro aspecto más común sería ofrecer un precio poco competitivo respecto a la competencia.

Gráfico 3.26 Distribución porcentual de pymes según la razón más frecuente para que no acepten su producto en un supermercado

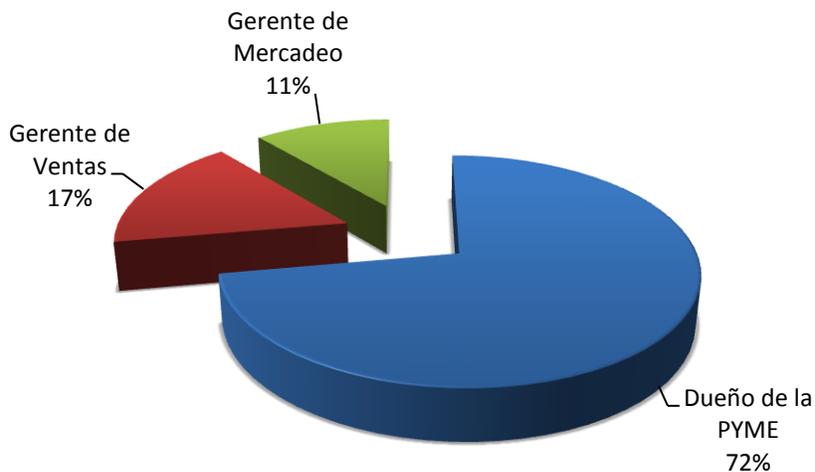


Fuente: Elaboración propia. Investigación comercial para conocer las prácticas de negociación entre pymes y Supermercados. Agosto 2015.

3.5.5 Negociación

Se efectuó la consulta acerca de la persona encargada de llevar a cabo las negociaciones comerciales con los supermercados, dando como resultado en el gráfico 3.27, donde la mayoría de las pymes tienen como encargado de la negociación al dueño de la pyme, seguidamente del gerente de Ventas y finalmente dos pymes para el gerente de Mercadeo.

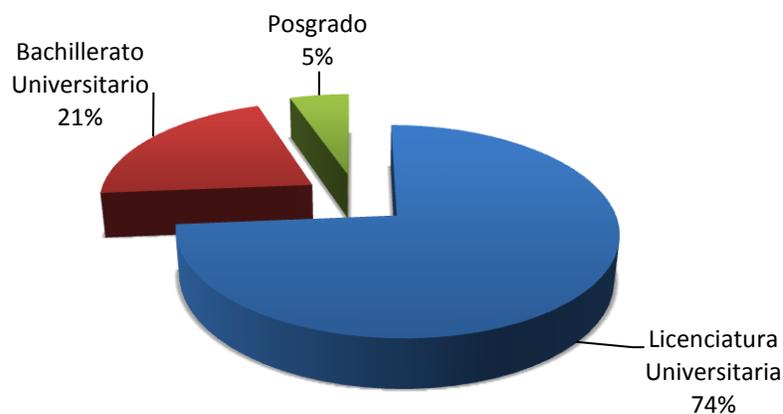
Gráfico 3.27 Distribución porcentual de Pymes según al encargado de negociar con supermercados



Fuente: Elaboración propia. Investigación comercial para conocer las prácticas de negociación entre pymes y Supermercados. Agosto 2015.

El nivel de escolaridad de las personas que llevan a cabo las negociaciones con supermercados es alto. La mayoría de los encargados en las pymes poseen licenciatura universitaria, cuatro bachillerato universitario y uno posgrado.

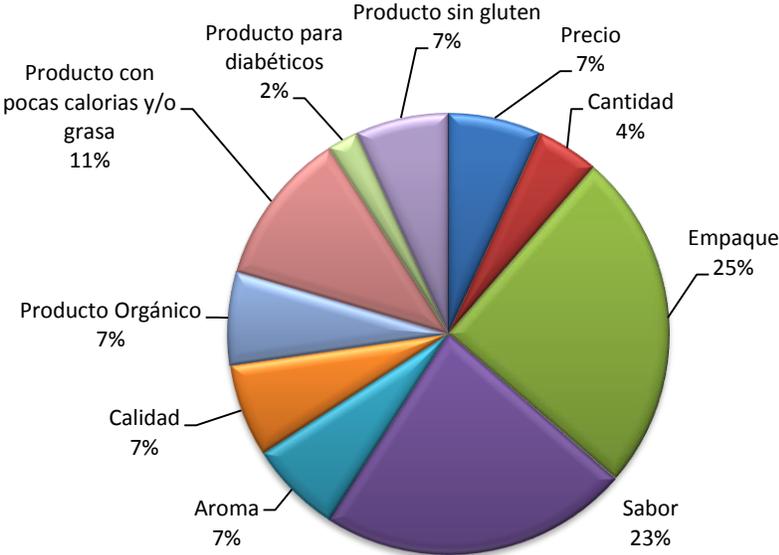
Gráfico 3.28 Distribución porcentual de pymes según el nivel de escolaridad del encargado de negociar con supermercados



Fuente: Elaboración propia. Investigación comercial para conocer las prácticas de negociación entre pymes y Supermercados. Agosto 2015.

El gráfico 3.29 muestra los atributos diferenciadores que las pymes creen que ofrecen a los supermercados. El atributo empaque, seguido muy de cerca del sabor son los principales atributos diferenciadores. Los productos con pocas calorías y/o grasa también conforman atributos importantes. Los atributos menos diferenciadores en el caso de las pymes entrevistadas fueron cantidad y producto para diabéticos.

Gráfico 3.29 Distribución porcentual de atributos diferenciadores de productos en comparación con la competencia según pymes



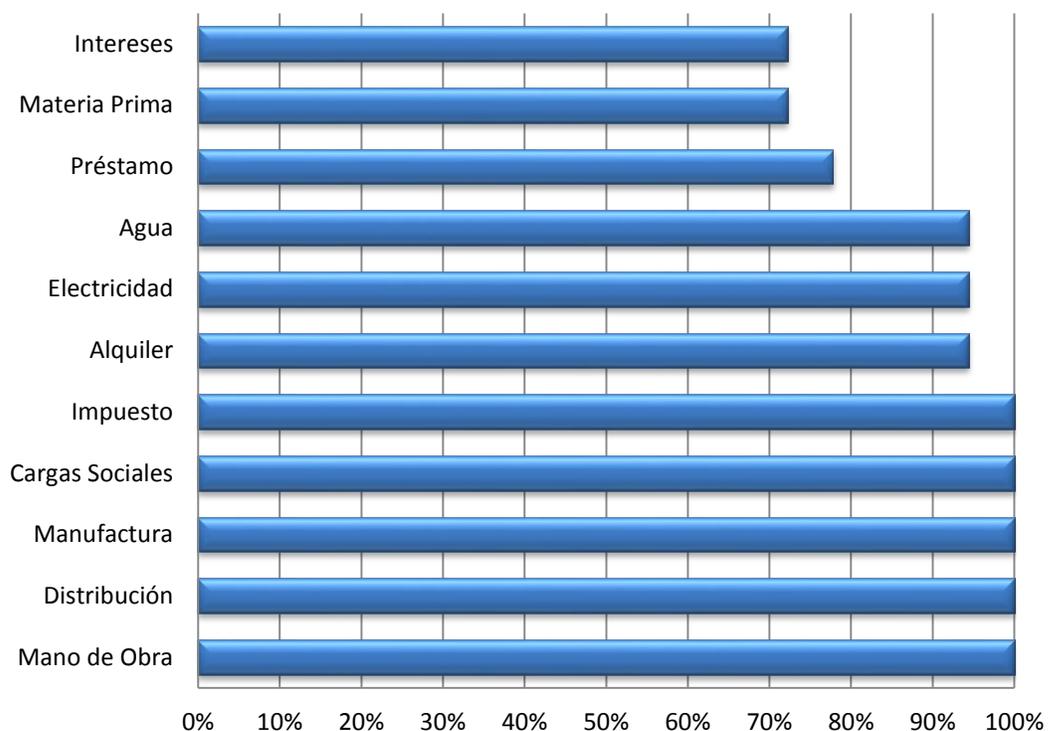
Fuente: Elaboración propia. Investigación comercial para conocer las prácticas de negociación entre pymes y Supermercados. Agosto 2015.

Con respecto a la estructura de costos de las pymes, todas indicaron conocer sus costos fijos, variables y su punto de equilibrio.

El gráfico 3.30 muestra las partidas que las pymes contemplan dentro de su estructura de costos. Todas las pymes incluyen costos por mano de obra, distribución, manufactura, cargas sociales e impuestos. Existen costos que no todos abarcan dentro de su estructura, pero existe la posibilidad de que las pymes no deban incurrir en ellos, como alquiler, préstamo e intereses.

Existen otros rubros que sí deben de ser tomados en cuenta dentro de cualquier estructura de costos, pero no todas las pymes los indicaron, como agua y electricidad.

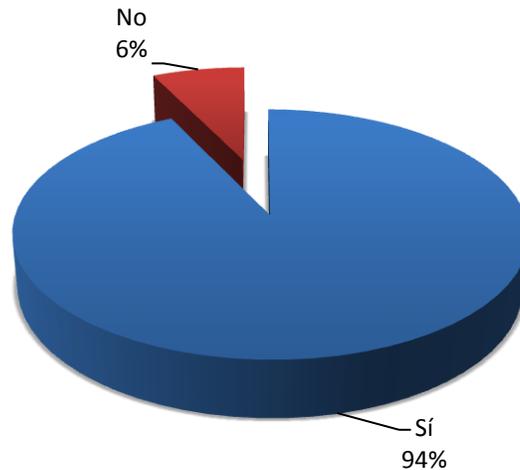
Gráfico 3.30 Distribución porcentual de partidas que son consideradas dentro de la estructura de costos según pymes



Fuente: Elaboración propia. Investigación comercial para conocer las prácticas de negociación entre pymes y Supermercados. Agosto 2015.

Por otro lado, el gráfico No. 3.31 muestra que la mayoría de las pymes entrevistadas dicen tener un límite de descuento a la hora de negociar con supermercados. Solamente una pyme responde no tener límite predefinido, sino que valora el descuento en el momento de negociar con el supermercado.

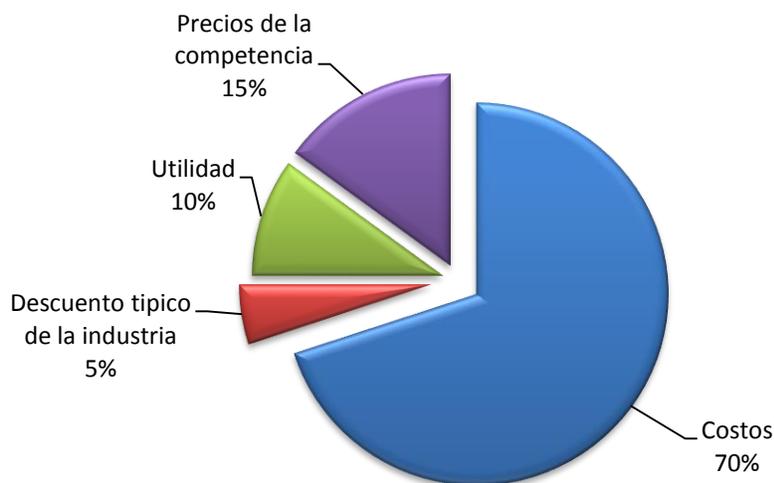
Gráfico 3.31 Porcentaje de pymes que tienen identificado un límite de descuento que otorgar a supermercados



Fuente: Elaboración propia. Investigación comercial para conocer las prácticas de negociación entre pymes y Supermercados. Agosto 2015.

El gráfico 3.32 muestra que la mayoría de las pymes entrevistadas establecen sus precios con respecto a sus costos, otro porcentaje menor basa sus precios en cuanto al precio del mercado (competencia) y otras pymes los basa de acuerdo con la utilidad que pretenden ganar. Solo una pyme utiliza como referencia el descuento típico de la industria.

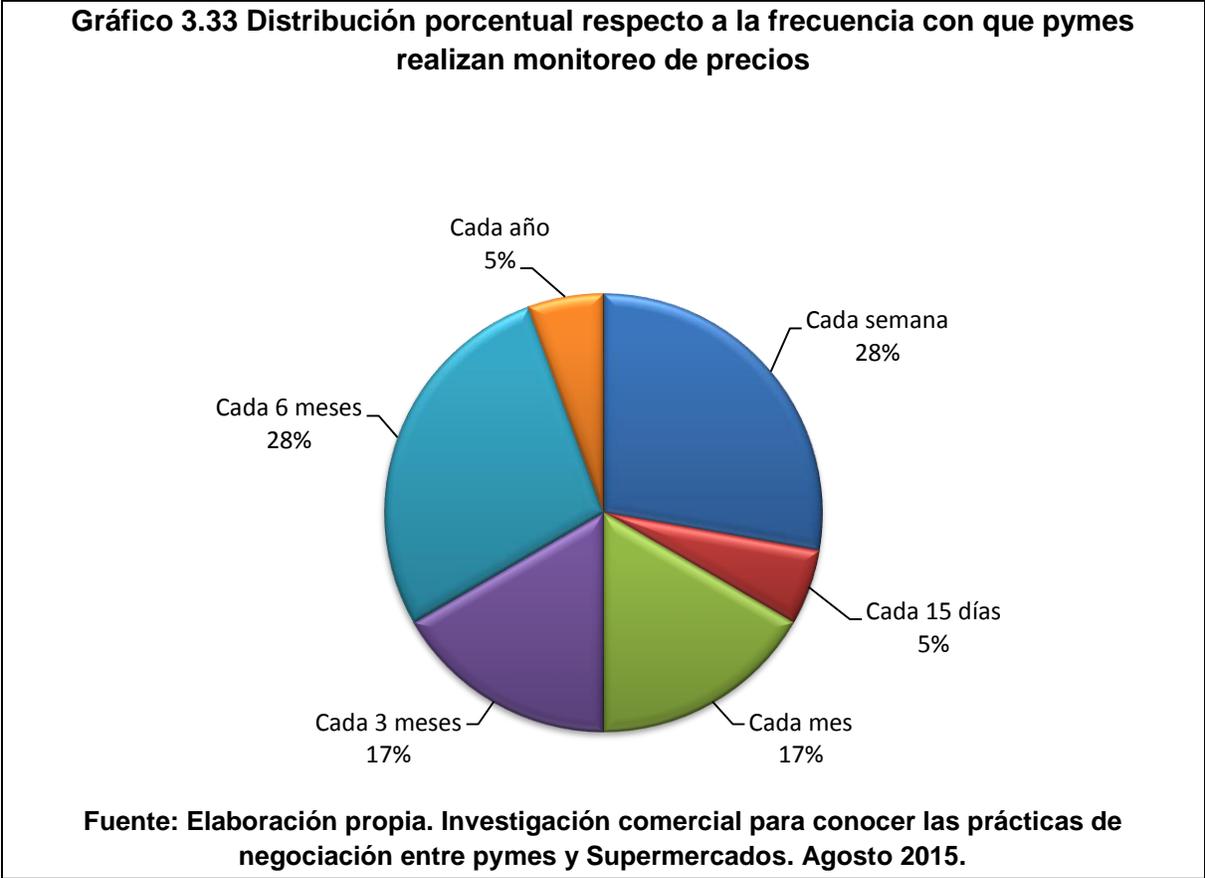
Gráfico 3.32 Parámetro utilizado por pymes para establecer el límite de descuento a supermercados



Fuente: Elaboración propia. Investigación comercial para conocer las prácticas de negociación entre pymes y Supermercados. Agosto 2015.

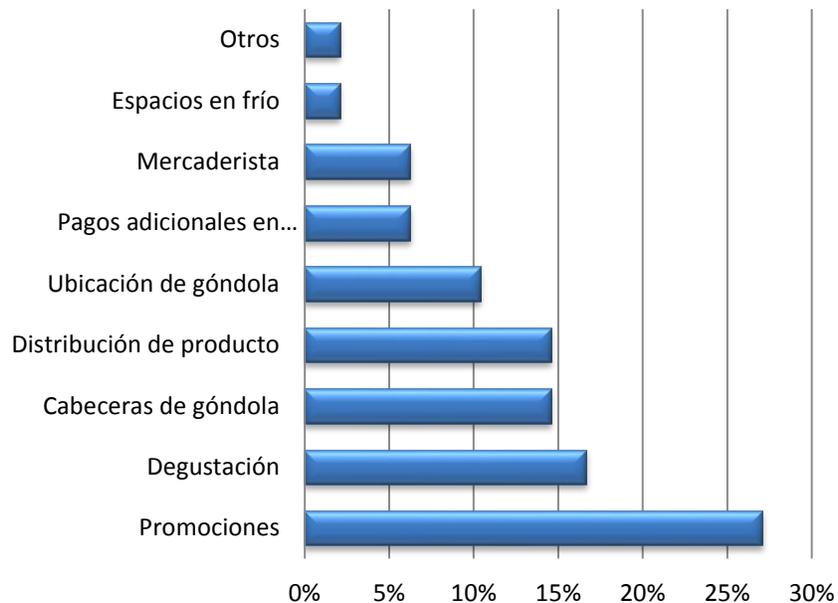
Se consultó la frecuencia con que las pymes realizan monitoreo de precios respecto a la competencia. El gráfico 3.33 muestra que la mayoría de las pymes lo llevan a cabo cada semana y cada 6 meses, donde ambas frecuencias son totalmente contradictorias respecto al nivel de frecuencia con que se efectúa el monitoreo de precios. Seguidamente, tres de las pymes lo realizan cada mes y cada 3 meses; por último, una pyme indica cada 15 días y cada año, respectivamente.

Los resultados fueron muy diversos y opuestos entre sí, sin embargo, la situación depende de la volatilidad de la industria y el tipo de producto comercializado.



Según las entrevistas, como se muestra en el gráfico 3.34, las pymes sí efectúan algunos pagos adicionales a las cadenas de supermercados. Las promociones son el rubro por el cual una mayor cantidad de pymes realiza estos pagos. Otros rubros relevantes son pagos por degustaciones y distribución de producto y cabeceras de góndolas. Los demás pagos, menos significativos, se llevan a cabo por espacios en frío, mercaderista, ubicación de góndola, además de un rubro llamado “otros”, el cual contiene pagos, como por ejemplo, aportes extraordinarios al final de mes.

Gráfico 3.34 Pagos adicionales en los que incurren las pymes al negociar con supermercados



Fuente: Elaboración propia. Investigación comercial para conocer las prácticas de negociación entre pymes y Supermercados. Agosto 2015.

Entre los problemas que han enfrentado las pymes entrevistadas en la comercialización de productos con supermercados, se encuentra, en su mayoría, baja rotación de inventario, solicitud de descuentos adicionales al precio y, con el mismo porcentaje, la solicitud de pagos adicionales por parte de supermercados. Según el gráfico 3.35, adicionalmente se encuentran incumplimientos de plazos de pago y alto costo de distribución. Por último, los menos comunes son los pedidos que superan su capacidad de producción y bajo margen de rentabilidad.

Gráfico 3.35 Porcentaje de situaciones con las que se han enfrentado las pymes al negociar con supermercados

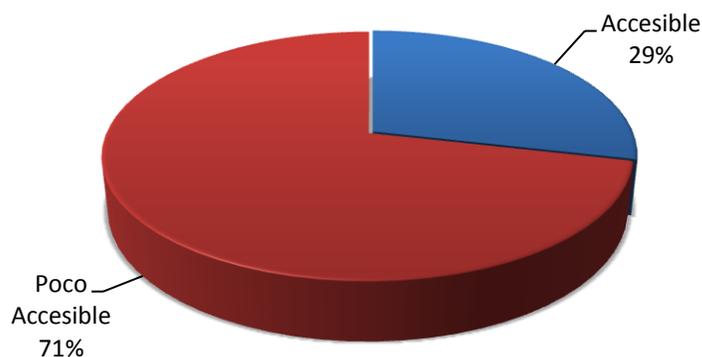


Fuente: Elaboración propia. Investigación comercial para conocer las prácticas de negociación entre pymes y Supermercados. Agosto 2015.

3.5.6. Condiciones económicas, jurídicas, políticas e institucionales que afectan el crecimiento de las pymes nacionales

La mayoría de las pymes entrevistadas consideran que el financiamiento para pymes costarricenses en el país es poco accesible, incluso algunos mencionaron nulo. Cinco pymes considera que es accesible y ninguna lo califica muy accesible

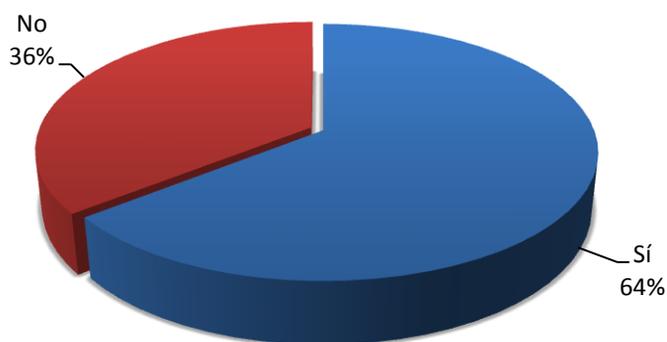
Gráfico 3.36 Opinión de las pymes costarricenses acerca del nivel de accesibilidad al financiamiento



Fuente: Elaboración propia. Investigación comercial para conocer las prácticas de negociación entre pymes y Supermercados. Agosto 2015.

Por otro lado, ante la pregunta de si alguna vez la pyme ha recibido apoyo por parte del Estado, la mayoría de las empresas consultadas contestaron que han recibido algún tipo de apoyo del Estado por ser pyme; mientras que por el contrario, el resto indicaron que no, como se puede visualizar en el gráfico 3.37.

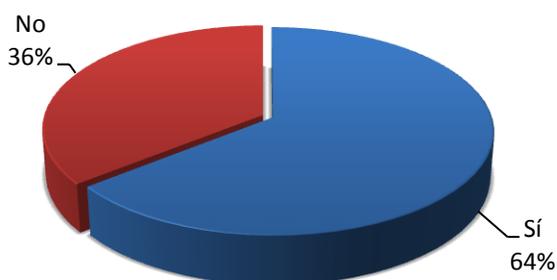
Gráfico 3.37 Porcentaje de pymes costarricenses que han recibido algún apoyo del Estado



Fuente: Elaboración propia. Investigación comercial para conocer las prácticas de negociación entre pymes y Supermercados. Agosto 2015.

Adicional a lo anterior, como se puede visualizar en el gráfico 3.38, la mayoría de las pymes entrevistadas señalan que el Estado debería tener alguna iniciativa para mejorar e incentivar la negociación de pymes con supermercados. El resto considera que se debe dejar por la libre y el Estado no debe involucrarse en esto.

Gráfico 3.38 Pymes que consideran que el Estado debe tener alguna iniciativa para incentivar la negociación con supermercados



Fuente:

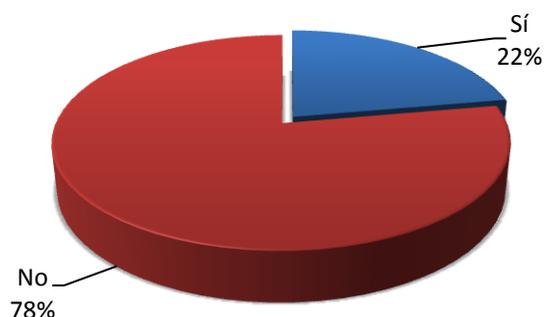
Elaboración propia. Investigación comercial para conocer las prácticas de negociación entre pymes y Supermercados. Agosto 2015.

Ante la pregunta sobre cuáles serían las iniciativas que opinan que debería implementar el Gobierno, las pymes mencionaron:

- Más apoyo para crecer como empresario.
- Menos trámites para registrarse como pyme.
- Identificación del producto pyme mediante un sello.
- Espacio exclusivo para pymes en supermercados.
- Menores tarifas en distribución.
- Subsidio (menores cargas sociales).
- Asesorías.
- Menor plazo de pago.
- Acceso a espacios preferenciales.
- Canal diferenciado para promoción de pymes.

El Gobierno, mediante el Ministerio de Economía, Industria y Comercio, cuenta con departamentos especializados en asesoría y apoyo a pymes costarricenses. Ante la pregunta de si alguna vez estas pymes tuvieron acceso o formaron parte de alguna asesoría por parte del MEIC, la mayoría señalaron que nunca han recibido ningún tipo de asesoría, pero el resto sí lo ha recibido, tal como se puede apreciar en el gráfico No. 3.39.

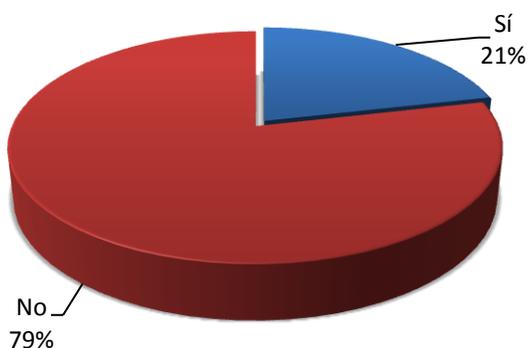
Gráfico 3.39 Porcentaje de pymes que han recibido asesorías del MEIC en términos de negociación



Fuente: Elaboración propia. Investigación comercial para conocer las prácticas de negociación entre pymes y Supermercados. Agosto 2015.

La Cámara Costarricense de la Industria Alimentaria (CACIA) implementó una guía de buenas prácticas de negociación donde se establecen términos y condiciones que pueden implementar pymes y supermercados con el fin de establecer relaciones comerciales beneficiosas para ambas partes. Ante la consulta sobre el conocimiento por parte de las pymes sobre esta guía, la minoría de los entrevistados tenían conocimiento de esta y por el contrario, catorce de las pymes desconoce este documento.

Gráfico 3.40 Porcentaje de pymes que conocen la guía para negociación de CACIA



Fuente: Elaboración propia. Investigación comercial para conocer las prácticas de negociación entre pymes y Supermercados. Agosto 2015.

Por último, se solicitaron sugerencias a las pymes entrevistadas sobre acciones que se pueden implementar para mejorar la relación comercial con los supermercados, de manera general, extrayéndose lo siguiente:

- **Cumplimiento de leyes y normas existentes.**
- **Precios de productos pymes competitivos:** El principal problema de los supermercados es que para introducir los productos, se requiere bajar demasiado los costos y esto hace que se pierda la capacidad de crecimiento con tal de responder a la demanda.
- **Preparación pymes:** Las pymes deben prepararse con estadísticas, estudios de mercadeo y lograr descuentos de introducción competitivos.
- **Creatividad e innovación en productos:** Se requiere por parte de las pymes creatividad e innovación de nuevos productos con el fin de generar algún valor agregado al supermercado.
- **Buena relación con el comprador o administrador de categoría:** Lograr relaciones redituables con el administrador de categoría o encargado del supermercado.
- **Obtención de certificaciones:** La pyme debe de sacar provecho de todas las capacitaciones y asesorías posibles por partes de entes expertos como CACIA, además de buscar certificarse como pyme mediante el MEIC.
- **Experiencia previa (conocimiento de marca):** La PYME debe comercializar por medio de otros canales como el tradicional (pulperías, tiendas pequeñas, entre otros) con el fin de obtener experiencia y buscar el conocimiento de marca por parte del cliente.
- **Buena apariencia y empaque de producto:** Los productos pymes deben resaltar calidad, buena apariencia e innovación mediante el empaque.
- **Manejar una buena estructura de costos:** Las pymes deben tener muy claro el límite en el porcentaje de descuento otorgado al supermercado.
- **Cumplimiento de convenios:** Los supermercados que son parte del convenio de CACIA u otros deben preocuparse en cumplir los términos y cláusulas establecidos en dicho convenio.

3.6 ANÁLISIS INTEGRAL DE RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE ENTREVISTAS A EXPERTOS, PYMES Y SUPERMERCADOS

A continuación, se realizará un análisis de los resultados más relevantes obtenidos de la aplicación de entrevistas a expertos, pymes y supermercados. Este análisis busca analizar la opinión de los tres pilares de información que se abarcaron en la presente investigación, con el fin de llegar a conclusiones integradas de cada uno de los siguientes bloques en que se aplicó la entrevista:

A) Dependencia en ventas de pymes en el canal supermercados

Un aspecto relevante entre la relación de los supermercados con pymes es conocer qué porcentaje del total de ventas depende del canal de supermercados.

Para esta situación, el total de expertos indicó que el volumen de ventas de pymes depende en gran medida de la relación comercial con supermercados y una pyme depende, en promedio en más del 50% de sus ventas del supermercado.

Con respecto a la opinión de las pymes en el tema analizado, los datos obtenidos de la entrevista aplicada muestran que seis de estas pequeñas empresas dependen del 40%, a menos del 60% de sus ventas del canal supermercados. Cinco de las pymes señalaron que dependen de un 20% a menos del 40%.

En promedio, se podría verificar que la información obtenida por ambas fuentes de información es congruente entre ellos.

B) Dificultad para ingresar productos

En la dificultad para ingresar productos dentro del canal supermercados, los expertos afirman que cada supermercado tiene bien definido su mercado meta y esto provoca que los proveedores que requieran sean congruentes con sus necesidades. Esta situación incita que los supermercados exijan productos que se ajusten a las necesidades de su mercado meta, siendo esta una de las razones para que el proceso de ingresar productos se torne difícil. Por otro lado, expertos indican y están de acuerdo en que los supermercados no pueden aceptar toda la oferta de productos que ofrezcan las pymes, debido a que la disponibilidad de espacio físico es limitada y finita.

Con respecto a esta situación, la mayoría de las pymes indicaron que el proceso de introducción de productos es difícil y muy difícil. El resto de pymes que indicaron que la introducción de productos resultaba sencilla, pero confesaron haber tenido algún contacto en el supermercado que facilitó el proceso.

Los resultados sobre esta consulta a los supermercados, coincide con lo indicado por los expertos y pymes. Todos los representantes de los supermercados entrevistados mencionaron que el proceso de introducir productos es una tarea difícil, principalmente por problemas de costos, registros y códigos de barras. Inclusive, Mega Súper indicó que

no existe trato preferencial alguno por ser pyme y más bien se realiza un filtro con el fin de garantizar que el producto sea bueno y aporta valor a la categoría existente.

C) Contratos formales

Con respecto a los acuerdos comerciales entre pymes y supermercados, ninguna pyme entrevistada mencionó tener un acuerdo comercial formal con algún supermercado. Las condiciones comerciales se realizan a través de correos, teléfono y contacto personal.

Un acuerdo comercial formal se define como un contrato donde se establecen todas las condiciones comerciales entre la empresa y el supermercado y que tiene validez por un período de tiempo determinado. Algunas pymes expresaron que únicamente cuando existe alguna inversión en la cadena de supermercados, sí han llegado a firmar algún tipo de respaldo o garantía de forma escrita.

La opinión de los expertos es sumamente importante en el tema de los contratos. Dos de los expertos indicaron que se debe tener mucho cuidado al momento de establecer los términos y cláusulas en las negociaciones, pues muchas veces lo que se acuerde se puede malinterpretar. Lo mejor es dejar todo por escrito mediante contratos formales.

Para los supermercados, en opinión a este tema, ninguno de los entrevistados mencionó efectuar contratos formales, por el contrario, indicaron que todos los acuerdos se llevan a cabo de forma personal, vía teléfono y principalmente por correo electrónico, coincidiendo con lo mencionado por pymes y expertos.

D) Razones por las cuales las pymes no logran ingresar sus productos al supermercado

Para seis de las pymes entrevistadas, la razón más frecuente para que no acepten sus productos en algún supermercado es que este no presente ningún valor agregado o diferencia en comparación con los productos de la misma categoría.

Todos los expertos consultados consideran que la mayor problemática de la relación entre pymes y supermercados es la falta de planificación, innovación o especialización. Existe un desconocimiento acerca de su producto e industria, lo que genera no poder identificar su mercado meta, esto además trae como consecuencia una estructura de costos inapropiada.

Con respecto a lo anterior, los tres supermercados coinciden con pymes y expertos, en que la principal razón que los productos de pymes no logren ingresar dentro de sus categorías, es por ofrecer un producto no diferenciado, sin proporcionar algún valor agregado a sus clientes. Inclusive, se consultó a los supermercados la frecuencia con que los productos ofrecidos por las pymes generan alguna diferencia o valor agregado en comparación con los productos de la misma categoría. Dos, de los tres supermercados, coincidieron en que es poco frecuente que las pymes presenten opciones diferenciadoras o innovadoras

Otras razones, según supermercados, son los bajos estándares de calidad, seguido por incumplimientos de normativa legal, tales como seguros, contar con los pagos de la CCSS al día, entre otros.

E) Rentabilidad

Se les consultó a las pymes su opinión respecto a la rentabilidad que obtienen por comercializar productos en los diferentes canales. Ocho pymes indican que es más rentable comercializar sus productos en el supermercado, seis cree más rentable comercializar en el mercado tradicional y cuatro no responden. Estas cuatro son aquellas pymes que no comercializan en mercado tradicional o señalan que es igual de rentable comercializar en ambos canales.

De igual forma, al solicitar a las pymes su opinión con respecto al grado de rentabilidad que les genera comercializar con supermercados, para cuatro de las pymes entrevistadas es muy rentable, la gran mayoría lo considera rentable, a tres les resulta ni rentable ni poco rentable y tan solo una lo considera poco rentable.

Para los supermercados, con respecto al tema de rentabilidad, dos de los tres entrevistados expresaron que su canal es el más rentable para las pymes costarricenses en comparación con el canal tradicional (pulperías, tiendas, entre otros). Para este caso, uno de los supermercados indicó que existen otros canales más rentables, debido a que los márgenes en el canal supermercado siempre tienden a ser bajos para poder competir. Entre los que piensan que el canal de supermercados es más rentable justificaron sus respuestas por un tema de volumen, exposición de marca y penetración de mercado.

F) Flexibilidad para negociar acuerdos

En opinión de todos los expertos entrevistados, el representante del supermercado puede resultar altamente manipulador y egoísta, pues es quien tiene el poder en la negociación, y busca sacar el mayor provecho de cualquier acuerdo para rentabilizar al máximo su categoría, razón por la cual, en opinión de los expertos, las pymes tienen poca oportunidad de establecer o proponer acuerdos que se inclinen a su favor.

Con respecto a este tema, la mayoría de las pymes entrevistadas coinciden en que los supermercados son poco flexibles para discutir términos o condiciones en la negociación. Inclusive, las pymes indicaron que algunos supermercados son totalmente inflexibles a la hora de discutir condiciones en la negociación.

Esta situación es confirmada por los propios supermercados, debido a que dos de tres entrevistados se consideran poco flexibles, pues argumentan que se manejan procedimientos estandarizados y uniformes que no permiten cambios en los parámetros establecidos.

G) Aplicación de descuentos

Con respecto a la solicitud de descuentos solicitados por los supermercados, para los expertos, en el proceso de negociación el supermercado solicita a la pyme gran cantidad de descuentos, situación que antecede el gran desconocimiento y poca agilidad e inexperiencia con que muchas veces las pymes llegar a negociar con el supermercado. Una vez que la pyme propone el precio más bajo posible, el supermercado, la mayoría de las veces solicita descuento para introducir el producto, otro descuento por no ser líder en la categoría, volumen de compra, además de los cobros por rubros adicionales, entre los que se encuentran: plan de crecimiento, cabeceras de góndolas, tarifas para participar en promociones, espacios en frío, penalidades por atrasos en entregas, entre otros.

Con respecto a este tema, la mayoría de pymes indicaron que los supermercados les solicitan algún tipo de descuento. Entre los descuentos que comúnmente son solicitados por los supermercados, en primer lugar se encuentra el de introducción, seguidamente por el descuento de temporalidad, por referencia de mercado y plan de crecimiento.

Sin embargo, a pesar de la información obtenida por parte de pymes y expertos, dos de los tres supermercados entrevistados mencionaron no solicitar descuento alguno a la hora de negociar con pymes. Únicamente, un supermercado indicó que sí solicita en algunos casos descuentos acerca del precio ofrecido del producto, entre los que se encuentran el de temporalidad, por plan de crecimiento, volumen de compra, distribución de producto y descuento de mercado (referenciación).

H) Plazos de pago

Analizando los plazos de pago, los expertos opinan que para lograr que la pyme ofrezca y agregue valor a la categoría de un supermercado, se les exige márgenes altos de rentabilidad y plazos de pago favorables. Estos dos rubros son los que podrían compensar la falta de innovación o diferenciación de los productos ofrecidos por las pymes y por lo tanto, los plazos de pago siempre serán negociados de forma que sean muchos más beneficioso a los supermercados. Únicamente, uno de los expertos mencionó que Más por Menos con su programa “Una Mano para crecer”, ofrece plazos de pago más favorables.

En comparación con lo anterior, ocho de las pymes indicaron que mantienen un plazo de pago con los supermercados de entre 30 días a menos de 45 días. Sin embargo, opiniones de las pymes con respecto a algunos supermercados fueron muy alarmantes. Por ejemplo, la mitad de las pymes que comercializan con Perimercados indicaron que este supermercado mantenía un plazo promedio de pago de 45 días a menos de 60 días.

De igual forma, se consultó a los supermercados el plazo promedio de pago que tienen establecido para las pymes. Más por Menos, con su programa Una Mano para Crecer, resultó tener menor plazo promedio de pago, indicando que este corresponde de 15 días a menos de 30, seguido de un supermercado con un plazo de 30 días a menos de 45 días y el otro supermercado con plazo de 45 días a menos de 60 días.

I) Costos

Con respecto a los costos, la opinión de los expertos concuerda en que existe por parte de las pymes un desconocimiento acerca de su producto e industria, lo que genera no poder identificar su mercado meta, y esto trae como consecuencia una estructura de costos inapropiada. Otro error que comenten las pymes es calcular el precio de su producto sobre el costo y no sobre el precio de venta al supermercado.

Según los expertos, un buen conocimiento acerca de su producto e industria, permiten a las pymes tener claro en qué canal debe vender, ya que un supermercado puede generarles venta, pero no rentabilidad. Las empresas no deben aferrarse a vender en supermercados. Es indispensable la asesoría con alguien que tenga experiencia en negociaciones y conozca de la industria. Finalmente, deben tener un plan adecuado conociendo que les solicitarán rebajas y costos adicionales.

En opinión de las pymes entrevistadas, todas indicaron conocer sus costos fijos, variables y su punto de equilibrio. Al consultarles a las pymes sobre los rubros que consideran dentro de su estructura de costos, el 100 % incluye costos por mano de obra, distribución, manufactura, cargas sociales e impuestos. Existen costos que no todos abarcan dentro de su estructura, pero existe la posibilidad de que las pymes no deban incurrir en ellos, como alquiler, préstamos e intereses. Existen otros rubros que sí deben de ser tomados en cuenta dentro de cualquier estructura de costos, pero no todas las pymes los indicaron, como agua y electricidad.

Por otro lado, la mayoría de pymes entrevistadas establecen sus precios con respecto a sus costos, tres basan sus precios en cuanto al precio del mercado (competencia), dos los basa de acuerdo con la utilidad que pretenden ganar y una utiliza como referencia el descuento típico de la industria.

En el momento de la negociación, se quiso consultar la opinión de los supermercados acerca de la preparación y conocimiento en la estructura de costos (costos fijos y variables) que muestran los encargados de realizar la negociación por parte de las pymes. Ante la consulta, los tres supermercados señalaron que el representante de la pyme no muestra el dominio requerido en costos para establecer una buena negociación.

Con respecto al parámetro que utilizan los supermercados para determinar el precio al consumidor final, los tres supermercados expresaron que marginan con base en el precio de venta.

J) Programa de apoyo a pymes

Dos de los entrevistados estaban familiarizados con la existencia de programas para pymes. Sin embargo, uno de los expertos indicó que los programas para pymes son una forma de tener responsabilidad social empresarial, pero no permiten grandes diferencias

en la negociación, por lo tanto, simplemente tratan a las pymes como un proveedor más de forma igualitaria.

Se preguntó a las pymes su opinión acerca de si el hecho de ser pymes les ha permitido exigir mejores condiciones comerciales ante los supermercados, donde la mayoría consideró que el hecho de ser pymes no les ha facilitado en lo absoluto obtener mejores condiciones comerciales con supermercados.

Para las cuatro pymes que forman parte de un programa de apoyo, los principales beneficios son asesoría pymes y distribución centralizada, seguidamente la expansión a otros mercados, participación en ferias y mayor plazo de entrega.

Con respecto a los supermercados, únicamente Más por Menos cuenta con un programa exclusivo para la pequeña y mediana empresa llamado “Una Mano para Crecer”, donde se ofrecen condiciones diferenciadas en comparación con los demás proveedores. El programa ofrece beneficios como menor plazo de pago, distribución centralizada, asesoría pyme, espacios preferenciales, expansión a otros mercados y participación en ferias, con el fin de generar mayor proyección y oportunidades de negocio. Por su parte, Automercado, aunque no cuenta con un programa definido, sí señaló dar tratos y condiciones preferenciales cuando las empresas son pymes.

K) Apoyo por parte del gobierno

Las opiniones de los expertos en este tema están divididas. Tres de los expertos afirma que a nivel de competencia no se puede involucrar más el Estado, ya que cada empresa, sea pyme o no, debe tomar su decisión racional de si es rentable negociar y vender sus productos en supermercados. Cree que la Ley 7472 es una ley a nivel macro, sin embargo, si se hiciera una ley específica, se apoyaría el Estado paternalista, en el cual las empresas se vuelven dependientes y trabajan al margen de la ley. Por esto, con mayor regulación el mismo sistema no necesariamente permitiría a las pymes crecer. En su opinión, se debe dejar fluir el mercado.

Por otro lado, otro experto señala que el Estado sí debe exigir a los supermercados políticas y programas que permitan un tiempo de gracia para generar volumen de ventas que les posibilite capitalizarse. No obstante, lo visualiza como una situación poco viable, pues afirma que si el Gobierno no brinda un apoyo real a las pymes en cuanto a préstamos, subvenciones y trámites, es difícil exigir un trato preferencial a estas pequeñas y medianas empresas.

En opinión de las pymes, la mayoría mencionaron haber recibido algún tipo de apoyo del Estado por ser pyme. Sin embargo, la mayoría también señala que el Estado debería tener alguna iniciativa para mejorar e incentivar la negociación de pymes con supermercados. Solo seis consideran que se debe dejar por la libre y el Estado no debe involucrarse en esto.

Ante la pregunta sobre cuáles serían las iniciativas que opinan que debería implementar el Gobierno, las pymes mencionaron:

- Más apoyo para crecer como empresario.
- Menos trámites para registrarse como pyme.
- Identificación del producto pyme mediante un sello.
- Espacio exclusivo para pymes en supermercados.
- Menores tarifas en distribución.
- Subsidio (menores cargas sociales).
- Asesorías.
- Menor plazo de pago.
- Acceso a espacios preferenciales.
- Canal diferenciado para promoción de pymes.

Al igual que con la entrevista para las pymes y expertos, se consultó la opinión a los supermercados acerca de si debe de existir mayor participación por parte del Gobierno para impulsar el desarrollo y acceso de las pymes e incentivar la negociación entre ellos. En esta consulta, se obtuvo una respuesta negativa por parte de dos de los tres supermercados, afirmando en que no debe existir un estado paternalista donde haya alguna facilidad para estas empresas por solo el hecho de ser pymes. Por otro lado, uno de los supermercados expresó lo contrario, al opinar que podría haber incentivos fiscales a cadenas de supermercados por establecer programas de apoyo a pymes.

3.7 ANÁLISIS FODA PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS COSTARRICENSES

Con el propósito de evaluar y analizar la situación de las pymes en el ámbito comercial con los supermercados, se realizó un análisis FODA, el cual deriva los siguientes factores:

3.7.1 Fortalezas

- 1) Capacidad de producción:** Para las cadenas de supermercados, uno de sus ejes fundamentales son los costos. Esto significa que son realmente meticulosos en encontrar todas las formas posibles para operar de la manera más eficiente y una de estas es mantener los inventarios más ajustados. En este punto es donde se vuelve crucialmente importante para los supermercados contar con proveedores con capacidad de satisfacer sus pedidos de la mejor manera, lo cual es un punto alto de las pymes nacionales. Según demuestra la investigación efectuada, todas las cadenas de supermercados entrevistados indicaron que sus proveedores pymes cumplen de manera satisfactoria con los pedidos solicitados. Dicen sentirse respaldadas y tener plena confianza en la capacidad productiva de estos aliados comerciales.

Esta tendencia de cumplir con los compromisos pactados es una fortaleza que genera a sus socios comerciales una percepción de credibilidad y seriedad del

sector productivo pyme, facilitando relaciones comerciales de largo plazo con las cadenas de supermercados y labrar el camino para que acepten a más pequeñas empresas como proveedores serios y de confianza.

- 2) **Diversificación:** Los gustos y preferencias de los consumidores son variables y a lo largo del tiempo evolucionan. Según los representantes de las cadenas minoristas, para ellos es vital responder rápidamente y ofrecer en sus góndolas lo que sus clientes solicitan, por lo cual es fundamental que sus proveedores tengan diversidad en oferta de productos y se adapten a los cambios del mercado.

En la investigación realizada se visitaron las instalaciones de las pymes, en donde se observaron las líneas de producción y se comprobó que al ser relativamente pequeñas, una de sus fortalezas es que pueden reaccionar más rápidamente a los cambios del mercado, en comparación a una empresa de mayor tamaño, ya que pueden incluir nuevos ingredientes, llevar a cabo cambios al volumen y composición de sus productos, así como cambios en sus empaques efectuando pequeños ajustes a sus líneas productivas.

La investigación señaló que el 80 % de las pymes entrevistadas comercializan más de una línea de productos en el canal de supermercados, como respuesta a las peticiones de sus distintos mercados meta. La diversificación de sus productos va desde presentaciones familiares, cambios en empaque, líneas de productos bajos en grasa, libres de gluten, variedad de sabores y precio. Esto demuestra que existe variedad en la oferta pyme nacional, lo cual les permite diversificar el riesgo de concentración de mercado, penetrar nuevos segmentos o nichos de mercado y responder de forma eficiente a las demandas de sus principales socios comerciales.

3.7.2 Debilidades

- 1) **Innovación:** Según Oppenheimer (2014), en su libro *Crear o morir*, la innovación es uno de los distintivos fundamentales de las empresas más exitosas del mundo y es considerada la característica más importante que hará triunfar a las organizaciones del futuro. La economía del conocimiento avanza rápidamente en el contexto global y empresas líderes en innovación actualmente son más valiosas que la economía de países enteros.

Uno de los principales reclamos por parte de las cadenas minoristas hacia sus proveedores pymes es la innovación de los productos y empaques ofrecidos. Según la entrevista aplicada, los tres supermercados entrevistados señalaron que una de las principales causas para no permitir el ingreso de un nuevo producto de una pymes es porque no se diferencia ni ofrece un valor agregado en comparación a los de la competencia.

Según las recomendaciones dadas por los expertos en el sector minorista, las pequeñas y medianas empresas son las más obligadas a ofrecer productos y

servicios innovadores, que brinden un valor agregado, tengan un atributo diferenciador sostenido a través del tiempo y estén dirigidos a nichos de mercado con crecimiento potencial que les permita acaparar mercado a las grandes empresas.

- 2) Investigación de mercado:** El comportamiento de los consumidores día tras día evoluciona, las tendencias de consumo cambian a gran velocidad y solamente las empresas capaces de conocer, entender y hasta predecir estos cambios tendrán éxito al ofrecer los productos que los clientes desean. Según la investigación de El Financiero “Estudio Perfil del Consumidor Costarricense 2014”, existe la tendencia de que los consumidores se fijen cada vez menos en el precio del producto para tomar la decisión final de compra, sino que tienden a basarse en otros factores tales como el respaldo del producto, la calidad, el servicio posventa y la garantía (Financiero, 2015). Esta información deja claro que existe un nicho de mercado dispuesto a pagar más por productos y servicios de calidad, pero ¿están las pymes nacionales dirigiéndose a ese sector?

La respuesta es no, ya que sin la investigación de mercado las empresas están ciegas y difícilmente podrán ofrecer productos ajustados a los gustos y preferencias de los consumidores, o no pueden darse cuenta si están ofreciendo sus productos y servicios por medio de los canales comerciales adecuados. Seis de las pymes entrevistadas mencionaron no realizar monitoreo de precios ni utilizar alguna otra herramienta formal de investigación de mercados, lo cual demuestra que no tienen un conocimiento a profundidad de sus clientes meta, dejándolos en una posición menos favorable respecto a su competencia y cadenas de supermercados, las cuales a diferencia de las pymes, llevan a cabo un monitoreo de precios de forma semanal.

La investigación de mercado es una herramienta de competitividad primordial que no es explotada por las pymes costarricenses, por lo que significa una debilidad general del sector.

- 3) Estructura de costos:** Como se ha mencionado en puntos anteriores, la administración de costos es la ventaja competitiva primordial para el sector minorista, es el factor crítico del éxito, el factor clave que puede determinar su tiempo de vida en el negocio. Esta obsesión por los costos fue un tema expuesto por parte de los representantes de las cadenas entrevistadas, fueron claras al señalar que están dentro de un negocio altamente competitivo y en un mercado muy variado en cuanto al precio. Para ellos es vital que sus proveedores tengan profundo conocimiento del tema y trabajen con altos estándares de eficiencia que les permita ofrecerles los mejores precios para ser los más competitivos posibles.

Una de las principales críticas del sector minorista hacia las pymes es el poco conocimiento de su estructura de costos, ya que todos los supermercados

entrevistados señalaron que a la hora de negociar con pymes demuestran desconocimiento. Esta debilidad los ha inducido a incurrir en pérdidas al negociar descuentos y promociones, ya que ofrecen precios con los cuales no alcanzan su punto de equilibrio.

- 4) Concentración:** La investigación realizada demostró en la mayoría de las pymes entrevistadas el canal de supermercados representa más del 40 % del total de sus ventas. Esto demuestra el alto grado de dependencia de este canal, lo cual eleva el riesgo y los pone en una posición de desventaja ante las grandes cadenas de supermercados, que son conscientes de esto, lo cual les da mayor poder a la hora de la negociación.

3.7.3 Oportunidades

- 1) Programas de apoyo:** Aunque únicamente Más por Menos cuenta con un programa oficial de apoyo a pymes, no todas poseen la certificación otorgada por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio que las certifica oficialmente como una pyme, siendo este un requisito solicitado por el supermercado para formar parte del programa. Esta es una gran herramienta que puede facilitar el proceso de ingreso a este canal, así como potencializar el crecimiento de la pyme.
- 2) Expo PYME:** Solo cuatro de las pymes entrevistadas indicó haber recibido alguna charla o capacitación por parte del MEIC. Anualmente el MEIC celebra Expo PYME, una actividad en la cual se reúnen cerca de 10 mil empresarios y emprendedores en busca de información y asesoría para sus proyectos empresariales. Durante tres días se imparten charlas gratuitas que abordan temas como: finanzas, innovación, mercadeo, servicio al cliente, entre otros; sin embargo, no todas las pymes aprovechan esta oportunidad.
- 3) Nichos de mercado:** En la investigación se demostró que la minoría de pymes entrevistadas creen que tienen un atributo diferenciador como ser bajo en grasas, amigable con el ambiente, ser libres de gluten o ser especiales para diabéticos y seis indicaron que la principal razón para que sus productos no ingresen a los supermercados es la poca diferenciación. Esto demuestra que aún existen nichos de mercado con mucho potencial de crecimiento que no están siendo explotados en su totalidad. Las pymes no pueden competir contra las grandes transnacionales por grandes segmentos de mercados, deben enfocarse en ofrecer un valor agregado a los nichos en los que existe potencial de crecimiento.

3.7.4 Amenazas

- 1) Rivalidad de los competidores (costo más bajo):** Según Michael Porter, en su modelo de las 5 fuerzas, la rivalidad entre los competidores es uno de los factores clave para determinar la rentabilidad de una industria, ya que a menor cantidad de competidores, mayor rentabilidad y a mayor cantidad de competidores, se daría

menor rentabilidad. En Costa Rica, el sector minorista es altamente competitivo, a pesar de existir cadenas de supermercados muy fuertes y bien posicionadas, el factor diferenciador ha sido el de los precios bajos. Esta estrategia ha generado continuas guerras de precios por ganar mercado, resultando hasta en disputas legales por publicidad desleal.

La firma EUROMONITOR Internacional (2015), en su estudio *Las principales tendencias del Retail en América: 2015*, indica que la competencia basada en precios continúa siendo una estrategia que caracteriza el mercado costarricense, en donde los consumidores han visto cómo sus ingresos tienden a disminuir ante el aumento de las tasas de interés y el costo de la vida, dando como resultado un menor grado de fidelidad de los clientes que escogen al que le ofrezca mejores precios.

En un sector tan competitivo como este, en donde las cadenas de supermercados están en una lucha constante por brindar los precios más bajos todos los días, las pymes se pueden ver amenazadas por tener que ofrecer sus productos al precio más bajo posible para que las cadenas minoristas puedan cumplir con su promesa de marca.

Este panorama representa un reto para los planes de crecimiento de las pymes, ya que al estar su giro de negocio directamente relacionado con el sector minorista tradicional, las aspiraciones de mejorar sus ingresos vía aumento de precio son muy limitadas, pues cadenas como Wal-Mart les permiten un máximo de 2 aumentos al año y no mayor a un 10 %, esto sin tomar en cuenta que sus costos operativos cada año son mayores.

2) Concentración del sector minorista: La concentración del sector minorista en manos de grandes cadenas transnacionales es un fenómeno global que se ha ido replicando en los últimos 30 años en Latinoamérica. Costa Rica no fue la excepción, este comportamiento se comenzó a reflejar cuando se finiquitó la adquisición de Cadena de Supermercados Unidos por parte de Wal-Mart, un hecho que marcó un antes y un después en la forma de hacer negocios en el sector minorista nacional. Esta tendencia de concentración de mercado en pocas cadenas minoristas y con gran poder financiero, representa una amenaza para las pymes costarricenses a medida que pierden poder de negociación frente a estas grandes multinacionales. Para ilustrar de una forma más simple la asimetría existente y el reto que significa para una pyme negociar con una de las cadenas de supermercados, se tomará como ejemplo Wal-Mart (que es el participante más importante del sector minorista mundial y nacional). Si esta transnacional fuera un país, sería una de las 20 economías más ricas del mundo y su población sería de más de un millón de empleados.

Esto deja un panorama más claro del poder que tienen algunos de los participantes del mercado, con los cuales las pequeñas empresas deben negociar. En términos de rentabilidad, el efecto que tiene para una cadena de supermercados prescindir de los servicios de un proveedor pyme no se compara

con los efectos que esto puede generar para la pyme que dejará de vender sus productos en una cadena minorista, lo cual los hace más dependientes y vulnerables.

- 3) **Condiciones político-económicas:** El panorama político y económico costarricense no es el más alentador en de los últimos años. El déficit fiscal y el elevado gasto público se han convertido en una de las mayores preocupaciones de los dirigentes políticos. La firma calificadora de riesgo Mody's, bajó la calificación de los bonos del país hasta perder el grado de inversión que se obtuvo en el 2010, debido a la inacción de los gobernantes ante el desmejoramiento de las finanzas públicas. Ante esta situación, la respuesta del Gobierno ha sido una reforma fiscal en la cual propone pasar de un impuesto de ventas del 13 % a un impuesto de valor agregado del 15 %, lo cual representa una amenaza para el crecimiento de las pymes, al aumentar el valor final de los productos, lo que desestimula el consumo, dando como resultado menos ventas.

Otra de las amenazas político-económicas a las que se enfrentan las pymes actualmente son los altos costos de operación en Costa Rica. En abril del 2014, Intel, una de las empresas más importantes en la oferta exportadora del país, anunció el cierre de su planta de micro chips, justificando su salida a la pérdida de competitividad tica por los altos costos de operación, desatando una ola de salidas de otras empresas, alegando que los precios de la electricidad, cargas sociales e impositivas son insostenibles. Esto provocó una desaceleración del Índice Mensual de Actividad Económica por más de 1 año, lo cual significa menor dinamismo en la economía nacional resultando en una menor propensión al consumo y, por lo tanto, menores ventas para las pymes.

3.8 ANÁLISIS FODA PARA LAS CADENAS MINORISTAS

Con el propósito de evaluar y analizar la situación de los supermercados en la industria nacional, se realizó un análisis FODA, el cual deriva los siguientes factores:

3.8.1 Fortalezas

- 1) **Poder de negociación:** Las tres principales cadenas minoristas del país tienen presencia en todo el territorio nacional. Sus volúmenes de ventas, salas de venta, centros de distribución, penetración de mercado y posicionamiento les permite ser el agente más poderoso en la negociación con sus proveedores.

Por lo general, son los proveedores los que buscan al minorista para poder ofrecer sus productos en las góndolas, por lo tanto son los que se deben adaptar a las condiciones de compra del supermercado.

Este balance positivo en la dinámica de negociación les permite a las cadenas de supermercado sacar provecho y exigir los precios más bajos posibles a sus proveedores, así como las condiciones de pago más rentables según sus estrategias de negocio.

- 2) Logística:** Las grandes cadenas minoristas nacionales tienen amplia penetración en el mercado nacional. Sus centros de distribución y localización de sus supermercados por todo el país les ha permitido optimizar la entrega de inventarios y crear grandes redes de distribución que les genera oportunidades de negocio al ofrecer los servicios a sus proveedores,

3.8.2 Oportunidades

- 1) Comercio electrónico:** La conexión a internet tiene amplia cobertura en el territorio nacional, lo que le permite a la población acceder a nuevas formas de consumo que antes no le eran posible.

Los canales de compras por internet como Amazon, son agentes del mercado que compiten con las grandes cadenas minoristas por el dinero de los consumidores. Si bien es cierto existen productos perecederos de consumo masivo que no se transan por el canal electrónico, muchos otros productos que se compran actualmente en las góndolas de los supermercados se pueden comprar también por medio de internet.

La tendencia del mercado de realizar cada vez más compras por internet representa una oportunidad para las cadenas minoristas en la medida en que se tomen acciones estratégicas para atraer a estos consumidores mediante canales innovadores.

- 2) Alimentos orgánicos:** Existe un nicho de mercado con alto potencial de crecimiento en las personas que se preocupan por ingerir alimentos orgánicos, libres de agroquímicos, pesticidas, y sustancias artificiales,

Por lo general estas personas recurren a tiendas especializadas o a sembrar sus propios alimentos, ya que la oferta existente en los supermercados tradicionales no es lo suficientemente amplia como para satisfacer sus necesidades, abriendo una oportunidad de mercado para los minoristas.

3.8.3 Debilidades

- 1) Diferenciación:** El bajo nivel de innovación que presenta la industria minorista nacional hace que los principales participantes del mercado luchen por posicionarse en la mente del consumidor con base en el costo, llevándolos a

guerras de precio (caso Palí-Mega Súper), estrechando los márgenes de rentabilidad y haciendo menos atractivo el sector para los inversionistas.

Actualmente existe gran cantidad de consumidores que no están comprometidos con ninguna cadena de supermercados, si no que comprar en el que le dé el mejor precio.

Esta situación de mercado representa una debilidad para las grandes cadenas minoristas que no ofrecen valor agregado a las compras de sus clientes para que no sea el precio su principal atributo diferenciador.

- 2) **Reacción al cambio:** La transición en las tendencias de consumo de los compradores son cada vez más rápidas. Hace un par de años tendencias de consumo como el viernes negro eran completamente ajenas al mercado nacional, sin embargo hoy en día es una de las épocas más esperadas del año. Anuncios por parte de entidades internacionales sobre el consumo de carnes rojas, campañas publicitarias por parte de las entidades de salud para desincentivar el alto consumo de azúcar o epidemias como la gripe aviar o porcina son situaciones a las que el mercado reacciona de manera inmediata y cambia los patrones de consumo de las masas en cuestión de días.

Ante estos factores externos, a las cadenas minoristas les es más difícil tomar decisiones inmediatas para cambiar los productos ofrecidos en sus categorías, ya que algunas de estas decisiones se toman fuera de país, en comparación a los pequeños supermercados, en donde las decisiones de compra se toman localmente y basados en la demanda del mercado.

3.8.4 Amenazas

- 1) **Estancamiento de la clase media:** Los principales indicadores sociales en Costa Rica no han tenido avances significativos en los últimos veinte años.

La pobreza no ha disminuido, aumenta cada año la brecha entre ricos y pobres, el Índice Mensual de Actividad económica estuvo con tendencias a la baja, la confianza del consumidor baja, la inflación tiende a mínimos históricos y el desempleo no muestra mejorías significativas.

Todos estos indicadores de la economía nacional propician el estancamiento del consumo, evita que crezca el poder de compra de las familias y restringe el crecimiento de la economía en general, por lo que ante este escenario se vuelve más complicado para las cadenas minoristas alcanzar sus metas de crecimiento deseadas.

- 2) **Expansión de formatos de descuento:** Las cadenas minoristas se ven afectadas ante el avance y crecimiento de formatos de tiendas de menor tamaño pero con

precios altamente competitivos, que operan generalmente en las áreas regionales y tienen fuerte presencia en las áreas rurales.

Aún las viejas pulpería se resisten a morir, y cada vez se consolidan los minisúper chinos en los barrios costarricenses, principalmente por la facilidad de acceso, rapidez de la compra y facilidad de crédito informal, mediando relaciones de confianza con el consumidor.

- 3) Competitividad nacional:** Recientemente se ha desatado con mayor frecuencia la salida de grandes empresas nacionales e internacionales en busca de países de la región más competitivos. Estas empresas alegan por el alto costo de la producción en el país, incrementos fuertes en el precio de la electricidad, altos costos de los combustibles, altas cargas sociales, la peor red nacional de Centro América e ineficiencia en los principales muelles son parte de las principales amenazas que asechan en contra de las aspiraciones de crecimiento del sector minorista.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA INTEGRAL GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN ENTRE GRANDES EMPRESAS MINORISTAS Y LAS PYMES, PARA PROMOVER EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS COSTARRICENSES

4.1 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

En este apartado se elabora una propuesta integral de iniciativas comerciales para el desarrollo de empresas pymes costarricenses. Estas iniciativas se basan en los resultados obtenidos a través de las entrevistas a pymes, supermercados y expertos y del análisis FODA.

Entre las propuestas que se presentan en este capítulo, se encuentran:

1. Manual comercial para las negociaciones de pymes con supermercados.
2. Programa dirigido a supermercados para impulsar proveedores pymes.
3. Campaña mercadológica del Gobierno para incentivar el crecimiento de empresas pymes.

4.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

Objetivo general

Desarrollar una propuesta integral de iniciativas comerciales para el desarrollo de empresas pymes costarricenses.

4.2.1 Objetivos específicos

1. Establecer un manual para pymes donde se definan los puntos claves por tomar en cuenta a la hora de realizar una negociación con un supermercado.
2. Definir un programa para pymes dirigido a supermercados que mejore la relación comercial y apoye el crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas.
3. Conceptualizar una campaña mercadológica dirigida al Gobierno para apoyar y dar a conocer las micro, pequeñas y medianas empresas costarricenses.

4.3 LIMITACIONES DE LAS PROPUESTAS

Las limitaciones de la propuesta integral de iniciativas comerciales para el desarrollo de empresas pymes costarricenses se describen a continuación:

- El manual dirigido a pymes es general y se basa en los resultados obtenidos en la investigación. Por la variedad de industrias y productos, no todo lo indicado en el manual aplicará para todas las pymes, por lo que cada empresa deberá estar en la capacidad de discernir qué puntos le pueden ser beneficiosos. Debido a factores externos, (grado de innovación del producto a introducir, alineamiento del producto ofrecido con la estrategia del supermercado, competitividad en costos, disponibilidad de espacio en la categoría) la implementación de las estrategias propuestas en el manual no asegura a las pymes que concretarán la negociación con el supermercado.
- El programa propuesto a supermercados se enfoca en el mejoramiento de la relación comercial con las empresas pymes. Sin embargo, es importante aclarar que no se pueden tomar las recomendaciones de esta propuesta como exigencias, pues el supermercado define si le es beneficioso implementarlas o no.
- La campaña mercadológica dirigida al Gobierno no establece su viabilidad en términos legales ya que lo anterior está fuera del alcance de este proyecto. Esta propuesta puede realizarse por alguna entidad pública como el MEIC o inversionistas interesados en llevar a cabo el proyecto.
- La implementación de estas propuestas quedará a criterio de los interesados: pymes, supermercados y entidades del Gobierno.

4.4 PROPUESTA DIRIGIDA HACIA LAS PYMES: MANUAL DE NEGOCIACIÓN PARA PYMES

4.4.1 Justificación de la propuesta

Según el análisis del capítulo anterior, tanto expertos como supermercados están de acuerdo en que las pymes no tienen una base sólida de conocimiento de su propia empresa ni de la industria, al momento de negociar con el supermercado. A partir de la información recopilada, las pymes generalmente carecen del establecimiento de misión, visión y objetivos claros. Esta situación es palpable y las perjudica al momento de especificar las condiciones y términos de negociación con el supermercado.

Es vital para las pymes conocer la industria en la que comercializan sus productos desde la perspectiva del análisis de Michael Porter. Adicional a esto, el análisis FODA permite tener claridad de las fortalezas y debilidades de la empresa y oportunidades y amenazas del entorno.

De igual forma, supermercados y expertos coinciden en que es fundamental que las pymes conozcan el mercado meta al cual pretenden atender con el fin de establecer el canal minorista adecuado. Por ejemplo, cada supermercado analizado tiene determinado el mercado meta al que se dirige y, por ende, los productos que aceptan introducir en sus categorías se encuentran alineados bajo el mismo estándar.

Por otro lado, si bien la mayoría de las pymes indicaron conocer su estructura de costos y punto de equilibrio; expertos y supermercados coinciden en que este es un aspecto que las pymes deben mejorar. La experiencia de los supermercados y de los expertos al momento de tratar con representantes de empresas pymes deja en evidencia la inexperiencia en el manejo y estrategias al negociar aspectos como precios y aplicación de descuentos y, por lo tanto, debe ser un aspecto fundamental por considerar dentro del manual de asesoría a pymes.

Entre los expertos entrevistados, algunos tuvieron experiencia representando a empresa pymes en negociaciones con supermercados, mientras que otros expertos, por el contrario, fueron gerentes de los supermercados. Durante las entrevistas, ellos comentaron aspectos generales de negociación que las empresas pymes deben tomar en cuenta al momento de negociar y que pueden calificarse como recomendaciones o *tips* para lograr obtener resultados exitosos. Estas recomendaciones fueron recopiladas y detalladas dentro del manual en mención.

Considerando la demanda de información por parte de las pymes, la última sección del manual contempla un directorio de páginas electrónicas e información de entidades relevante para la gestión comercial.

El manual contempla 8 secciones:

Sección 1: Administrando su propia empresa

Sección 2: Analice la situación actual de su empresa

Sección 3: La importancia del mercadeo en su empresa

Sección 4: La importancia de un buen manejo de costos

Sección 5: Aprenda a negociar de una mejor forma

Sección 6: Negociación con supermercados

Sección 7: Consejos útiles para su empresa

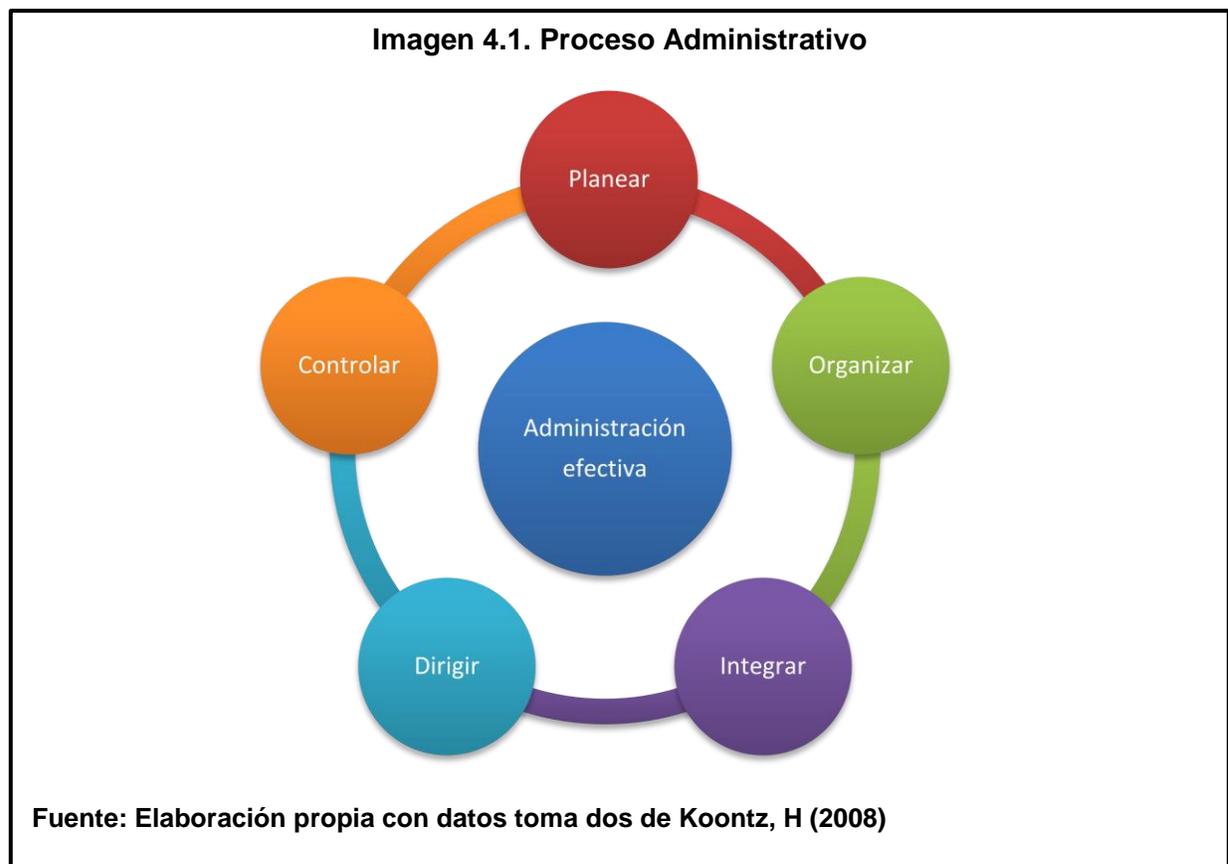
Sección 8: Dónde encontrar más información para pymes

La propuesta gráfica del manual comercial se anexa en la presente investigación.

4.4.2 Propuesta: Manual comercial para las negociaciones de pymes con supermercados

Sección 1: Administrando su propia empresa

Para desarrollar su propio negocio, debe tener claro lo que implica administrar una empresa. Según el libro *Administración: Una perspectiva global y empresarial* de Koontz, H (2008), la administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde los colaboradores que trabajan en conjunto logran cumplir las metas de la organización de manera eficiente. En esta publicación se afirma que existen cinco funciones gerenciales claras que se deben cumplir para que haya una administración efectiva: planear, organizar, integrar, dirigir y controlar.



a) Planear

El planeamiento es la base de toda acción futura. Las empresas deben realizar planeamientos a corto, mediano y largo plazo, donde se deben incluir las metas principales del negocio que giren en torno a la estrategia, la cual constituye el plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones. Define cómo logrará sus objetivos de corto, mediano y largo plazo, comprometiéndose con medidas para mejorar su desempeño de manera rentable. Una buena estrategia con una buena ejecución da por resultado una buena administración. El libro *Administración estratégica* de Thompson, A (2008) define aspectos clave de estrategia de la compañía:

Cuadro 4.1 Aspectos clave de la administración estratégica

Objetivos

- Definición de los resultados que la empresa desea lograr y permite medir la operación de la empresa. Es la forma de convertir la estrategia en metas de desempeño a corto, mediano y largo plazo. Deben ser cuantificables, viables y mesurables.

Misión

- Breve definición del propósito comercial y razón de ser actual de la empresa. Una forma sencilla de definirla es respondiendo ¿quiénes somos? ¿qué hacemos? ¿por qué estamos aquí?

Visión

- Definición del rumbo de la compañía a un mediano o largo plazo con el objetivo de desarrollar y fortalecer su actividad comercial. Debe ser específica, viable y fácil de comunicar. Una buena forma de definirla es respondiendo: ¿Hacia dónde nos dirigimos?

Valores empresariales

- Principios que orientan el comportamiento de la organización y con los cuales sus colaboradores se identifican y comprometen. Define la forma de actuar en la consecución de la misión y la visión.

Fuente: Elaboración propia, con datos tomados de Thompson, A (2008)

b) Organizar

Se trata de estructurar la estrategia definiendo roles por departamento y por colaborador, así como acciones tácticas que permitan la consecución de los objetivos. Esta organización debe permitir el crecimiento de su personal y asegurarse de que todas las tareas necesarias sean asignadas. Debe ser una organización flexible, lo cual implica ajustarse a cambios de la empresa y el entorno.

c) Integrar

La integración se refiere a la alineación del personal de la empresa. Según la estructura de la organización, las posiciones deben ser cubiertas y estar al tanto de nuevas necesidades. De esta forma, si se identifica, selecciona, recluta, promueve, capacita y compensa al personal, las tareas se cumplirán con efectividad y eficiencia.

d) Dirigir

Influenciar a las personas para que contribuyan a las metas de la empresa. De aquí nace la importancia de ser un líder efectivo con el cual sus colaboradores se identifiquen con sus valores y los de la empresa. También es necesario que los líderes de esta permitan la comunicación en todas direcciones y se tome en cuenta la opinión de los colaboradores.

e) Controlar

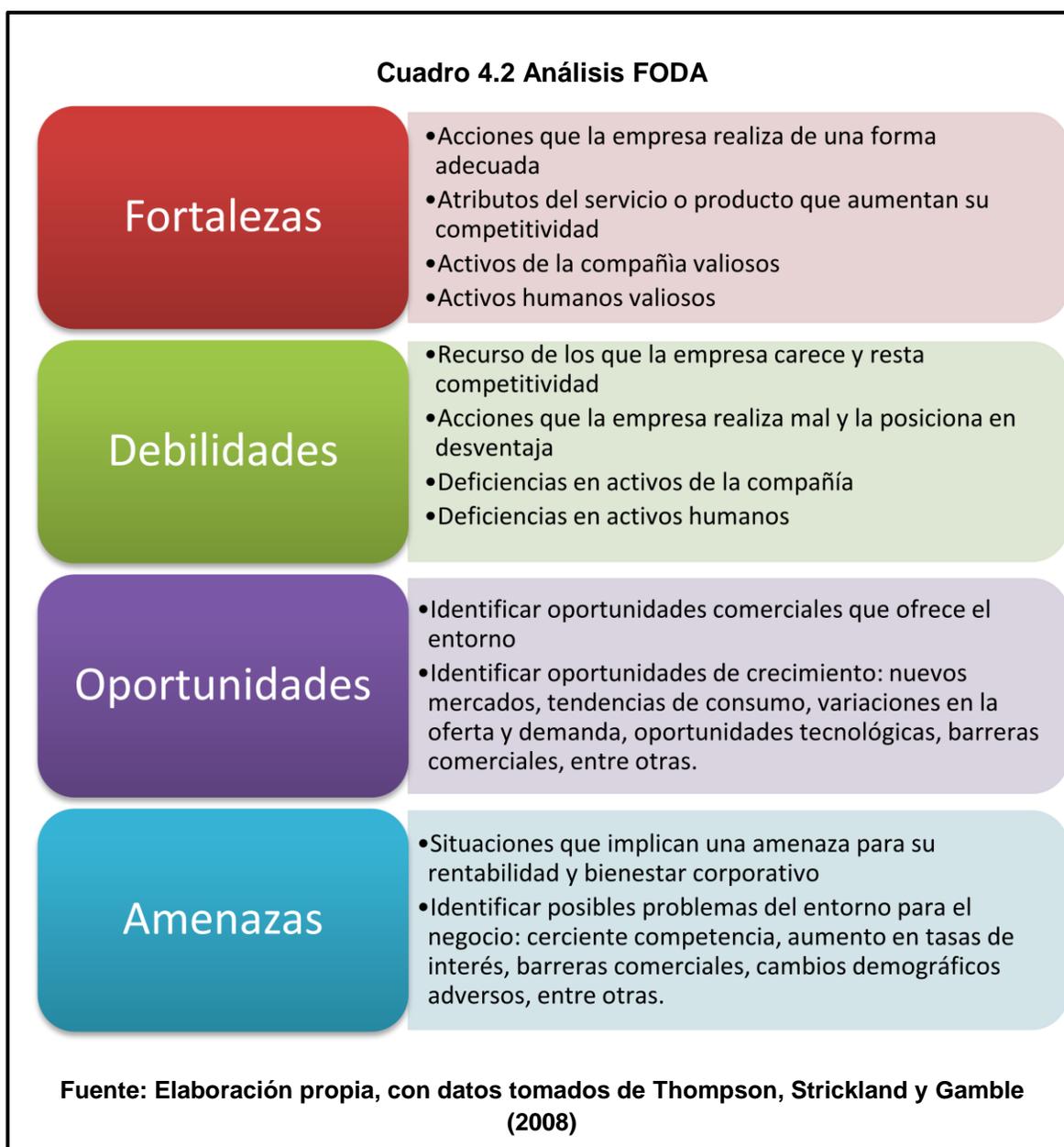
Se trata de medir y corregir el desempeño tanto de los colaboradores como de la organización. Esto permite tomar medidas correctivas para continuar en la consecución de los objetivos o el establecimiento de nuevos objetivos. Es muy importante que en su empresa realice un monitoreo de medición de logro por departamento y por colaborador para conocer si sus esfuerzos van en la dirección correcta.

Sección 2: Analice la situación actual de su empresa

Para toda empresa, independientemente de su tamaño o experiencia, se debe identificar de forma continua su posición en la industria, así como su situación actual tanto a nivel externo como interno. Para esto existen dos herramientas claves que le posibilitarán realizar un análisis exhaustivo:

a) Análisis FODA

Según Thompson, Strickland y Gamble (2008), en su libro *Administración estratégica*, el análisis FODA es una herramienta que ayuda a evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una empresa, proporcionando un buen panorama de la salud en general de esta. Las fortalezas y debilidades permiten un análisis a nivel interno de los recursos de la empresa, mientras que las oportunidades y amenazas posibilitan una evaluación a nivel externo de la compañía y su rol en el entorno.



Luego de enumerar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, es necesario sacar conclusiones de esta lista sobre la situación actual y acciones futuras para mejorar la estrategia de la empresa.

b) Modelo de industrias de Porter

Porter (2008), en su publicación *Las cinco fuerzas competitivas que dan forma a la estrategia*, desarrolló un modelo estratégico que proporciona una visión clara de la posición de la empresa con respecto a la industria y permite aprovechar los cambios que esta presenta. Las cinco fuerzas que influyen en la industria se detallan a continuación:

Cuadro 4.3 Modelo empresas Porter

Amenaza de nuevos entrantes en la industria

Los nuevos participantes implican nuevas capacidades y un gran deseo de adquirir participación de mercado, ejerciendo de esta forma presión sobre el costo, precio y tasa de inversión. La amenaza radica en que los nuevos participantes ponen límites a la rentabilidad potencial de un sector. Si esta fuerza competitiva representa una amenaza alta, los competidores deben mantener sus precios bajos para así desalentar a que ingresen nuevos competidores y desestabilizar a los recién ingresados.

Poder de los proveedores

Aquellos proveedores que son poderosos son quienes logran capturar una mayor parte del mercado de modo que pueden afectar el precio, la calidad y transferir el costo a otros participantes de la industria. Un proveedor se considera poderoso si se encuentra más concentrado que el sector al cual vende, si no tiene una dependencia fuerte de la industria para sus ingresos, si los consumidores del producto o servicio deben incurrir en un costo al cambiarse de proveedor y ofrece productos diferenciados o no existen productos sustitutos y, finalmente, representa una amenaza real en integrarse a la industria de una forma más intensa.

Poder de los compradores

Existen clientes poderosos que pueden influir en que los precios bajen, mejore la calidad y se enfrenten los participantes del sector. Si estos participantes son sensibles al precio, los compradores tendrán un mayor papel. Se considera que un grupo de compradores tiene poder si los compradores del sector son pocos o los volúmenes de compra son altos, los productos son estandarizados y no existe diferencia significativa entre ellos, los costos por asumir productos o servicios de otros proveedores son bajos o no existen y la amenaza de que el comprador pueda convertirse en productor sea alta.

Amenaza de sustitutos

Un sustituto constituye un producto o servicio que cumple la misma función o una similar mediante una forma distinta. Usualmente los productos sustitutos no son evidentes ni fáciles de previsualizar. El sector se vuelve menos rentable al presentarse sustitutos, por lo que las compañías deben buscar formas de diferenciarse por medio de desempeño, *marketing* o cualquier otra forma que permita el crecimiento del sector. Si la aparición de un sustituto es enfrentada de forma exitosa, esto puede representar un crecimiento para el sector y su rentabilidad.

Rivalidad entre los competidores existentes

Esta fuerza es fácil de percibir por los participantes del sector por medio de descuentos en precios, lanzamiento de nuevos productos, estrategias de campañas publicitarias y mejores servicios. Un alto grado de competencia afecta el bienestar del sector. El nivel en que se ve afectado depende de la intensidad con que se compite y de la base en la cual compiten.

Comprender las fuerzas permite obtener información acerca de la rentabilidad del sector y, a la vez, brinda un marco para adelantarse a la competencia e influir en la industria.

Sección 3: La importancia del mercadeo en su empresa

a) Mercado Meta

Una decisión estratégica fundamental para su empresa es definir su mercado meta y los segmentos del mercado a los cuales dirigirá sus esfuerzos. Esto implica dividir el mercado en segmentos o grupos de clientes o potenciales clientes con necesidades, gustos y motivaciones similares. A continuación se presenta la definición de mercado meta tomada de la publicación *Marketing, versión para Latinoamérica* de Kotler y Armstrong (2007): Conjunto de consumidores con características similares: intereses, ingresos y cualidades. Cada característica única de cada consumidor indica sus patrones de consumo. El análisis que se debe realizar es profundo ya que se deben decidir las características más relevantes para alinear el producto o servicio con el consumidor adecuado y a la vez identificar a aquellos grupos que tienen un alto valor para la marca.

Su empresa debe identificar elementos relativamente homogéneos mediante algunas características clave en común. De forma que los grupos inherentemente se sentirán más atraídos hacia cierto producto y aumentará su identificación con la marca, estando más vulnerables a adquirirlo. De esta manera, la empresa tiene claro hacia dónde enfocar sus esfuerzos, ajustando las características del producto y desarrollando una estrategia dirigida a los supermercados adecuados.

b) Ventaja competitiva

Toda empresa debe saber identificar su ventaja competitiva sobre los demás competidores de la industria. Existen diversas características que pueden destacar su producto o servicio con respecto al de la competencia, a continuación se describen las principales:

- **Calidad:** Elaborar su producto con materia prima de calidad y buenos estándares siempre será valorado por el consumidor. Cuando la demanda de una marca específica aumenta, los puntos de venta quieren tener ese producto en góndola.
- **Estética:** Todo entra por la mirada. Por esto, se debe investigar qué tendencias hay en la industria en la cual se está desarrollando. Analizar a su consumidor es clave para determinar las necesidades de empaque. Si las marcas líderes tienen un determinado empaque es porque han realizado estudios y pruebas que satisfagan al consumidor. Evite ser muy creativo y ajuste su producto a lo que el mercado necesita.

- **Costo:** Una estrategia de canal rentable desde el productor hasta su consumidor le permitirá tener un buen costo en comparación a la competencia. Al ser un producto nuevo o poco reconocido, es importante que el costo no sea una barrera para que sus consumidores lo prueben, si no seguirán comprando el líder de la categoría.
- **Productos saludables:** En la última década existe una tendencia marcada en los consumidores hacia la búsqueda de productos diseñados para cuidar su salud o para condiciones de salud específicas. Por lo tanto, este tipo de productos está en auge y representa una ventaja competitiva: bajos en grasa, bajos en calorías, sin gluten, orgánicos, entre otros.
- **Productos gourmet:** Los consumidores de estos productos buscan productos finos y lujosos en llamativos envases, enfocados hacia personas con exquisitos gustos al paladar. Al tener una pyme la capacidad de innovar y ajustarse a tendencias de consumo, esta es una buena ventaja competitiva para su empresa.

Una vez que se tiene clara la ventaja competitiva de su empresa, encárguese de buscar la forma de comunicarla para que su consumidor también la perciba como un factor de diferencia sobre la competencia.

Sección 4: La importancia de un buen manejo de costos

Toda empresa obedece a su flujo de caja. Por esta razón, para cualquier empresa es un factor crítico del éxito el manejo de costos y precios de venta de sus productos. Las empresas que no tienen un conocimiento claro de sus costos llegan a enfrentar consecuencias como:

- Fijar mal sus precios de venta, lo que muchas veces los conduce a quedar fuera del mercado o no ser competitivos.
- Perder dinero y afectar su estabilidad financiera.
- Dar más descuentos de los que pueden soportar.
- Requerir de propios ingresos o financiamiento externo para cubrir costos fijos.
- No atraer al mercado meta si el precio está mal fijado.

A continuación se presentan conceptos y consejos para llevar un mejor control de costos:

a) Costos fijos: Son aquellos que no cambian en el proceso productivo, no dependen del nivel de actividad de la empresa, sino que se venda mucho o se venda poco, se deben pagar y no varían. Ejemplos: alquiler, servicios públicos, seguros, impuestos y salarios fijos.

b) Costos variables: Son los que están estrictamente ligados al volumen de ventas, es decir, si el volumen aumenta, estos costos incrementan porque se produjo más. Ejemplos de estos costos son mano de obra, materia prima y salarios por comisión.

c) Flujo de caja: Corresponde a las variaciones de entradas y salidas en efectivo para un período determinado. Es un indicador importante de la liquidez de la empresa.

Para un buen control de costos, se debe:

- Enlistar todos sus costos
- Monitorear sus costos para llevar un buen seguimiento ya que si alguno aumenta, debe tomar la decisión de reducir otros costos o incrementar precios, pero lo importante es mantener su margen de ganancia.
- Hacer un flujo de caja que le permita proyectar sus ingresos y gastos y, así, evitar sorpresas de pagos que no tiene contemplados y pueden generar desestabilidad financiera.

Los costos son la parte más importante al fijar el precio de venta del producto. El precio en teoría debe cubrir los costos fijos y variables que engloba la producción y, además, tener un margen de ganancia, lo cual hace a un negocio rentable. Una vez que se cuenta con el precio que cubra los costos y el margen de ganancia, entran a considerarse otros factores que permiten saber si el precio es el correcto o debería ser, en su defecto, más caro o más barato, los cuales son:

- El público meta al que se dirige el producto: Se debe considerar el nivel cultural y económico del público meta para definir si son clientes que buscan precio o calidad.
- Análisis de la competencia: Se debe realizar un análisis exhaustivo de los precios en el mercado para definir dónde se quiere competir
- Canales de distribución: La segmentación de precios según el canal de distribución es una consideración que todo empresario debe tomar en cuenta. Distribuir en canales diferentes conlleva costos distintos y, por lo tanto, los precios no pueden ser los mismos. Se deben hacer listas de precio diferenciadas para obtener como mínimo el margen de rentabilidad definido como empresa en todos los canales de distribución.

d) Aplicación del manejo de costos en las negociaciones con supermercados

El canal de supermercados es un canal complejo a la hora de negociar. Para lograr una negociación de tipo ganar-ganar, es absolutamente necesario que se conozca a la perfección su costo fijo por unidad y su costo variable por unidad.

El costo fijo por unidad corresponde a la sumatoria de todos los costos fijos en un determinado período, por ejemplo 1 mes, dividido entre la proyección de venta en unidades de ese mes.

El costo variable por unidad es la sumatoria de todos los costos variables en un determinado período, por ejemplo 1 mes, dividido entre la proyección de venta en unidades de este mes.

Es fundamental que ambos costos por unidad sean calculados tomando como base un mismo período. Es decir, no se puede calcular el costo fijo por unidad con el mes de agosto y luego calcular el costo variable por unidad del mes de setiembre. El objetivo es que ambos costos correspondan al mismo período.

Una vez definido el costo fijo por unidad y el costo variable por unidad, se suman y a este número se le coloca el porcentaje de ganancia. Este número final es el precio mínimo al que usted debe vender su producto para cubrir sus costos y ganar la utilidad deseada.

Cuando negocie con supermercados, no presente este precio como su precio, pues debe tomar en cuenta que los supermercados normalmente solicitan descuentos o rebajas en el precio por su alto poder de negociación. Por lo tanto, previendo esto, debe inflar un poco su precio, sin exagerar, para lograr al final una negociación que le sea rentable.

e) Recomendaciones para negociar precios y descuentos con supermercados:

- Conozca a la perfección su costo por unidad y el precio mínimo al que puede vender.
- Lleve calculadora y haga los números antes de efectuar cualquier negociación; que no le dé pena o lo intimide el administrador de categoría, tómese su tiempo.
- Conozca hasta dónde le es rentable vender. No lleve a cabo la negociación solo por hacerla si no le genera rentabilidad. El supermercado genera mucho volumen, pero mayor volumen no necesariamente significa mayor rentabilidad.
- Lleve su precio calculado sobreventa y no sobre costo. El supermercado maneja márgenes de rentabilidad sobreventa.

Ejemplo: Usted vende confites y el precio de venta de la bolsa de confites es de 1.000 colones. Usted presenta al supermercado su producto y le propone que usted se lo vende a 1.000 para que este gane un 20 % y lo venda a 1.200. El supermercado le dirá que no, porque usted le está llevando una rentabilidad sobre costo que efectivamente es un 20 %, pero este margen sobreventa y la rentabilidad sobreventa es de apenas un 16,7 %, por lo cual le solicitará bajar el precio de su producto.

Cálculo de precio sobre costo

$$1.000 + 20 \% \text{ de margen} = 1.200$$

$$(1.200 - 1.000)/1.000 = 20 \% \text{ (margen sobre costo)}$$

Cálculo del precio sobreventa

$$1.000 + 20 \% \text{ de margen} = 1.200.$$

$(1.200 - 1.000)/1.200 = 16,7 \% \text{ (margen sobreventa)}$ ESTE ES EL QUE UTILIZA EL SUPERMERCADO

* 1.000 = Precio de costo del supermercado

* 1.200 = Precio de venta del supermercado

Con base en lo anterior, el supermercado le brindará dos opciones:

Que le baje el precio a su producto a 960 para que este lo venda a 1.200, ganándole 20 % sobreventa.

Que se mantenga el precio de su producto a 1.000, pero entonces ellos lo venderían a 1.250, ganándole 20 % sobreventa.

Es importante hacer la operación antes para efectuarle una propuesta al supermercado, donde la rentabilidad se dé sobre el precio de venta del supermercado y no sobre el precio de costo.

Lleve calculado su precio con el entendido de que el supermercado le solicitará varios descuentos: descuento de introducción, descuento por temporalidad, descuento de mercado o descuento fijo, descuento plan de crecimiento que corresponde a un descuento escalonado por volumen, entre otros.

Si realiza pagos adicionales en el supermercado, verifique antes cómo afectan estos la rentabilidad de su producto y tómelo en cuenta.

e) Ley de Pareto

Tenga identificados sus clientes más importantes y cuídelos. La Ley de Pareto dice que el 20 % de sus clientes le generan el 80 % de sus ventas. Aprenda a identificar esos clientes y comprométase a brindarles el mejor servicio que existe.

Sección 5: Aprenda a negociar de una mejor forma

La negociación es la manera de llegar a un acuerdo entre dos o más partes a través del diálogo. Según el libro *Negociar con resultados* de Harvard Business School Publishing (2007), existen dos tipos de negociaciones que en la mayoría de los casos se combinan:

1. Negociación distributiva: Ambas partes compiten por una cantidad fija de valor, donde la ganancia de una parte se da a expensas de la otra. Generalmente en este tipo de negociaciones solo el tema del dinero importa y la relación o la reputación no tienen relevancia.

2. Negociación integrativa: Ambas partes cooperan para lograr los máximos beneficios. La meta es crear valor para ambas partes, donde la relación es fundamental.

Negociaciones multifase

Existen negociaciones multifase y en el caso de las pymes, muchas veces las negociaciones se implementan en el tiempo en distintas fases. Por esto, el seguimiento y la comunicación permanente es clave en este tipo de negociaciones.

Algunos consejos para la negociación durante las fases tempranas y finales son:

Fase temprana:

1. Conozca y familiarícese con el estilo de negociación de la otra parte.
2. Construya confianza: Cumpla con lo que dice y sus promesas, de forma que lo consideren una persona responsable y de confiar.
3. Analice a la otra parte: Verifique si la otra parte está cumpliendo con lo que dice desde las fases iniciales. Esto le permitirá darse una idea de cómo será la negociación o trabajar con esa persona más adelante.
4. Sepa poner fin: Si la otra parte no cumple o no parece interesada, determine hasta dónde llegar en la negociación y poner fin.

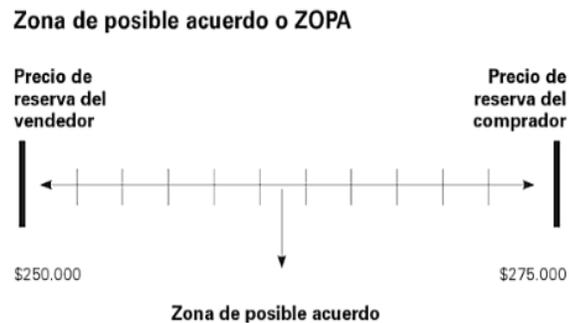
Fase final:

1. Procure que en las fases finales ya el tema de dinero o de relevancia se haya tratado.
2. Respalde su negociación con cláusulas o mecanismos que no permitan a la otra parte incumplir.

Conceptos clave a la hora de negociar

1. La mejor alternativa a un acuerdo negociado: Curso de acción que seguiría si no logra cerrar un acuerdo. Es importante de esta forma definirlo ya que le posibilitará identificar con mayor facilidad el punto en el que se puede rechazar una propuesta desfavorable.
2. El precio de reserva: Se refiere al punto menos favorable en el que se aceptaría un trato.
3. Zona de posible acuerdo: Rango dentro del cual se podría llevar a cabo un posible trato. El precio de reserva de cada parte determina cada uno los límites del rango.

Imagen 4.2 Zona de posible acuerdo



Fuente: Harvard Business School Publishing Corporation, 2007

4. Creación de valor a través de intercambios: Cada parte debe mejorar su posición luego de la negociación.

Pasos para negociar con éxito

Existen ciertos pasos que permiten a las personas tener más probabilidades de negociar un acuerdo y convertirse en negociadores eficaces. A continuación se enumera la lista de 9 pasos publicada por Harvard Business Press (2007) en su edición *Negociar con resultados*:

1. Determine los resultados satisfactorios: Determine cuál sería un buen resultado para usted y cuál sería un buen resultado para la contraparte. Los resultados deben evaluarse de acuerdo a motivaciones y necesidades.
2. Identifique las oportunidades para crear valor: Identificar áreas de intereses comunes y de beneficio.
3. Identifique su mejor alternativa a un acuerdo negociado y su precio de reserva: Teniendo claro estos puntos, podrá determinar cuándo ponerse firme y cuándo hacer concesiones.
4. Mejore su alternativa: Con una alternativa bien sólida, le permitirá negociar condiciones más favorables.
5. Determine quién tiene autoridad: Lo mejor es negociar con la persona que tiene el poder de toma de decisiones, lo hará ir en el camino correcto y evitar malentendidos.
6. Estudie la contraparte: Establezca una conexión personal valiosa y de confianza, esto implica conocer la personalidad, estilo, trayectoria, cultura, metas y valores. Determine qué intereses mueven a esta persona y haga ver sus necesidades como necesidades de esta. Establezca cuál es la prioridad de la contraparte y dele la importancia a este punto.

7. Prepárese para ser flexible en el proceso: Existen acontecimientos inesperados y ajustarse a ellos puede resultar beneficioso e incluso presionar y obtener una mejor negociación.
8. Reúna criterios objetivos para establecer lo que es justo: Emplear criterios externos objetivos. Asesorarse con profesionales en el área y realizar un monitoreo de precios o una investigación de mercados lo harán tener un criterio más amplio y podrá abordar la negociación de una mejor forma.
9. Modifique el proceso a su favor: Muchas veces la agenda es modificada buscando tener beneficios. Proponga sitios de reunión, quién asiste y el orden de la agenda de temas. Intente liderar la negociación y muéstrese seguro de su conocimiento.

Negociación con supermercados

La negociación con supermercados es muy difícil y según el testimonio de pymes y de los mismos supermercados, también es inflexible. Por esto, a continuación se detallan una serie de consejos para que usted sea un experto en este tipo de negociación:

- Una vez que defina su mercado meta, determine el canal al cual se dirigirá. Cada supermercado tiene su mercado meta y formato, y esto debe ir alineado con su producto.
- Una vez que negocie descuentos, busque obtener beneficios que para el supermercado no significan costo alguno.
- Conozca el léxico utilizado en una negociación con supermercados.
- Conozca al administrador de categoría y mantenga buenas relaciones.
- No se deje llevar por el volumen, siempre debe evaluar si le es rentable con las condiciones que está negociando.
- Valore el pedido solicitado por el supermercado de acuerdo a su capacidad de producción: No intente tomar pedidos grandes por más tentador que le parezca sin antes analizar su capacidad de producción y distribución.
- Recuerde que la negociación busca ser un beneficio para ambas partes. Si el supermercado incentiva el desarrollo de la pyme, esta será una mejor proveedora para el supermercado.
- Busque atributos realmente diferenciadores y analice su categoría para ver qué ventaja podría obtener sobre la competencia.
- Esté preparado con los posibles descuentos detallados en la sección 4 que los supermercados solicitan y pida más de lo que quiera lograr (inflé su precio) en su acuerdo sin plantear una propuesta irreal.
- Obtenga información acerca de las políticas de devolución del supermercado para que no afecte su producción. Tenga claro si el motivo de la devolución es por una condición en su producto o por un problema del supermercado.
- Asegúrese de que los cambios en los plazos y condiciones de pago sean las que usted pactó y cualquier cambio debe ser informado con anterioridad para ajustar su operación.
- Identifique su valor agregado como proveedor de supermercado y encárguese de que los demás supermercados lo perciban.

- Todo entra por la vista. Ponga atención a la estética de su producto y empaque ya que entre más se adapte este a la necesidad del mercado y más llamativo sea, más atención le pondrán.
- Cuide la calidad de su producto. Las categorías están saturadas y es importante ofrecer al consumidor un buen producto que vuelvan a comprar.
- Realice un chequeo para verificar que cumpla con normativas del supermercado y cuando vaya a un primer encuentro, ya tenga esto en la mira (GUIA).
- Realice muestras de la producción para cerciorar la calidad de su producto con el fin de que esto no represente un problema a futuro.
- Los supermercados valoran las empresas con respuesta rápida, que solucionan con buen servicio y disponibilidad.
- No brinde información clave de su negocio al supermercado (dependencia, costos, tecnologías y procesos). Si su dependencia a la negociación o al canal es alta, no permita que el supermercado lo perciba pues de esta forma buscará sacar provecho e incluso copiar sus procesos y productos.
- Tome en cuenta las consecuencias que le puede llevar una propuesta de exclusividad en un supermercado.
- Asesórese con otras pymes que ya tengan experiencia negociando con supermercados.
- El plazo de negociación varía de acuerdo al producto y al supermercado. Por esto se debe ser insistente durante el proceso y estar al pendiente de cada fase para que el supermercado no pierda el interés.
- Pregunte en la cadena de supermercado los beneficios en negociación para pymes.
- Busque negociaciones integrativas donde ambas partes saquen el máximo beneficio.
- Realice un monitoreo de precios constante para ver cómo está la categoría y tenga información actual a la hora de pactar acuerdos.
- Solicite reportes de ventas al administrador de la categoría para estar al tanto del movimiento de su inventario y no caer en vencimiento, devoluciones o desabastecimiento de góndola.
- Los temas principales que se tocan en una negociación inicial con un supermercado son: plazo de pago, devoluciones de producto, plazos de entrega y estándares de calidad.
- En el caso de Wal-Mart, las razones principales por las cuales se rechazan artículos o proveedores son:
 1. No poder extender factura por la compra realizada.
 2. Incumplimiento de la norma de etiquetado.
 3. Falta de empaque para autoservicio.
 4. Categoría saturada o deterioro de la categoría.
 5. Falta de innovación.
 6. Falta de capacidad de producción.
 7. Calidad inconsistente.

- Es importante tomar en cuenta que para ser proveedor:
 1. Debe ser una empresa constituida legalmente y estar al día con la CCSS. El Ministerio de Economía y/o su dependencia de apoyo a pymes pueden orientarle en cómo hacerlo.
 2. Debe tener registro sanitario del Ministerio de Salud.
 3. Para proceder a codificarse como proveedor y catalogar productos, deberá contar con código de barras para cada producto autorizado.
 4. Se deben presentar muestras del producto terminado para que el comprador pueda apreciar la calidad del producto en su totalidad, incluyendo su empaque. El empaque deberá ser el apropiado para exhibición en autoservicios
- El desempeño se mide de acuerdo a las ventas del producto hacia el consumidor marcadas en la caja registradora, a la rotación del inventario y al nivel de servicio de parte del proveedor a las tiendas y al consumidor.
- Por lo general, los supermercados brindan un plazo de prueba al producto de tres meses. En este periodo ponga todo su empeño y busque la máxima rotación.

Sección 6: Consejos útiles para su empresa

- Llegue temprano a sus reuniones.
- Al finalizar cada reunión o acuerdo, efectúe una minuta por correo, detallando los acuerdos.
- Cada cliente cuenta. Tenga claro que cada punto de venta, por más pequeño que parezca, puede generar una diferencia.
- El supermercado no es el único canal. No se aferre a vender si su empresa no está preparada para ingresar o si la negociación no le será beneficiosa.
- Pruebe primero en el canal tradicional y supermercados independientes antes de llegar a negociar con cadenas de supermercados. De esta forma tendrá un conocimiento más amplio de la industria minorista, contará con un respaldo de experiencia en venta minorista y el consumidor ya reconocerá su producto.
- Utilice la Ley de Pareto: Sepa identificar el 20 % de sus clientes que le hacen el 80 % de sus ventas.
- Aprenda a diversificar sus canales y puntos de venta. No es conveniente depender en gran medida de pocos puntos de venta.
- Investigue el mercado y asegúrese de estar consciente de las nuevas tendencias para ajustar su producto y estrategia al entorno.
- Es importante hacer un análisis de los costos de distribución. La función de distribución puede ser asumida por un distribuidor especializado que lo puede hacer con mayor eficiencia, a un costo menor que el del productor. El distribuidor permite obtener eficiencia en los contactos pues se disminuye el número de relaciones a las que se debe alcanzar con un distribuidor por aparte. A la vez posibilita economías de escala, ya que un solo distribuidor es representante de varios fabricantes, y ahorrar costos a las empresas. Esta figura también permite una reducción de las disparidades de funcionamiento, lo cual implica que los

distribuidores pueden adquirir grandes cantidades de producto, almacenarlas y fraccionarlas según la demanda del consumidor, lo que origina economías de escala. Un distribuidor ofrece un mejor surtido para los consumidores en una sola transacción, reduciendo el tiempo y esfuerzo para proveedores y consumidores. Por último, una figura externa de distribuidor, por lo general, posibilita un mejor servicio ya que el intermediario se encuentra más cerca de los consumidores y la distribución es su foco de negocio.

- Busque capacitaciones y charlas que le enseñen del negocio y de tendencias actuales.
- Regístrese en el MEIC como empresa pymes para que sea candidato a obtener beneficios de los supermercados y demás entidades gubernamentales.
- Buscar obtener certificaciones o sellos de calidad en su producción para que su producto represente una diferencia en el mercado.
- Busque información adicional para pymes que le ayude a profundizar en temas de negociación o recibir respaldo de entidades del Gobierno, como la guía de CACIA.
- Busque darle máxima exposición a su producto o empresa por medio de redes sociales y publicidad no pagada (programas que quieran dar a conocer su caso o producto).
- Dese a conocer en ferias e invite a los compradores de la categoría a su *stand* y atiéndalos personalmente.

Sección 7: Dónde encontrar más información para pymes

Cuadro 4.4 Información relevante para pymes



Ministerio de Economía, Industria y Comercio: Es el ente rector de las políticas públicas de Gobierno en materia de fomento a iniciativa privada, desarrollo empresarial y de la cultura empresarial.

Link: <http://www.meic.go.cr/>



Pymes Costa Rica: Proyecto interinstitucional cuyo propósito es ser una ventanilla única para facilitar el acceso a programas, herramientas, servicios y trámites de las pymes costarricenses con el objetivo de potenciar su crecimiento.

Link: <http://www.pymes.go.cr/>



Sistema de Información Empresarial Costarricense: Oficina adjunta al MEIC que busca ofrecer una biblioteca con la información más relevante y necesaria para las pymes costarricenses.

Link: <http://www.siec.go.cr/>



Sitio virtual con presentaciones audiovisuales en las cuales exponen temas de interés para la pymes nacionales.

Link: <http://www.tv.pymes.go.cr>



PYMES Accede: Proyecto integral que agrupa una serie de beneficios para las pymes, dando acceso a la tecnología de clase mundial y permitiendo elevar la productividad y competitividad a muy bajo costo.

Link: <http://www.pymes.go.cr>



Crear Empresa: Sitio que permitirá desde una sola ventanilla la inscripción y activación de sociedades, facilitando la constitución y puesta en operación de empresas en Costa Rica.

Link: <https://www.crearempresa.go.cr/>



Catálogo de Trámites: Sistema digital que permite realizar en línea consultas sobre trámites, requisitos, procedimientos, plazos e instancias sobre permisos, autorizaciones y licencias ofrecidos por cada ente de toda la Administración Pública central, descentralizada, incluso instituciones autónomas y semiautónomas, órganos con personalidad jurídica instrumental y empresas públicas.

Link: <http://www.tramites.go.cr/>



Programa PYMES Banco Nacional de Costa Rica: Programa de financiamiento dirigido a emprendedores, micro, pequeñas o medianas empresas.

Link: <https://www.bncr.fi.cr/BNCR/Pymes/Intro.aspx>



Incubadora de empresas del Instituto Tecnológico Nacional: Mecanismo para promover la creación, fortalecimiento y desarrollo de nuevas empresas.

Link: <http://www.cietec.org/nosotros/>



Banca para el Desarrollo: Institución financiera que se dedica a brindar apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa. La misión es impulsar con financiamiento, garantías y apoyo empresarial a proyectos para promover empresas de éxito.

Link: <http://www.sbdcr.com/>



En la página de Internet del Financiero en la pestaña de PYMES se puede encontrar información valiosa para empresas pymes. Por medio de la sección E-learning encontrará manuales de asesoría sobre temas diversos.

Link: <http://www.elfinanciercr.com/pymes>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Costos de la propuesta: Manual de negociación para pymes

Con respecto a la propuesta dirigida hacia las pymes, se realizó una estimación del costo en que se incurriría el implementar el manual de negociación para pymes.

El siguiente cuadro muestra un resumen de los costos con el detalle correspondiente:

Costos estimados para la realización de la Guía Pyme			
Descripción	Unidades	Costo unitario	Costo total
Diseñador gráfico	1	₡350.000,00	₡350.000,00
Impresión guía	1.000	₡6.000,00	₡6.000.000,00
Costo total			₡6.350.000,00

Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por Catso Solutions S.A.

Según las estimaciones del cuadro anterior, el realizar una cantidad de 1000 manuales de negociación para pymes elevaría un costo aproximado de ₡6.350.000.

4.5 PROPUESTA DE PROGRAMA DE APOYO A EMPRESAS PYMES DIRIGIDO HACIA LOS SUPERMERCADOS

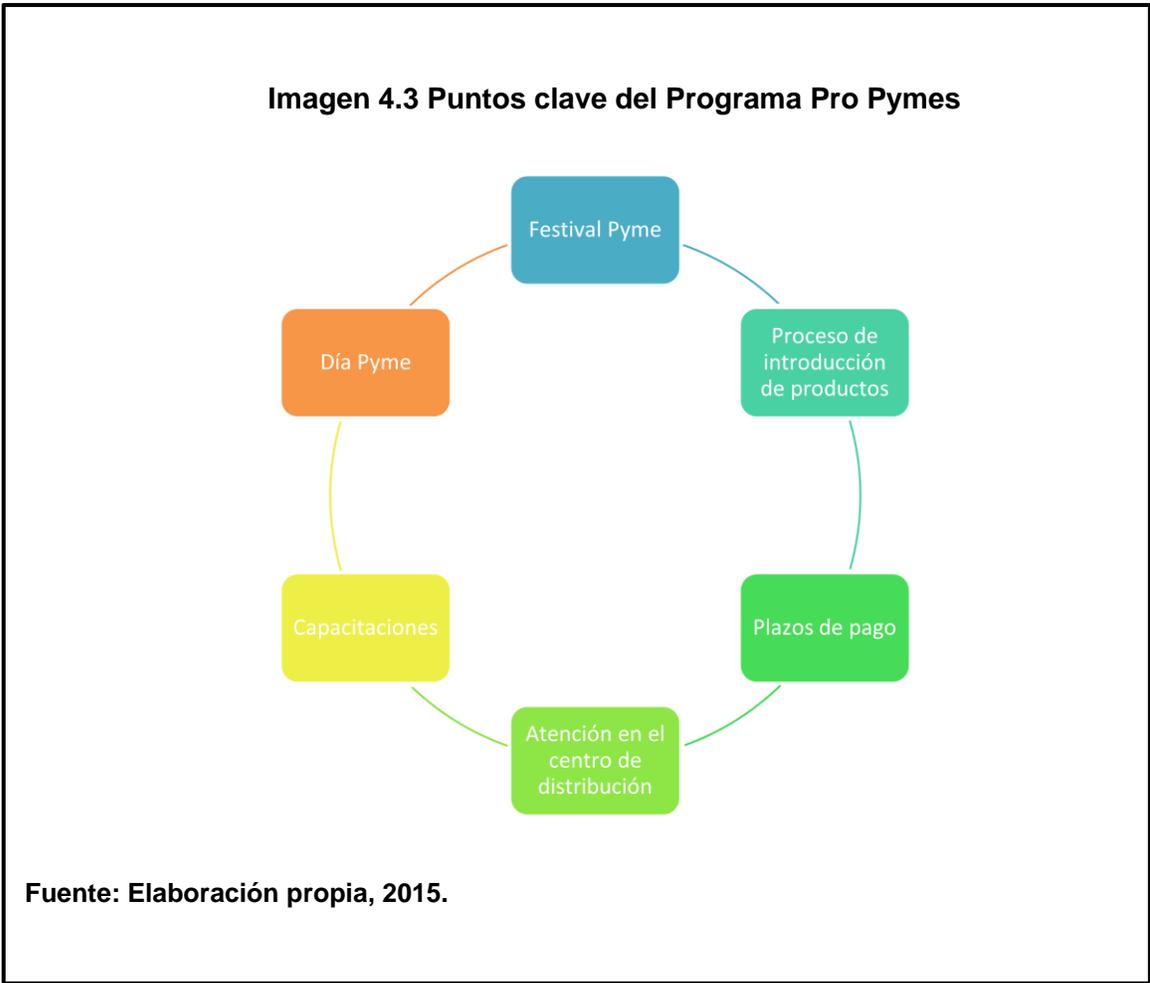
4.5.1 Justificación para la implementación de las propuestas

A través del análisis en el capítulo anterior, los expertos, pymes y supermercados coinciden en que la introducción de productos en este último es una tarea sumamente difícil. Los supermercados aducen esta situación a que las pymes presentan productos no diferenciados, baja calidad y, en ocasiones, no cumplen con la normativa legal. De igual forma, un 78 % de las pymes indicaron que el hecho de ser pymes no les permite exigir mejores condiciones comerciales ante los supermercados, situación que dos de los tres supermercados confirmaron. Más x Menos fue el único supermercado en tener un programa de apoyo exclusivo para pymes, donde se desarrollan asesorías, capacitaciones y beneficios adicionales.

Por otro lado, un 65 % de las pymes señalaron que los supermercados son poco flexibles para negociar, situación que tanto expertos como supermercados afirmaron. Inclusive, dos de los supermercados entrevistados mencionaron que tienen procedimientos estandarizados y uniformes que no permiten cambios, sin importar el tamaño o tipo de empresa del proveedor.

La siguiente propuesta busca incentivar el desarrollo y crecimiento sostenido de las pymes, con el fundamento que toda mejora que logren en términos de calidad de productos e innovación, son beneficios que obtiene el supermercado al mantener un proveedor con productos competitivos dentro de su categoría. Las relaciones redituables y positivas entre ambos actores se traducen en opciones más competitivas y con mayor valor agregado al cliente final.

Como parte de su responsabilidad social empresarial, se recomienda a los supermercados implementar un programa para pymes que las desarrolle como proveedores excepcionales y las apoye en áreas donde se identificaron oportunidades de mejora. Los puntos que debe tomar en cuenta este programa son:



4.5.2 Propuesta de programa de apoyo a las pymes dirigido a supermercados

- Festival Pyme

Recurrentemente, los supermercados realizan ciertos eventos con el afán de dar impulso a cierta categoría de productos durante un momento del año. Por ejemplo, se han realizado festivales donde los supermercados promocionan productos ligados al festival a precios especiales, decoran el supermercado de acuerdo a la temática e invitan a los consumidores a través de medios masivos a que participen de estas actividades; todo con el objetivo de aumentar las ventas en la categoría deseada.

La propuesta para este apartado consiste en que en el mes de setiembre, por ser el mes patrio, se pueda realizar un Festival Pymes como parte del apoyo hacia las micro, pequeñas y medianas empresas costarricenses. Dentro de los factores diferenciadores de este festival, se encuentran:

- Imagen gráfica diferenciada. El festival debe estar identificado bajo un concepto innovador que permita a las personas asociar todo lo relacionado con el festival. El siguiente es un diseño que se puede utilizar como ejemplo de concepto para este apartado.

Imagen 4.4 Propuesta Logo Festival pyme



Fuente: Imagen diseñada por María Fernanda Quirós Salas, 2015.

- Precios especiales en los productos identificados. A través de negociaciones previas entre el supermercado y las empresas pymes, durante el festival los productos deben tener precios especiales para llamar la atención del consumidor y que se decida a probarlos.

Todos los productos deben estar identificados con el concepto “Festival Pymes” y deben tener su precio visible al consumidor, pues esta es una forma de incentivar la compra. La propuesta es colocar el material en los preciadores de las góndolas del supermercado y utilizar colores para llamar la atención del consumidor.

Imagen 4.5 Propuesta logo precio



Fuente: Imagen diseñada por María Fernanda Quirós Salas, 2015.

La idea de este concepto es que comunique al consumidor que detrás de ese producto hay una pequeña empresa emprendedora y comprándolo se está apoyando el crecimiento de estas pequeñas y medianas empresas, así como la producción local.

- Fichas técnicas. Cada pyme debe comunicar el valor agregado de su producto a través de un hablador de góndola reconocido por el sello del Festival Pymes. Las fichas técnicas deben incluir: marca, principal valor agregado del producto y eslogan del producto.

Imagen 4.6 Propuesta habladores de góndola



Fuente: Imagen diseñada por María Fernanda Quirós Salas, 2015.

Degustaciones de productos pymes. El supermercado establece un cronograma con fechas y horarios en el que cada proveedor pyme participante en el festival tenga la oportunidad de mostrar y degustar su producto a los clientes. Esto se puede realizar sábados y domingos, que son los días de mayor afluencia de público en los supermercados.

Imagen 4.7 Propuesta demostradores pymes



Fuente: Imagen diseñada por María Fernanda Quirós Salas, 2015.

- Vestimenta del supermercado. Para lograr el impacto deseado, el supermercado debe decorarse en su totalidad con material del Festival Pymes. Se deben realizar islas con productos pymes seleccionados, cabeceras de góndola, materiales como banderines y colgantes e incluso algún distintivo especial para el personal como gorras o pines.

Imagen 4.8. Propuesta decoración pasillos, festival pyme



Fuente: Imagen diseñada por María Fernanda Quirós Salas, 2015.

Imagen 4.9. Propuesta góndolas productos pymes



Fuente: Imagen diseñada por María Fernanda Quirós Salas, 2015.

- Proceso especializado para la introducción de productos: Las pymes consideran difícil la introducción de sus productos a supermercados, situación que estos confirman. Por lo anterior, se recomienda que el supermercado establezca un proceso especializado en pymes para la introducción de productos. Debe ser diferenciado, de acompañamiento y retroalimentación, donde se les dé oportunidad de presentar personalmente el producto. Si al supermercado no le gustó algo del producto pymes, puede detallar los puntos en que falló para que pueda mejorarlos y, de esta forma, adecuarse a los requerimientos del supermercado. Este proceso puede utilizarlo al definir que un producto tiene potencial de agregarle valor a la categoría.
- Plazo de pago: Con base en la investigación, la mayoría de las empresas pymes están insatisfechas con su plazo de pago. Por su situación de empresa pymes, es muy común que está presente problemas de liquidez por lo que brindar plazos de pago personalizados a la empresa podría ser de gran ayuda. Lo ideal sería que se pague de acuerdo a la rotación de su producto. Sin embargo, esto no es fácil ya que el supermercado normalmente tiene una política de pago establecida. Se propone dar opciones a las pymes para recibir plazos menores en los pagos descontando facturas con el propio supermercado a una tasa de interés preferencial. Según los expertos, un plazo razonable de pago para una pyme debería estar fijado en máximo 30 días, pues por el giro que mantiene es difícil que maneje los 45 días o más tal y como indicó un 27 % de las pymes entrevistadas.

- Atención en centro de distribución: Una de las principales demandas de las empresas pymes hacia los supermercados es la reducción en los tiempos de espera en los centros de distribución. Implementar una ventanilla especial para proveedor pymes que atienda con prioridad la entrega de sus productos es una solución para esta solicitud. Generalmente, las pymes no cuentan con departamentos especializados en la logística que conlleva comercializar en un supermercado y muchas veces la persona que negocia es la misma que se encarga de fabricar y entregar el producto. Debido a que el costo por distribución propia para una pyme es muy alto, como parte de las iniciativas del programa está cobrar una tarifa preferencial a las pymes para que su producto se reciba y se distribuya de manera centralizada a través del supermercado.
- Capacitaciones: La capacitación constante como parte del programa conseguiría mejores resultados de las pymes para lograr relaciones redituables, incremento en volumen de ventas y rentabilidad, además de un mejor seguimiento de planes que se adecuen a las necesidades del negocio. Las capacitaciones deben enfocarse en temas como negociación, mercadeo en supermercados, materiales de puntos de ventas, diseño y empaque, precios y costos, entre otros.
- Día Pymes: Es una actividad común en los supermercados establecer un día de la semana para impulsar ciertos productos con mejores precios. Un concepto como “Pymes Domingo” buscaría que el consumidor se familiarice con un día a la semana en el que todos los productos pymes se venden a un mejor precio. Esto ayuda a posicionar al proveedor pymes dentro de las preferencias del consumidor.

Esta propuesta se establece como una iniciativa del Gobierno costarricense para solicitar ayuda a los supermercados de incluir y apoyar más empresas pymes. Como parte de la propuesta, el supermercado que implemente esta iniciativa será beneficiado con:

- Modelo de escudo fiscal para las compras de productos de empresas pymes costarricenses: Según Barroso (2012), el escudo fiscal es la estrategia para reducir los impuestos mediante desgravaciones fiscales. Basándose en la definición anterior, la iniciativa del Gobierno propuesta es otorgar escudos fiscales sobre las compras de productos pymes a aquellos supermercados que implementen el programa anteriormente descritos y apoyen empresas pymes.
- Beneficio económico a aquellos supermercados que implementen el programa y ayuden a desarrollar empresas pymes: Este beneficio se basa en el programa recientemente presentado por el Gobierno, “Mi Primer Empleo”. Con esta iniciativa, el Gobierno brinda un incentivo económico de 1.456.000 colones por cada persona contratada en el marco del programa y que se mantenga laborando en la empresa por lo menos 1 año. Se puede llevar a cabo una iniciativa similar a los supermercados que implementen el programa para pymes y se comprometan a desarrollarlo. Por cada pyme que el supermercado incluya, capacite y ayude a

crecer en ventas de manera sostenida en un período de un año, asegurando por tanto la sostenibilidad y crecimiento de la empresa, el Gobierno hará un aporte económico al supermercado que lo realice. De esta manera, el supermercado cuenta con un incentivo para preocuparse por el desarrollo sostenido de empresas pymes que al final repercuten en todo el crecimiento económico del país.

4.5.2.1 Costos de la propuesta: Propuesta de programa de apoyo a empresas pymes dirigida hacia los supermercados

Con respecto a la propuesta dirigida hacia los supermercados, se realizó una estimación del costo en que se incurriría implementar cada una de las propuestas al supermercado: Festival pyme, capacitación y pyme domingo.

El cuadro 4.5 muestra un resumen de los costos con el detalle correspondiente para cada una de las propuestas.

Con respecto a la propuesta del festival pyme, la estimación de costos resultó un monto de ₡8.850.000 para ser implementado en un supermercado. Sin embargo, estos costos incluyen el diseñador gráfico, publicidad impresa y radio, los cuales son rubros que se diluyen entre los demás supermercados de la cadena correspondiente, por lo que el costo por supermercado será mucho menor que el estimado.

La propuesta de capacitación a pymes obtuvo un costo estimado de ₡6.800.000 para asesorar un promedio de 100 empresas pymes, con una frecuencia de dos veces al año.

Por último, para la propuesta del Pyme Domingo, el costo total es de ₡3 576 000. Esta propuesta incluye la realización de 5000 preciadores de góndola que se estima ser una cantidad que cubre el requerimiento de la mayoría de una cadena de supermercado. Por otro lado, 30 000 insertos en el periódico, una vez al mes tiene un costo de ₡2. 276. 000. Dependerá de la frecuencia en que se realicen cada una de estas estrategias lo que variará el costo total de la propuesta de Pyme Domingo.

Como se ha hecho mención, algunos de los costos considerados podrán ser diluidos entre la cantidad de supermercados de la cadena donde se realizará las propuestas, lo que hará viable financieramente la implementación de cada una de estas estrategias. En resumen, se estima un costo total para las tres propuestas de ₡19 226 000.

Cuadro 4.6 Costos de la propuesta Programa Pyme de Supermercados

Costos estimados para la implementación del Programa pyme de supermercados					
Descripción	Unidades	Costo Unitario	Costo Total	Medidas	Comentarios
Festival Pyme					
Diseñador Gráfico	1	€600.000,00	€600.000,00	N/A	Diseño de todos los materiales de PDV
Preciadores de Góndola	500	€220,00	€110.000,00	15 x 10 cms	Cartulina C12
Saltarines de Góndola	500	€336,00	€168.000,00	10 x 10 cms	Cartulina C12 con cinta acetato de 20 cms y doble contacto extremo
Muebles de degustación	5	€125.000,00	€625.000,00	60 x 200 cms	Impresión full color en vinil adhesivo
Degustadoras	5	€250.000,00	€1.250.000,00	N/A	Costo mensual de 8 horas, 6 días a la semana
Banderines	1	€352.000,00	€352.000,00	100 m	Bond 20
Colgantes	120	€4.566,67	€548.000,00	2mm x 40 cm diametro	Cartulina C12 Tiro y Retiro en PVC
Cabecera de Góndola	30	€7.000,00	€210.000,00	80 x 50 cm	Coroplast
Gorras Festival Pyme para personal	30	€6.000,00	€180.000,00	N/A	N/A
Pines Festival Pyme para personal	30	€1.000,00	€30.000,00	2.5" diámetro	Impresión full color
Publicidad en Prensa	30.000	€75,90	€2.277.000,00	Inserto	30.000 insertos 1 día al mes (Domingo)
Publicidad en Radio	100	€25.000,00	€2.500.000,00	Mención	100 menciones de 15 seg al mes
Total Festival Pymes			€8.850.000,00		
Capacitaciones a Pymes					
Alquiler de Salón para evento	2	€250.000,00	€500.000,00		2 capacitaciones anuales en temas relevantes. Cupo 100 Pymes
Alquiler Equipo Audiovisual	2	€400.000,00	€800.000,00		
Bocadillos y Café	200	€7.500,00	€1.500.000,00		
Material Didáctico	200	€20.000,00	€4.000.000,00		
Total Capacitaciones a pymes (2 anuales)			€6.800.000,00		
Pyme Domingo					
Diseñador Gráfico	1	€200.000,00	€200.000,00		
Publicidad en Prensa	30.000	€75,87	€2.276.000,00	Inserto	30.000 insertos 1 día al mes (Domingo)
Preciadores de Góndola	5.000	€220,00	€1.100.000,00	15 x 10 cms	Cartulina C12
Total Pyme Domingo			€3.576.000,00		
Total Propuesta			€19.226.000,00		

Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por Catso Solutions S.A., Tarifario 2015 Grupo Nación, Horizontes Agencia de Eventos Turísticos

4.6 PROPUESTA HACIA EL GOBIERNO: CAMPAÑA PUBLICITARIA Y APLICACIÓN PARA DISPOSITIVOS MÓVILES

4.6.1 Justificación para la implementación de la campaña publicitaria

La apertura del comercio minorista es una realidad que plantea enormes desafíos para la pequeña y mediana empresa costarricense; entre otros retos, se encuentran competir con calidad, ingresar a nuevos mercados e implementar estrategias de comercialización que se adapten a la realidad de la industria moderna.

Según los datos recolectados en el capítulo anterior, un 64 % de las pymes entrevistadas indicaron que el Gobierno debería implementar alguna iniciativa que ayudara al pequeño productor nacional en la comercialización de sus productos dentro del mercado minorista.

Analizando la situación del Gobierno respecto a las propuestas actuales para incentivar el desarrollo de las pymes, se observan esfuerzos aislados hechos por diferentes instituciones gubernamentales bajo promesas y estrategias que no se alinean a un plan nacional común. Examinando las iniciativas de gobierno de países vecinos como Colombia y Ecuador, esta situación se ha mejorado mediante campañas y programas de promoción que sirven como marca nacional para incentivar la comercialización y desarrollo de las empresas nacionales.

En Colombia, por ejemplo, existe el programa de Promoción del Mercado Interno mediante una estrategia llamada “Compre Colombiano”, liderada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, siendo este el principal canal de contacto para las pymes. Según la página oficial yocomprocolombiano.com, este programa busca incentivar el mercado interno; promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas con la compra de productos colombianos e impulsar el crecimiento empresarial e industrial en Colombia.

De acuerdo con datos oficiales, el programa Compre Colombiano ha realizado 79 macrorruedas, ruedas de negocios y misiones comerciales, en las que han participado 7.827 empresarios pymes, así como 810 empresas compradores, donde se han estimado negocios por más de 76 millones de dólares. Todos los esfuerzos del Gobierno colombiano y el programa Compre Colombiano han utilizado como marca el siguiente logo:

Imagen 4.10 Logo campaña compre colombiano



Fuente: Imagen tomada de <http://www.yocomprocolombiano.com/>

Como se puede observar, el logo tiene su eslogan “para un país y el mundo, Compre Colombiano, ATRÉVETE A COMPETIR”; frases que refuerzan el sentir del programa de apoyar al pequeño productor nacional en la comercialización y apertura en la industria minorista. Por otro lado, se utilizan los colores patrios de la República de Colombia, los cuales son el rojo, amarillo y azul.

Costa Rica ha realizado esfuerzos similares como el de Colombia para incentivar, por ejemplo, el turismo nacional. Existe la campaña del Instituto Costarricense de Turismo presentada bajo el lema “¡Vamos a turistar!”, que busca promocionar mediante campañas publicitarias el turismo interno. Una noticia del periódico El Financiero, elaborada por Brenes (2013), indica: “ICT relanza campaña Vamos a Turistar 2013 con inversión de \$715 000” esta campaña busca incorporación de promociones, tarifas especiales en hoteles y tour de operadores desde una aplicación móvil y todo bajo la publicidad “¡Vamos a turistar!”.

Ante la situación descrita y con el propósito de apoyar, promover el desarrollo y comercio interno de productos, a continuación se propone una campaña publicitaria que engloba todos los esfuerzos del Gobierno bajo un mismo esquema, alineado a un programa común que busque los objetivos mencionados. Esta campaña publicitaria se llamará “¡Yo compro Tico!... y apoyo al empresario chiquitico”.

4.6.2 Campaña publicitaria: ¡Yo compro Tico! ...Y apoyo al empresario chiquitico

Esta propuesta constituye una campaña de mercadeo a nivel nacional, abanderada por el Gobierno. La idea es desarrollar una marca país bajo la cual se estandarice la comunicación de todas las instituciones del Gobierno que den apoyo a pymes. Estas instituciones podrán realizar sus iniciativas, como hasta ahora funciona,

pero siempre bajo un mismo concepto que logre crear menos confusión en los consumidores y dar un apoyo integral a las pymes.

El concepto de esta campaña es similar a lo realizado por el ITC con la marca país “¡Vamos a Turistear!”. De esta manera, todos los esfuerzos que se hagan en relación con pymes irán identificados con el concepto propuesto y, así, se alcanzará un mayor posicionamiento en la mente del consumidor. Las empresas pymes inscritas en el Gobierno bajo esta condición serán las que se beneficiarán de lo anterior, pues lograrán tener una marca país y una campaña en medios de comunicación masiva en todo el territorio nacional.

Para que la campaña sea exitosa, deben definirse los siguientes puntos clave:

- **Objetivo campaña:**
El objetivo es mejorar el posicionamiento de empresas pymes en la mente del consumidor, dar a conocer las empresas pymes nacionales y crear conciencia en el consumidor de por qué es importante apoyar lo nacional.
- **Mercado meta:**
La campaña está dirigida a hombres y mujeres costarricenses de todo el territorio nacional entre los 18 y 65 años que se cataloga como la población económicamente activa.
- **Plan de medios de comunicación:**
La campaña debe comunicarse en los medios más relevantes para su mercado meta. En este caso, los medios que se definen para lograr la cobertura del mercado meta son: televisión, radio, prensa escrita, comunicación en medios como buses, vallas, mupies, universidades y un fuerte enfoque en el medio digital.
- **Comunicación del mensaje:**
El mensaje de la campaña debe establecerse en un lenguaje muy popular que dé claridad para que cualquier costarricense lo entienda. El uso de frases o términos muy propios generan un sentido de pertenencia que puede aumentar la efectividad de la campaña.
- **Diseño de la campaña:**
El uso de elementos propios costarricenses (colores, fotografías, símbolos) que se complementen con el mensaje también generará un mayor entendimiento del mismo y una mayor conexión con el mercado meta.

Estrategia de mercado

Nombre de la campaña: ¡Yo compro tico!

Eslogan: "...y apoyo al empresario chiquitico"

El nombre de la campaña es fuerte, claro y apela a la acción que se necesita que el consumidor realice. Utilizar la palabra "tico" dentro del nombre de la marca genera una gran conexión con el costarricense y hace que se identifique fácilmente y sienta un arraigo por sus raíces. También, es una frase fácil de recordar y esto genera que se posicione de manera más sencilla en la mente del consumidor.

El eslogan de la campaña se enfoca en lo que se quiere lograr: apoyar y dar a conocer a las pymes. La palabra "pymes" es un concepto con el que no muchas personas están familiarizadas. Por lo anterior, se decide utilizar un costarricense como el "chiquitico" para dar una mejor comprensión y arraigo al sentido de la campaña.

Logo de la campaña:

Imagen 4.11. Propuesta Logo de campaña Yo compro tico



Fuente: Imagen realiza por María Fernanda Quirós Salas, 2015.

Posicionamiento de la marca

- Posicionamiento deseado: Marca país que apoye a todas las pymes costarricenses que comercialicen un producto
- *Target* conceptual: Costarricenses que quieran apoyar al pequeño empresario nacional adquiriendo sus productos
- Deseo central: Apoyar el pequeño empresario nacional
- Rol de marca: Incentivar el apoyo a las empresas pymes
- Idea de venta: ¡Yo compro tico! Y apoyo al empresario chiquitico

La campaña incluye 2 aplicaciones que se presentan a continuación:

4.6.3 Propuesta Aplicación Móvil

La revolución móvil ha creado nuevas oportunidades de negocio. Las compras de productos y servicios por medio de Internet aumentan año tras año. Una aplicación móvil es un programa informático que está diseñado para ser ejecutado en teléfonos, tabletas y otros dispositivos móviles.

Según datos de Central American Data en Centroamérica (2015), alrededor del 84 % de la población en línea son compradores a distancia. Costa Rica en este tema es una economía emergente mostrando cifras menores, pero esto significa que su tasa de crecimiento esperada es alta. Asimismo, Durán, gerente de mercadeo de Auto Mercado citado por Central American Data en Centroamérica (2015) en el artículo *La apuesta por el comercio online*, afirma que la tendencia de compras por Internet “Seguirá tomando fuerza y sumando clientes y ventas con el paso del tiempo.”

Las ventas por Internet significan para las empresas una mayor atención en la logística de entrega del producto, pero a la vez implican un mercado abierto las 24 horas para el cliente donde desde cualquier lugar puede adquirir el producto. Aunque los consumidores no puedan analizar físicamente el producto, cada día se familiarizan más con el hecho de comprar y esperar con tal de que signifique un ahorro en su bolsillo o de tener un producto con valor agregado. Este cambio en el mundo del consumo significa un gran reto para el comercio tradicional y los grandes centros comerciales.

El poder llegar directamente al cliente permite ofrecer un mejor precio sin tener que incurrir en costos adicionales de margen de ganancia del minorista y eliminar el otorgamiento de descuentos.

Una forma relevante en la cual el Gobierno puede apoyar a las pymes costarricenses es facilitando un canal de contacto con el cliente por medio de un

supermercado virtual que ofrezca productos de las empresas pymes. El nombre propuesto para este supermercado virtual es “La Pulpe”, bajo el eslogan “100 % tico”. Se aprovechó el costarricense “la pulpe” que hace referencia a las pulperías que son pequeños puntos de venta ubicados en los barrios del país. La expresión “la pulpe” la utiliza el tico cuando va a ir a comprar algo rápidamente y de forma práctica. Con el eslogan “100 % tico” se busca reforzar en los consumidores la característica de que son productores y empresarios ticos quienes colocan sus productos en la aplicación para la venta.



El desarrollo de este canal evita que el Gobierno deba intervenir con el canal tradicional y el canal moderno, además se logra el objetivo de apoyar al productor nacional. Por esto, se propone que el Gobierno, específicamente el MEIC, por medio de su departamento DIGEPYMES, desarrolle una aplicación móvil, la cual constituye una plataforma electrónica para comercializar productos de empresas pymes costarricenses, facilitando al empresario su relación con el cliente final.

Módulos de la aplicación: Al buscar la aplicación en el menú de aplicaciones del dispositivo, sale una reseña que explica a detalle la aplicación, su objetivo y uso.

Imagen 4.13. Propuesta visualización página principal aplicación móvil



Fuente: Imagen realizada por María Fernanda Quirós Salas, 2015.

Registro de usuario: Quien desee comprar en el supermercado virtual para pymes y obtener información de los productos que se ofrecen debe brindar los siguientes datos personales: nombre completo, cédula, fecha de nacimiento, correo electrónico y dirección exacta para la entrega del pedido.

Imagen 4.14. Propuesta registro de usuario aplicación móvil



Fuente: Imagen realizada por María Fernanda Quirós Salas, 2015.

Localización: El usuario una vez registrado debe elegir su provincia, cantón y distrito. De acuerdo a esto, le aparecerán las empresas que distribuyen los pedidos en esa zona en específico.



Menú general: El menú muestra las secciones del supermercado virtual (congelados, productos lácteos, dulces y golosinas, productos orgánicos, panadería y pastelería, aperitivos, juguetes y cuidado personal). Una vez que se ingresa a una sección, salen las categorías de producto. Una vez elegida la categoría, se puede ingresar a la sección de empresas que ofrecen este producto en específico.

Imagen 4.16. Propuesta visualización página principal aplicación móvil



Fuente: Imagen realizada por María Fernanda Quirós Salas, 2015.

Información de la empresa: En esta sección los consumidores podrán obtener información detallada del productor, con el fin de familiarizarse con los emprendedores costarricenses.

Imagen 4.17. Propuesta visualización información de la empresa



Fuente: Imagen realizada por María Fernanda Quirós Salas, 2015.

Información de los productos: En este módulo se puede encontrar la información detallada del producto junto con fotografía en todas sus distintas presentaciones. Tendrá la opción de incluir en el carrito de compras virtual el producto de su agrado y la cantidad deseada.

Imagen 4.18. Propuesta visualización información de los productos



Fuente: Imagen realizada por María Fernanda Quirós Salas, 2015.

Pagos: En esta sección se solicita la información de la tarjeta de pago del cliente. Una vez que ingresa los datos e inmediatamente recibe un correo con el comprobante de compra.



Registro de transacciones: En este módulo se pueden observar las distintas órdenes realizadas por número de pedido. Al elegir alguna de ellas, se obtiene el detalle de la logística de entrega de la orden con fechas de preparación del pedido, transporte y entrega.

Imagen 4. 20. Propuesta visualización sección pagos



Fuente: Imagen realizada por María Fernanda Quirós Salas, 2015.

Consideraciones de la aplicación

Al igual que en un supermercado tradicional, las pymes que deseen registrar sus productos deben contar con los registros sanitarios necesarios para asegurar al consumidor productos de calidad. Así mismo, debe contar con todos los requisitos legales de la empresa al día y buenas condiciones de empaque de producto para asegurar una entrega adecuada.

Las pymes deben brindar información detallada de su empresa y luego de un estudio se decidirá si califica para ser proveedor del supermercado virtual. La empresa pyme debe delimitar la cantidad de producto que se debe comprar como mínimo para que la entrega sea rentable. Así mismo, debe delimitar la zona de entrega según su conveniencia. De acuerdo con información de El Financiero, las empresas de logística como Correos de Costa Rica, DHL y Jetbox tienen servicios especializados que pueden aprovechar las pymes. De esta forma, podría facilitarse la distribución a los clientes por medio del casillero de los consumidores. Estas empresas poseen descuentos para pymes que los utilicen y tienen la opción de contar con alianzas comerciales con tarifas preferenciales para su negocio.

La propuesta de esta aplicación está dirigida para que se implemente por parte del Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC) por tener un departamento especializado en el establecimiento de iniciativas que promueven el desarrollo de empresas pymes costarricenses. De igual forma, esta propuesta podría llevarse a cabo

por otras entidades públicas o privadas interesadas en apoyar el crecimiento de las pymes mediante este canal alternativo, como por ejemplo, la Universidad de Costa Rica en su Escuela de Negocios.

1. Campaña en medios masivos

La segunda aplicación de campaña irá enfocada en sensibilizar a la población con imágenes propias de los productores que generen una conexión mayor con el consumidor. El enfoque de la campaña es identificar empresarios pymes por provincias y cantones y exponer la campaña con pequeños empresarios de cada cantón. De esta manera, se logra una empatía más fuerte, pues dentro del propio cantón es posible que conozcan a los pequeños y medianos empresarios.

Dentro de la imagen se muestra un mensaje con el nombre de la persona dueña de la pyme y del cantón respectivo indicando que apoya los productos nacionales, seguidamente el logo de la campaña nacional: “Yo compro TICO...y apoyo al empresario chiquitico”.

Imagen 4. 21. Propuesta medios masivos Yo compro tico



Fuente: Imagen realizada por María Fernanda Quirós Salas, 2015.

Por medio de la campaña se busca una apelación a lo racional y emocional. En el tema racional, la campaña es lo suficientemente clara con su idea de venta. Impulsa al consumidor a comprar tico por medio de un “supermercado virtual” y se encarga de decirle cuál es la razón por la que debe hacerlo. Luego, a nivel de comunicación se enfatiza a lo emocional con el uso de imágenes de pequeños empresarios costarricenses que cuenten su historia. Esto desarrolla un vínculo emocional entre la marca y el consumidor que permite que la marca se empiece a posicionar.

Medios de difusión

Televisión

Es necesario buscar espacios para tener una nota explicativa de la campaña en programas de alta visualización. También un anuncio corto que explique la campaña al pueblo costarricense y genere empatía y conciencia de la importancia de apoyar lo nacional. Este pequeño anuncio consiste en contar rápidamente la historia de empresarios costarricenses que hagan un llamado a apoyarlos por medio del supermercado virtual.

Imagen 4. 22. Propuesta campaña televisión



Fuente: Imagen realizada por María Fernanda Quirós Salas, 2015.

Medios impresos

El periódico es un medio relevante en especial para el mercado meta establecido. Se debe pautar la campaña en este medio y redireccionar a las personas a la aplicación digital “La Pulpe” para apoyar a las empresas pymes.

Imagen 4.23. Propuesta medios impresos



Fuente: Imagen realizada por María Fernanda Quirós Salas, 2015.

Sello ¡Yo compro Tico!

Este sello busca que el consumidor identifique el producto como pymes y lo ligue con la campaña en medios masivos.

Imagen 4.24. Propuesta logo, sello Yo Compro Tico



Fuente: Imagen realizada por María Fernanda Quirós Salas, 2015.

Medios exteriores

Para tener una buena cobertura, se recomienda utilizar medios como vallas publicitarias en carretera, mupies y buses para comunicar la campaña en todo el territorio nacional.

Imagen 4.25. Propuesta vallas publicitarias



Fuente: Imagen realizada por María Fernanda Quirós Salas, 2015.

Imagen 4.26. Propuesta vallas publicitarias



Fuente: Imagen realizada por María Fernanda Quirós Salas, 2015.

Redes sociales

Es necesario tener un perfil bajo el nombre “Yo compro Tico”. En esta página se estarán publicando casos cada semana sobre historias de productores nacionales pymes. Así mismo, se tendrá información de productos y se redireccionará a los consumidores constantemente a “La Pulpe”.

Imagen 4.27. Propuesta redes sociales



Fuente: Imagen realizada por María Fernanda Quirós Salas, 2015.

Imagen 4. 28. Propuesta visualización perfil Facebook



Fuente: Imagen realizada por María Fernanda Quirós Salas, 2015.

Imagen 4.30. Propuesta visualización Facebook



Fuente: Imagen realizada por María Fernanda Quirós Salas, 2015.

Imagen 4.29. Propuesta visualización Facebook



Fuente: Imagen realizada por María Fernanda Quirós Salas, 2015.

4.6.4 Costo de propuesta hacia el gobierno

Con respecto a la propuesta dirigida hacia el gobierno, se realizó una estimación del costo que tendría implementar cada una de las propuestas: La Pulpe y la campaña publicitaria “Yo Compro Tico”. El cuadro 4.6 muestra un resumen de los costos con el detalle correspondiente para cada una de las propuestas.

Con respecto a la propuesta de la aplicación La Pulpe, la estimación de costos resultó por un monto de ₡15 600 000. Estos costos incluyen la realización de la aplicación para teléfonos inteligentes con los sistemas operativos Android y Apple, el cual consiste en una interfaz inteligente personalizada, login para el acceso a redes sociales, integración con el sitio web y configuración con perfil de usuario. Importante aclarar que el costo de la implementación sería una única vez, donde posteriormente solo se tendría el costo del mantenimiento y actualización por ₡600 000 colones por mes.

Por último, para la propuesta de la campaña publicitaria “Yo compro tico”, el costo total aproximado es de ₡46 927 000. Lo rubros más considerables consisten en la publicidad en vallas, mupies y buses, el cual asciende un monto aproximado de ₡31 000 000. El costo para la publicidad en valla y buses considera un tiempo aproximado de exposición de la publicidad de 30 días, mientras que los mupies sería por 15 días.

Los costos estimados para la campaña publicitaria sufrirán variaciones dependiendo de la frecuencia en que se realicen cada una de estas estrategias y exposición de la publicidad, principalmente en buses, vallas y mupies.

Como se ha hecho mención, la campaña publicitaria sería a nivel nacional, lo que justificaría una alta inversión. En resumen, se estima un costo total para las dos propuestas de ₡62 527 000.

Cuadro 4.7 Costos de la Propuesta hacia el Gobierno

Costos estimados para la implementación del Campaña Gobierno y Aplicación Móvil					
"La Pulpe"					
Desarrollo App Android			₡7.500.000,00		Incluye interfaz personalizada, compras dentro del app, login con redes sociales, integración con sitio web, bilingüe y con perfiles de usuario
Desarrollo App Iphone			₡7.500.000,00		Incluye interfaz personalizada, compras dentro del app, login con redes sociales, integración con sitio web, bilingüe y con perfiles de usuario
Mantenimiento, contenido, administración y seguimiento de resultados mensual			₡600.000,00		Incluye mantenimiento de apps, página web y redes sociales
Total "La Pulpe"			₡15.600.000,00		
Campaña "Yo Compro Tico"					
Diseñador Gráfico	1	₡600.000,00	₡600.000,00		
Producción Anuncio Televisión	1	₡5.500.000,00	₡5.500.000,00		
Pauta en Televisión	80	₡65.000,00	₡5.200.000,00		
Pauta Periódico	30.000	₡75,90	₡2.277.000,00	Inserto	30.000 insertos 1 día al mes
Calcomanía Sello Yo Compro Tico	5.000	₡300,00	₡1.500.000,00		
Vallas	10	₡1.200.000,00	₡12.000.000,00	30 días	Costo de Producción y Colocación
Mupies	40	₡225.000,00	₡9.000.000,00	15 días	Costo de Producción y Colocación
Buses	20	₡525.000,00	₡10.500.000,00	30 días	Costo de Producción y Colocación
Administración de Redes Sociales	1	₡350.000,00	₡350.000,00		
Total Campaña Yo Compro Tico			₡46.927.000,00		
Total Propuesta Gobierno			₡62.527.000,00		

Fuente: Elaboración propia con datos de: Buzz Marketing Costa Rica, Catso Solutions, Tarifario Grupo Nación 2015, Entrevista con Johnny Castro Solís, Gerente de Mercadeo Cerveza Imperia

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES BASADAS EN LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA DEL MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS DE COMERCIALIZACIÓN ENTRE PYMES Y SUPERMERCADOS

A continuación se presentan las siguientes conclusiones y recomendaciones basadas en la investigación aplicada, así como en la propuesta del manual de buenas prácticas de comercialización entre pymes y supermercados.

5.1 CONCLUSIONES SOBRE PYMES

1. Según las empresas pymes, el canal de supermercados fue considerado el más rentable, sin embargo, expertos aseguran que existen canales igualmente atractivos tales como el tradicional y el comercio electrónico, en los cuales se pueden obtener mejores márgenes de rentabilidad.
2. El nivel de concentración de ventas de las pymes en el canal de supermercados los hace ser altamente dependientes y les resta poder de negociación ante cambios en las condiciones pactadas.
3. Los flujos de efectivo de las pymes se verán afectados al establecer negociaciones con supermercados, ya que sus períodos de pago van desde treinta hasta noventa días posteriores a la orden de compra.
4. La innovación y el valor agregado en una industria altamente competitiva son retos decisivos que deben afrontar los pequeños productores nacionales para asegurar relaciones comerciales rentables y de largo plazo con las cadenas de supermercados.
5. Los programas de apoyo al crecimiento de las pymes por parte de las cadenas minoristas son herramientas valiosas que pueden impulsar el crecimiento y el éxito de los pequeños productores.
6. Una fortaleza de las pymes es que a diferencia de las grandes empresas, pueden adaptarse más fácil y rápidamente a los cambios en el mercado.
7. Tanto expertos como supermercados están de acuerdo en que las pymes no tienen una base sólida de conocimiento de su propia empresa, costos ni de la industria, al momento de negociar con el supermercado. Según la información recopilada, las pymes generalmente carecen del establecimiento de misión, visión y objetivos claros.
8. El 78 % de las pymes indicaron que el hecho de ser pymes no les ha permitido exigir mejores condiciones comerciales ante los supermercados, situación que tres de los cuatro supermercados entrevistados confirmaron.

9. Se considera un proceso altamente difícil y riguroso el lograr que una pyme pueda introducir sus productos en el canal supermercado. Esta opinión de las pymes concuerda con lo indicado por expertos y hasta por los propios supermercados. Las principales barreras surgen por problemas de costos, registros y códigos de barras, empaques y diseño gráficos, así como la poca innovación que ofrecen algunos productos pymes.

5.2 CONCLUSIONES SOBRE SUPERMERCADOS

1. El sector minorista es una industria altamente competitiva, donde los consumidores responden bruscamente ante cambios en el precio. Esta dinámica de mercado obliga a los supermercados a entablar negociaciones con aquellos proveedores que les puedan asegurar el precio más bajo posible.
2. Los supermercados necesitan de proveedores competitivos y dinámicos, que tengan capacidad de ofrecer productos y servicios según las nuevas tendencias de consumo, que puedan predecir los gustos y preferencias de los consumidores al menor precio posible.
3. Los cuatro supermercados estudiados en la investigación pertenecen al formato de supermercado tradicional, no obstante, cada uno busca atender un segmento meta distinto. Por lo anterior, tanto su comercialización como sus proveedores deben ser congruentes con esta estrategia.
4. Las pymes representan alrededor de un 60 % de la cartera de proveedores en los supermercados en estudio, por lo que todas las acciones enfocadas al mejoramiento de este sector beneficiará de forma directa a las cadenas de supermercados.
5. La innovación y el valor agregado que ofrezca un nuevo producto pyme son requerimientos que exigen las cadenas de supermercados para aceptar un nuevo proveedor en sus góndolas.
6. Los programas de impulso a pymes por parte de los supermercados son mecanismos efectivos en la búsqueda de proveedores de mayor calidad que le aseguren al supermercado productos competitivos en sus góndolas, sin embargo, no es una herramienta que se desarrolle ampliamente en este sector.
7. Tanto supermercados como expertos coinciden en que el espacio físico de un supermercado es finito, por lo tanto limitado, y no es posible introducir productos de toda empresa pyme que quiera comercializar por medio de este formato comercial.

8. Expertos, pymes y supermercados coinciden en que la introducción de productos en este último es una tarea difícil. Los supermercados aducen esta situación a que las pymes presentan productos no diferenciados, de poca calidad, empaques poco estéticos y, en ocasiones, no cumplen con la normativa legal.
9. Los supermercados son poco flexibles para negociar, situación que expertos, pymes y supermercados afirmaron. Los supermercados entrevistados indicaron que tienen procedimientos estandarizados y uniformes que no permiten cambios, sin importar el tamaño o tipo de empresa del futuro proveedor.
10. Tanto expertos como empresas pymes reconocieron a Automercado como el supermercado con mayor apertura y apoyo a pymes, así como el que ofrece mejores términos comerciales de negociación. Por el contrario, Megasuper fue considerado como el supermercado peor calificado en todo el estudio realizado.
11. Tanto expertos como empresas pymes coincidieron en que los supermercados solicitan varios descuentos en el momento de la negociación comercial. Los descuentos por introducción, temporalidad, mercado y plan de crecimiento son los más solicitados por parte de los supermercados.

5.3 CONCLUSIONES SOBRE EL GOBIERNO

1. Las propuestas del Gobierno actuales son esfuerzos aislados por diferentes instituciones gubernamentales bajo promesas y estrategias que no se alinean a un plan nacional común.
2. El 64 % de las pymes señalaron que el Gobierno debería tener iniciativas que incentiven la negociación con supermercados.

5.4 RECOMENDACIONES HACIA LAS PYMES

1. Es necesario que las empresas pymes tengan pleno conocimiento de la industria en la que operan y sus costos para establecer negociaciones con supermercados que les sean más rentables.
2. Las empresas pymes deben tener claro el mercado meta de cada uno de sus productos, pues de esta manera pueden apuntar a los supermercados adecuados para ese mercado meta y lograr mayor oportunidad de ingresar al supermercado.
3. A la hora de negociar con un supermercado, es mejor que las empresas den a conocer su posición de pymes y consulten por los beneficios que otorga el supermercado a estas empresas.

4. Para mejorar las áreas de oportunidad que poseen las empresas pymes al negociar con supermercados y conseguir mayor efectividad, es necesaria una asesoría previa con algún experto u otras empresas que ya estén dentro del supermercado. De esta manera, las empresas pymes llegarán mejor preparadas a la negociación.
5. Toda empresa debe tener clara la ventaja competitiva de su producto y asegurarse de que esta se comunique al consumidor. Esto le dará un aspecto diferenciador de la competencia que se debe aprovechar para generar mayores ventas.
6. Es necesario que a la hora de negociar con supermercados, las empresas pymes tomen en cuenta que el supermercado basa sus márgenes sobre el precio de venta y no sobre el precio de costo. Por lo anterior, la propuesta de precio que debe llevar la empresa pyme debe basarse con un margen sobreventa y no sobre costo.
7. Hacer uso de la ley de Pareto e identificar el 20 % de los clientes que generan el 80 % de las ventas permite que las empresas se enfoquen en los clientes clave y pongan en ellos sus mayores esfuerzos para hacerlos crecer.
8. Al negociar con supermercados, las empresas pymes deben tener claro su tope máximo de descuento y saber que si se solicita más de este tope, la negociación no le será rentable y, por tanto, deben rechazarla.
9. Las pymes deben dar prioridad a la estética y empaque de su producto para aumentar sus posibilidades de ingresar al supermercado.
10. Dar seguimiento a sus ventas y estar pendiente de la rotación de sus inventarios en conjunto con el administrador de categoría permite que la empresa pyme tenga una mejor relación con el supermercado.
11. Participar en capacitaciones, buscar certificaciones y registrarse con una empresa pyme en el MEIC, le otorga mejores herramientas a la empresa para negociar.

5.5 RECOMENDACIONES HACIA EL SUPERMERCADO

1. Implementar una ventanilla rápida en sus centros de distribución para atender de forma prioritaria a las empresas pymes.
2. El apoyo a empresas pymes por parte de los supermercados puede considerarse como una iniciativa que sea parte de su responsabilidad social empresarial con la que contribuyen al desarrollo del país y al dinamismo de la economía.

3. A través de un programa bien establecido, el supermercado enseñaría a empresas pymes a ser mejores proveedores y, por ende, tendría aliados que vayan a su mismo ritmo y que a diferencia de las empresas grandes pueden adaptarse más fácil y rápidamente a los cambios en el mercado que el supermercado visualice y quiera aprovechar.
4. La propuesta del Festival Pyme es una iniciativa que le permite al consumidor que a través del supermercado conozca las empresas pymes. Los festivales normalmente son de gran agrado al consumidor por ser una iniciativa diferenciada a lo habitual.
5. Desarrollar un Día Pyme en el supermercado posibilitaría impulsar constantemente este sector para que el consumidor tenga mayor conocimiento de las empresas pymes en Costa Rica.

5.6 RECOMENDACIONES HACIA EL GOBIERNO

1. El Gobierno podría otorgar a los supermercados incentivos que promuevan integrar empresas pymes a su cartera de proveedores e implementar programas para estas empresas.
2. Promover canales alternativos donde las pymes puedan comercializar y así apoyar su desarrollo.
3. A través de una estrategia consolidada e integral, el Gobierno costarricense puede apoyar a las empresas pymes de una forma más contundente y no por medio de esfuerzos aislados como lo ha hecho hasta el momento.
4. Realizar un estudio de iniciativas exitosas de apoyo a pymes por parte de Gobiernos de otros países, para analizar sus estrategias y adaptar aquellas que podrían funcionar.
5. Considerando el auge tecnológico y que la mayor parte de la población costarricense tiene un teléfono inteligente, una aplicación digital para celular se considera como una iniciativa actualizada y fuerte como un canal alternativo de venta de empresas pymes.

BIBLIOGRAFÍA CAPÍTULO I

- Banco Mundial. (2014). *América Latina y el Caribe: Panorama General*. Recuperado el 10 de agosto de 2014, de: <http://www.bancomundial.org>
- Brenes, C. (2013). Quinta parte de las ventas de Pricemart dependen de Costa Rica. *El Financiero*. Recuperado el 23 de agosto de 2014, de: <http://www.elfinancierocr.com>
- Choice. (2012). *Supermarkets need to come clean on prices*. Recuperado el 23 de junio de 2014, de: www.choice.com.au
- Capital Economics. (2014). *The leading independent macroeconomic research company*. Recuperado el 27 de julio de 2014, de: <http://www.capitaleconomics.com>
- Comisión para la Defensa y Promoción de la Competencia. (2012). *Estudio sobre el sector de los supermercados en Honduras: Distrito Central y San Pedro Sula*. Recuperado el 26 de julio de 2014, de: <http://www.cdpc.hn>
- Comisión Nacional de la Competencia. (2011). *Informe sobre las relaciones entre fabricantes y distribuidores en el sector alimentario*. Madrid: CNC.
- CNN Expansion. (2012). *La corrupción toca a WAL-MART de México*. Recuperado el agosto de 2014, de: <http://www.cnnexpansion.com>
- CNN Money. (2014). *Fortune 500*. Recuperado el 3 de agosto de 2014, de: <http://www.money.cnn.com>
- Consumers International. (2012). *La relación entre los supermercados y los proveedores ¿Cuáles son las consecuencias para los consumidores?* Madrid.
- Expansion.com. (2014). *El Corte Inglés y Carrefour, las mejores con proveedores*. Recuperado el 3 de agosto de 2014, de: www.expansion.com
- Echarri, A., & Pendrás, A. y. (2002). *Relaciones en el entorno de trabajo*. Madrid: Santillana.
- Gobierno de España. (2013). *Líneas estratégicas para la internacionalización del sector agroalimentario*. Recuperado el 10 de agosto de 2014, de: <http://www.magrama.gob.es>
- González García, M. (2006). *Técnicas de negociación*. Málaga: Innovación y Cualificación.
- Grupo Carrefour. (2014). *Nuestra historia*. Recuperado el 20 de julio de 2014, de: <http://www.carrefour.com.ar>
- Instituto de Investigaciones Económicas. (1999). *Nueva estructura comercial en el gran Rosario: Impacto de las grandes superficies*. Argentina: Instituto de Investigaciones Económicas.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2006). *Fundamentos de marketing*. México D.F.: Pearson Educación.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing versión para Latinoamérica*. México D.F.: Pearson Educación.

Lambin, J. J., Galluci, C., & Sicurello, C. (2007). *Dirección de marketing: Gestión estratégica y operativa del mercado*. México D.F. : Mc Graw Hill.

Lewicki, R. (2008). *Fundamentos de negociación*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill.

Lira, L. (2005). *Cambios en la industria de los supermercados: concentración, hipermercados, relaciones con proveedores y marcas propias*. Recuperado el 12 de agosto de 2014, de: Centro de Estudios Públicos: http://www.cepchile.cl/dms/lang_1/home.html

Make Fruit Fair. (2012). *Campaigning for fair and sustainable banana and pineapple supply chains*. Recuperado el 26 de junio de 2014, de: www.makefruitfair.org

Medina, A. (2005). *Causas de la internacionalización de la empresa*. Recuperado el 20 de agosto de 2014, de: <http://www.analisseconomico.com.mx>

Organización Internacional del Trabajo. (2006). *Consecuencias sociales y laborales de una mayor utilización de las tecnologías avanzadas destinadas a minoristas*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.

Organización Mundial del Comercio. (2014). *Información técnica sobre las medidas antidumping*. Recuperado el 01 de agosto de 2014, de: www.wto.org

Ortego, J. (2013). *Consideraciones de la negociación en empresas*. España: Escuela Europea de Negocios.

Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*.

Pricesmart Inc. (2014). *Historia de Pricesmart*. Recuperado el 17 de julio de 2014, de: <http://www.pricesmart.com>

Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas. (2008). *Guía para la implementación del modelo de alianzas productivas*. Bogotá: Ministerio de Cultura y Desarrollo Rural.

Reardon, T., & Berdegué, J. (2002). *La rápida expansión de los supermercados en América Latina*. Recuperado el 26 de julio de 2014, de: <http://www.revistas.pucp.edu.pe>

Robins, & Stephen, P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: Pearson Educación.

Romero, A. (sf). *Negociación Directa y Asistida*. Lima: Asopdes Hekal.

Rueda F., J. (2008). *Los procesos de internacionalización de la empresa: Causas y estrategias que lo promueven*. Recuperado el 20 de agosto de 2014, de: <http://www.uelbosque.edu.co>

The New York Times. (2012). Caso de soborno mexicano silenciado por WAL-MART después de lucha de nivel superior. Recuperado el 17 de agosto de 2014, de: <http://www.nytimes.com>

Thompson, A., Strickland, A., & Gamble, J. (2008). *Administración estratégica*. México D.F.: Mc Graw Hill.

WAL-MART Stores Inc. (2014). *WAL-MART en el mundo*. Recuperado el 15 de julio de 2014, de: <http://www.corporativo.walmart.com>

Zipitría, L. (2012). *Impacto económico del supermercado*. Recuperado el 26 de julio de 2014, de: <http://www.um.edu.uy>

BIBLIOGRAFÍA CAPÍTULO II

- Auto Mercado. (2015). *Servicio al Proveedor*. Recuperado el 5 de enero de 2015, de: <http://www.automercado.co.cr/proveedores/>
- Brenes, C. (23 de abril de 2013). AM PM abrió su tienda número 34 en Costa Rica. *El Financiero*. Recuperado el 10 de Marzo de 2015, de: http://www.elfinancierocr.com/negocios/AMPM-abrio-tienda-numero-Coronado_0_286771332.html
- Brenes, C. (2012). Armando González. *El Financiero*. Recuperado el 12 de Febrero del 2015, de: http://www.elfinancierocr.com/negocios/armando-gonzalez_0_204579551.html
- Camacho, A. C. (2013). Cadena de supermercados Gessa buscará aliado para enfrentar la competencia. *El Financiero*. Recuperado el 12 de Febrero del 2015, de: http://www.elfinancierocr.com/negocios/Gessa-Jumbo-Perimercados-Sucap-supermercados_0_372562770.html
- Camacho, A. (2009). *Pequeños, pero con grandes negocio*. *El Financiero*. Recuperado el 1 de mayo de 2015, de: http://www.elfinancierocr.com/ef_archivo/2009/septiembre/06/negocios2068606.html
- Camacho, C. (12 de mayo de 2013). Cadena Megasuper arrancará en junio con nuevo plan de expansión. *El Financiero*. Recuperado el 15 de marzo de 2015, de: http://www.elfinancierocr.com/negocios/supermercados-Megasuper-inversion-venta-cierre_0_296970315.html
- Central America Data. (2014). *Más inversión en tiendas de conveniencia*. Recuperado el 16 de diciembre de 2014, de: http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Ms_inversin_en_tiendas_de_conveniencia
- Espinosa Seguí, A. (2009). *Los formatos comerciales*. Recuperado el 28 de febrero de 2015, de: <http://rua.ua.es/>
- Fallas, C. (14 de setiembre de 2014). Auto Mercado inaugura su local número 17. *El Financiero*. Recuperado el 15 de Marzo de 2015, de: http://www.elfinancierocr.com/negocios/Auto-Mercado-San-Francisco-Heredia_0_601739823.html
- Fernández, E. (27 de Agosto de 2014). Nuevos Fresh Market y AM PM abrirán en Escazú y Pavas. *El Financiero*. Recuperado el 15 de enero de 2015, de: http://www.elfinancierocr.com/negocios/Inversiones-AM-PM-Fresh-Market-AMPM_0_581341868.html
- Grupo Comeca. (2015). *Grupo Gessa*. Recuperado el 8 de enero de 2015, de: <http://gessacr.net/>

Grupo Empresarial de Supermercados S.A. (sf). *Marcas*. Recuperado el 03 de marzo de 2015, de <http://testuno.gessacr.net/index.php/marcas>

Instituto Nacional de Aprendizaje. (2009). *INAPYMES*. Recuperado el 01 de marzo de 2015, de: <http://www.inapymes.com/contenidos/pequenos-pero-con-grandes-negocios>

Ley 7472. (2012). *Ley de Promoción de la Competencia y Defensa del Consumidor*. Publicada en La Gaceta No. 20 del 20 de Enero del 2012. San José, Costa Rica.

Megasuper. (2015). *Megasuper*. Recuperado el 27 de febrero de 2015, de <http://www.megasuper.com/go/sit/supermercados.aspx>

Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2005). Sesión ordinaria No. 37 - 2005. Recuperado el 28 de febrero de 2015, de: <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/cpc/2005/io-009-01-art7.pdf>

Revista Summa. (2013). *Costa Rica: Grupo GESSA abre nuevo supermercado Jumbo*. Revista Summa.. Recuperado el 29 de febrero de 2015, de: <http://www.revistasumma.com/41432/>

Solano, F. (2012). *Vindi dinamiza segmento de supermercado de conveniencia con fuerte plan de expansión*. Recuperado el 16 de diciembre de 2014, de : http://www.interamericana.co.cr/Auto_Mercado_Apertura_de_Vindi/

BIBLIOGRAFÍA CAPÍTULO III

EUROMONITOR Internacional. (2015). *Las principales tendencias del Retail en América:2015*. Recuperado el 20 de septiembre del 2015, de:

<http://go.euromonitor.com/rs/euromonitorinternational/images/WP-0219-Principales-RT-Americas.pdf>

Landeu, R. (2007). *Elaboración de Trabajos de Investigación*. Caracas: Arte S.A.

Oppenheimer, A. (2014). *Crear o Morir*. Madrid: Penguin Random House.

Vargas, A. (1995). *Estadística Descriptiva e Inferencial*. Murcia: Universidad de Castilla - La Mancha.

Zapata,c. (2015). *La promesa de calidad no basta*. El Financiero. Recuperado el 8 de octubre del 2015 de:http://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/contrapunto-opinion-consumidores-Cynthia_Zapata_0_792520758.html

BIBLIOGRAFÍA CAPÍTULO IV

Barroso, G. (2012). Definición de Escudo Fiscal. Recuperado el 15 de noviembre de 2015, de: <http://www.empresayeconomia.es/contabilidad/definicion-de-escudo-fiscal.html>

Central America Data. (2015). La apuesta por el comercio online. Recuperado el 18 de octubre del 2015, de: <http://www.centralamericadata.com>

Gobierno de La República de Costa Rica. (2015). *Mi Primer Empleo tiene como meta crear 30 mil trabajos*. Recuperado el 15 de noviembre de 2015 de:

<http://presidencia.go.cr/prensa/comunicados/mi-primer-empleo-tiene-como-meta-crear-30-mil-trabajos/>

Guevara, J. (2015). Manuel PYMES N°5. *El Financiero*.

Harvard Business School Publishing Corporation. (2007). *Negotiating Outcomes*. Massachusetts: Harvard Business Press.

Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2008). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. México D.F.: Mc Graw Hill.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2007). *Marketing, versión para Latinoamérica*. México D.F.: Pearson Prentice Hall.

Nelson, J. (17 de octubre del 2015). Aproveche las facilidades de las empresas de logística. *El Financiero*. Recuperado el 19 de octubre del 2015, de: <http://www.elfinanciero.com>.

Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Estados Unidos: Harvard Business Review.

Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas. (2008). *Guía para la implementación del modelo de alianzas productivas*. Bogotá: Ministerio de Cultura y Desarrollo Rural.

Thompson, A., Strickland, A.J. y Gamble, J. (2008). *Administración estratégica*. México D.F.: Mc Graw Hill.

ANEXO
MANUAL DE NEGOCIACIÓN PARA PYMES

GUÍA

DE NEGOCIACIÓN
PARA PYMES

Escuela de Negocios • 2015
Dirección de Empresas

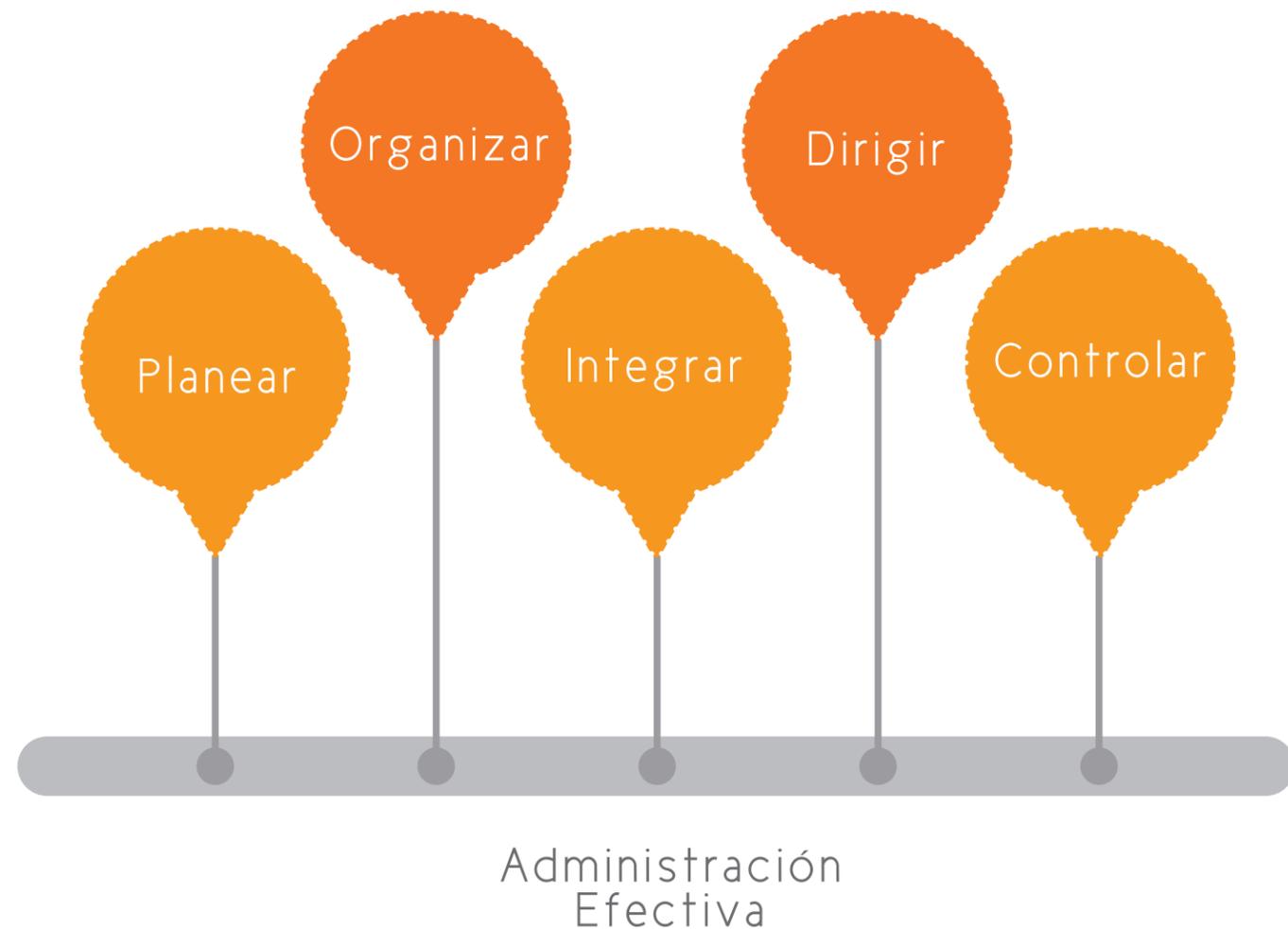
ÍNDICE

Sección 1	1
<u>Administrando su propia empresa</u>	
Sección 2	4
<u>Analice la situación actual de su empresa</u>	
Sección 3	7
<u>La importancia del mercadeo en su empresa</u>	
Sección 4	9
<u>La importancia de un buen manejo de costos</u>	
Sección 5	15
<u>Aprenda a negociar de una mejor forma</u>	
Sección 6	21
<u>Consejos útiles para su empresa</u>	
Sección 7	23
<u>Dónde encontrar más información para PYMES</u>	

SECCIÓN 1

ADMINISTRANDO SU PROPIA EMPRESA

Para desarrollar su propio negocio es importante tener claro lo que implica administrar una empresa. Según el libro "Administración: una perspectiva global y empresarial" la administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde los colaboradores que trabajan en conjunto logran cumplir las metas de la organización de manera eficiente. Existen cinco funciones gerenciales claras que se deben cumplir para que haya una administración efectiva:



PLANEAR

El planeamiento es importante pues es la base de toda acción futura. Las empresas deben realizar planeamientos a corto, mediano y largo plazo. En estos planeamientos, se deben incluir las metas principales del negocio que giren en torno a la estrategia. La cual constituye el plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones. Define cómo va a lograr sus objetivos de corto, mediano y largo plazo comprometiéndose con medidas para mejorar su desempeño de manera rentable. Una buena estrategia con una buena ejecución dan por resultado una buena administración. El libro "Administración Estratégica" define aspectos clave a la hora de definir la estrategia:



Definición de los resultados que la empresa desea lograr. Permite medir la operación de la empresa. Deben ser cuantificables, viables y medibles.



Breve definición del propósito comercial y razón de ser actual de la empresa. Una forma sencilla de definirla es respondiendo: ¿quiénes somos? ¿qué hacemos? ¿por qué estamos aquí?



Definición del rumbo de la compañía a un mediano o largo plazo con el objetivo de desarrollar y fortalecer su actividad comercial. Debe ser específica, viable y fácil de comunicar. Una buena forma de definirla es respondiendo: ¿hacia dónde nos dirigimos?



Principios que orientan el comportamiento de la organización y con los cuales sus colaboradores se identifican y comprometen. Define la forma de actuar en la consecución de la misión y la visión.



ORGANIZAR

Se trata de estructurar la estrategia definiendo roles por departamento y por colaborador, así como acciones tácticas que permitan la consecución de los objetivos. Debe permitir el crecimiento del personal y asegurarse de que todas las tareas necesarias sean asignadas. A la vez, debe ser una organización flexible, lo que implica ajustarse a cambios de la empresa y el entorno.



INTEGRAR

La integración se refiere a la alineación del personal de la empresa Si el personal se identifica, selecciona, recluta, promueve, capacita y compensa, las tareas se cumplirán con efectividad y eficiencia.



DIRIGIR

Se trata de influenciar a las personas para que contribuyan a las metas de la empresa. De aquí nace la importancia de ser un líder efectivo con el cual sus colaboradores se identifiquen con sus valores y los de la empresa. También es importante que los líderes de la empresa permitan la comunicación en todas direcciones y se tome en cuenta la opinión de los colaboradores.



CONTROLAR

Mide y corrige el desempeño tanto de los colaboradores como de la organización. Esto permite tomar medidas correctivas para continuar en la consecución de los objetivos o el establecimiento de nuevos objetivos. Es muy importante que en su empresa realice un monitoreo de medición de logros por departamento y por colaborador para saber si sus esfuerzos van en la dirección correcta.

SECCIÓN 2

ANALICE LA SITUACIÓN ACTUAL DE SU EMPRESA

Para toda empresa es importante identificar continuamente su posición en la industria así como situación actual de la empresa tanto a nivel externo como interno. Para esto existen dos herramientas claves que le permitirán realizar un análisis exhaustivo:

ANÁLISIS FODA

Según Thompson, Strickland y Gamble debilidades permiten un análisis a nivel interno de los recursos de la empresa en su libro "Administración Estratégica", el análisis FODA es una herramienta que permite evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas mientras que las oportunidades y amenazas permiten una evaluación a nivel externo de la compañía y su rol en de una empresa. Las fortalezas y el entorno.

FORTALEZAS

- Acciones que la empresa realiza de una forma adecuada
- Atributos del servicio o producto que aumentan su competitividad
- Activos de la compañía valiosos
- Activos humanos valiosos

OPORTUNIDADES

- Oportunidades comerciales que ofrece el entorno
- Oportunidades de crecimiento: nuevos mercados, tendencias de consumo, variaciones en la oferta y demanda, oportunidades tecnológicas, barreras comerciales, entre otras.

DEBILIDADES

- Recursos de los que la empresa carece y resta competitividad
- Acciones que la empresa realiza mal y la posiciona en desventaja
- Deficiencias en activos de la compañía
- Deficiencias en activos humanos

AMENAZAS

- Situaciones que implican una amenaza para su rentabilidad y bienestar corporativo
- Posibles problemas del entorno para el negocio: creciente competencia, aumento en tasas de interés, barreras comerciales, cambios demográficos adversos, entre otras.

MODELO DE INDUSTRIAS DE PORTER

Michael Porter en su publicación "Las cinco fuerzas competitivas que dan forma a la estrategia" desarrolló un modelo estratégico el cual proporciona una visión clara de la posición de la empresa con respecto a la industria y permite aprovechar los cambios que esta presenta. Las cinco fuerzas que influyen en la industria se detallan a continuación:



Los nuevos participantes implican nuevas capacidades y un gran deseo de adquirir participación de mercado ejerciendo de esta forma presión sobre costo, precios, y tasa de inversión. La amenaza radica en que los nuevos participantes ponen límites a la rentabilidad potencial de un sector.



Proveedores que logran capturar una mayor parte del mercado de modo que pueden afectar el precio, la calidad y transferir el costo a otros participantes de la industria. Un proveedor se considera poderoso si se encuentra más concentrado que el sector al cual vende, si no tiene una dependencia fuerte de la industria para sus ingresos, si los consumidores del producto o servicio deben incurrir en un costo al cambiarse de proveedor, ofrecen productos diferenciados o no existen productos sustitutos, entre otros.



PODER DE LOS
COMPRADORES

Existen clientes poderosos que pueden influir en que los precios bajen, mejore la calidad y se enfrenten los participantes del sector. Si estos participantes son sensibles al precio, los compradores tendrán un mayor papel. Se considera que un grupo de compradores tiene poder si los compradores del sector son pocos o los volúmenes de compra son altos, los productos son estandarizados y no existe diferencia significativa entre ellos, los costos por asumir productos o servicios de otros proveedores son bajos o no existen y la amenaza de que el comprador pueda convertirse en productor sea alta.



AMENAZA DE
SUBSTITUTOS

Un sustituto constituye un producto o servicio que cumple la misma función o una similar mediante una forma distinta. Usualmente los productos sustitutos no son evidentes ni fáciles de pre visualizar. El sector se vuelve menos rentable al presentarse sustitutos, por lo que las compañías deben buscar formas de diferenciarse por medio de desempeño, marketing o cualquier otra forma que permita el crecimiento del sector.



RIVALIDAD
ENTRE LOS
COMPETIDORES
EXISTENTES

Esta fuerza es fácil de percibir por los participantes del sector por medio de descuentos en precios, lanzamiento de nuevos productos, estrategias de campañas publicitarias y mejores servicios. Un alto grado de competencia afecta el bienestar del sector. El nivel en que se ve afectado depende de la intensidad con que se compite y de la base en la cual compiten.

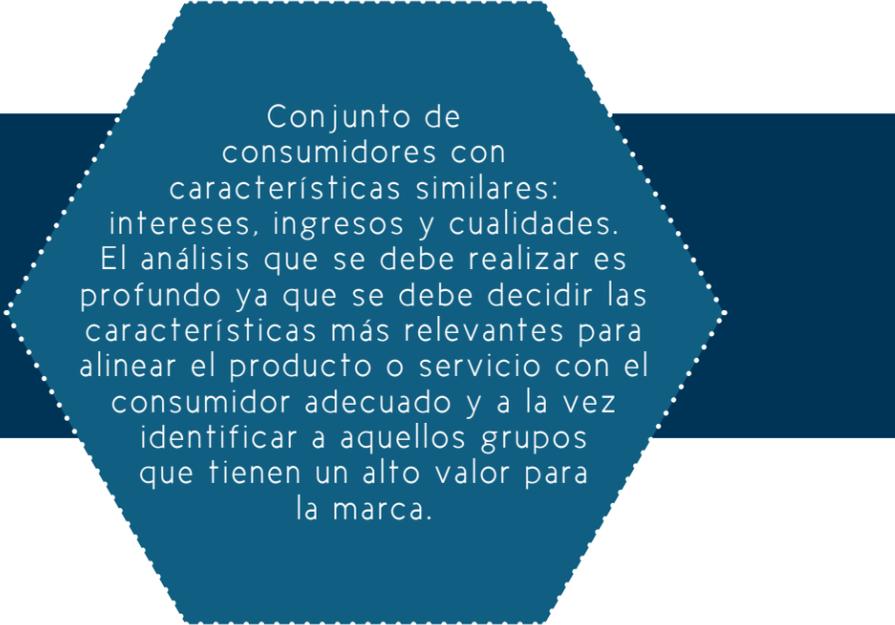
Comprender las fuerzas permite obtener información importante acerca de la rentabilidad del sector y a la vez brinda un marco para adelantarse a la competencia e influir en la industria.

SECCIÓN 3

LA IMPORTANCIA DEL MERCADEO EN SU EMPRESA

Una decisión estratégica fundamental para su empresa es definir su mercado meta y los segmentos del mercado a los cuales dirigirá sus esfuerzos. Esto implica dividir el mercado en segmentos o grupos de clientes o potenciales clientes con necesidades, gustos y motivaciones similares.

A continuación se presenta la definición de mercado meta tomada de la publicación "Marketing, versión para Latinoamérica" de Philip Kotler y Gary Armstrong:



Conjunto de consumidores con características similares: intereses, ingresos y cualidades. El análisis que se debe realizar es profundo ya que se debe decidir las características más relevantes para alinear el producto o servicio con el consumidor adecuado y a la vez identificar a aquellos grupos que tienen un alto valor para la marca.

MERCADO META

Su empresa debe identificar elementos relativamente homogéneos mediante algunas características clave en común. De forma que los grupos inherentemente se sentirán más atraídos hacia cierto producto y aumentará su identificación con la marca estando más vulnerables a adquirirlo. De esta forma la empresa tiene claro hacia dónde enfocar sus esfuerzos, ajustando las características del producto y desarrollando una estrategia dirigida al canal correcto.

VENTAJA COMPETITIVA



Sepa identificar su ventaja competitiva sobre los demás competidores de la industria. Existen diversas características que pueden hacer brillar su producto o servicio con respecto al de la competencia, a continuación enumeramos las principales:

-  **CALIDAD**
Elaborar su producto con materia prima de calidad y buenos estándares siempre será valorado por el consumidor. Cuando la demanda de una marca en específica aumenta los puntos de venta quieren tener ese producto en góndola.
-  **ESTÉTICA**
Todo entra por la mirada. Analizar a su consumidor es clave para determinar las necesidades de empaque. Asegúrese de realizar pruebas y estudios de consumidor para determinar que su diseño de producto y empaque, satisfaga las necesidades de su mercado meta.
-  **COSTO**
Una estrategia de canal rentable desde el productor hasta su consumidor le permitirá tener un buen costo en comparación a la competencia. Al ser un producto nuevo o poco reconocido es importante que el costo no sea una barrera para que sus consumidores lo prueben, si no seguirán comprando el líder de la categoría.
-  **PRODUCTOS SALUDABLES**
Existe una tendencia marcada en los consumidores hacia la búsqueda de productos que cuiden su salud. Es por ello que este tipo de productos están en auge y representan una ventaja competitiva: bajos en grasa, bajos en calorías, sin gluten, orgánicos, entre otros.
-  **PRODUCTOS GOURMET**
Los consumidores de estos productos buscan diferenciación y calidad. Las PYMES deben aprovechar su capacidad de innovar y ajustarse a las tendencias de consumo.

Una vez que se tiene clara la ventaja competitiva de su empresa, encárguese de buscar la forma de comunicarla para que su consumidor también lo perciba como un factor de diferencia sobre la competencia.

SECCIÓN 4

LA IMPORTANCIA DE UN BUEN MANEJO DE COSTOS

Toda empresa depende en gran medida de su flujo de caja. Por esta razón, para cualquier empresa es un factor crítico del éxito el manejo de costos y precios de venta de sus productos. Las empresas que no tienen un conocimiento claro de sus costos llegan a enfrentar consecuencias como:



A continuación se presentan conceptos y consejos para llevar un mejor control de costos:

COSTOS FIJOS

Son aquellos que no cambian en el proceso productivo, no dependen del nivel de actividad de la empresa (se venda mucho o poco se deben pagar y no varían).

Ejemplos: alquiler, servicios públicos, seguros, impuestos, salarios fijos.

FLUJO DE CAJA

Corresponde a las variaciones de entradas y salidas en efectivo para un período determinado. Es un indicador importante de la liquidez de la empresa.

COSTOS VARIABLES

Son los que están estrictamente ligados al volumen de ventas, (si el volumen aumenta estos costos aumentan porque se produjo más). Ejemplos de estos costos son mano de obra, materia prima, salarios por comisión.

PARA LLEVAR UN BUEN CONTROL DE COSTOS SE DEBE:



Los costos, son la parte más importante a la hora de fijar el precio de venta del producto. El precio, en teoría debe cubrir los costos fijos y variables que engloba la producción y además tener un margen de ganancia que es lo que hace un negocio rentable. Una vez que se tiene el precio que cubra los costos y que tenga el margen de ganancia, entran a considerarse otros factores que permiten saber si el precio es el correcto o debería ser más caro o más barato. Estos factores son:



APLICACIÓN DEL MANEJO DE COSTOS EN LAS NEGOCIACIONES CON SUPERMERCADOS

1



El canal de supermercados es un canal complejo a la hora de negociar. Para lograr una negociación de tipo ganar-ganar, es absolutamente necesario que se conozca a la perfección su costo fijo por unidad y su costo variable por unidad.

2



El costo fijo por unidad corresponde a la sumatoria de todos los costos fijos en un determinado período, por ejemplo 1 mes, dividido entre la proyección de venta en unidades de ese mes.

3



El costo variable por unidad corresponde a la sumatoria de todos los costos variables en un determinado período, por ejemplo 1 mes, dividido entre la proyección de venta en unidades de este mes.

4



Es importante que ambos costos por unidad sean calculados tomando como base un mismo período.

5



Una vez definido el costo fijo por unidad y el costo variable por unidad, se suman y a este número se le pone el porcentaje de ganancia. Este número final, es el precio mínimo al que usted debe vender su producto para cubrir sus costos y ganar la utilidad deseada.

6



Cuando negocie con supermercados no presente este precio como su precio, pues debe tomar en consideración que los supermercados normalmente solicitan descuentos o rebajas en el precio por su alto poder de negociación. Por lo tanto previendo esto, debe inflar un poco su precio, sin exagerar, para lograr al final una negociación que le sea rentable.

TIPS SOBRE PRECIOS Y DESCUENTOS CON SUPERMERCADOS



Conozca a la perfección su costo por unidad y el precio mínimo al que puede vender.



Lleve calculadora y haga los números antes de realizar cualquier negociación. Que no le de pena o lo intimide el Administrador de Categoría, tómese su tiempo.



Sepa hasta donde le es rentable vender. No haga la negociación solo por hacerla si no le genera rentabilidad. Se sabe que el supermercado genera mucho volumen pero mayor volumen no necesariamente significa mayor rentabilidad.



Lleve su precio calculado sobre venta y no sobre costo. El supermercado maneja márgenes de rentabilidad sobre venta.

EJEMPLO

Usted vende confites y el precio de venta de la bolsa de confites es de ¢1.000. Usted presenta al supermercado su producto y les propone que se los vende a ¢1.000 para que ellos le ganen un 20% y lo vendan a ¢1.200. El supermercado le va a decir que no, porque usted le está llevando una rentabilidad sobre costo que efectivamente es un 20%, pero ellos marginan sobre venta y la rentabilidad sobre venta es de apenas un 16,7% por lo que le van a solicitar bajar el precio de su producto.

Cálculo de precio sobre costo:

$$1.000 + 20\% \text{ de margen} = \text{¢}1.200.$$

$$(1.200 - 1.000)/1.000 = 20\% \text{ (margen sobre costo)}$$

Cálculo del precio sobre venta

$$1.000 + 20\% \text{ de margen} = \text{¢}1.200.$$

$$(1.200 - 1.000)/1.200 = 16,7\% \text{ (margen sobre venta) ESTE ES EL QUE UTILIZA EL SUPERMERCADO}$$

* ¢1.000 = Precio de Costo del Supermercado

* ¢1.200 = Precio de Venta del Supermercado

CON BASE EN LO ANTERIOR, EL SUPERMERCADO LE VA A DAR DOS OPCIONES:



Que le baje el precio a su producto a ¢960 para que ellos lo vendan a ¢1.200 ganándole 20% sobre venta



Que se mantenga el precio de su producto a ¢1.000 pero entonces ellos lo venderían a ¢1.250 ganándole 20% sobre venta.

Es importante hacer los números antes para hacerle una propuesta interesante al supermercado donde la rentabilidad se dé sobre el precio de venta del supermercado y no sobre el precio de costo.

Lleve calculado su precio con el entendido de que el supermercado le va a solicitar varios descuentos: descuento de introducción, descuento por temporalidad, descuento de mercado o descuento fijo, descuento de plan de crecimiento que corresponde a un descuento escalonado por volumen, entre otros.

Si va a realizar pagos adicionales en el supermercado verifique antes como afectan estos pagos la rentabilidad de su producto y tómelo en cuenta.

LEY DE PARETO

Tenga identificados sus clientes más importantes y cuídelos. La Ley de Pareto dice que el 20% de sus clientes le generan el 80% de sus ventas. Sepa identificar esos clientes y comprométase a darles el mejor servicio que existe.

SECCIÓN 5

APRENDA A NEGOCIAR DE UNA MEJOR FORMA

La negociación es la forma de llegar a un acuerdo entre dos o más partes a través del diálogo. Según el libro "Negociar con Resultados" de Harvard Business School Publishing, existen dos tipos de negociaciones que en la mayoría de casos se combinan:

1

NEGOCIACIÓN DISTRIBUTIVA

Ambas partes compiten por una cantidad fija de valor, donde la ganancia de una parte se da a expensas de la otra. Generalmente en este tipo de negociaciones solo el tema del dinero importa y la relación no tiene importancia.

2

NEGOCIACIÓN INTEGRATIVA

Ambas partes cooperan para lograr los máximos beneficios. La meta es crear valor para ambas partes, donde la relación es importante.

NEGOCIACIONES MULTIFASE

Existen negociaciones multifase y en el caso de las PYMES, muchas veces las negociaciones se implementan en el tiempo en distintas fases. Es por esto que el seguimiento y la comunicación permanente es clave en este tipo de negociaciones.

FASE TEMPRANA

- *Conozca y familiarice con el estilo de negociación de la otra parte.*
- *Construya confianza:* Cumpla con lo que dice y sus promesas de forma que lo vean como una persona responsable y de confiar.
- *Analice a la otra parte:* Verifique si la otra parte está cumpliendo con lo que dice desde las fases iniciales. Esto le permitirá darse una idea de cómo será la negociación o trabajar con esa persona más adelante.
- *Sepa poner fin:* Si la otra parte no cumple o no parece interesada sepa hasta donde llegar en la negociación y poner fin.

FASE FINALES

- Procure que en las fases finales ya el tema de dinero o de relevancia se haya tratado.
- Respalde su negociación con cláusulas o mecanismos que no permitan a la otra parte incumplir.

Algunos consejos para la negociación durante las fases son:

CONCEPTOS CLAVE A LA HORA DE NEGOCIAR

1

La mejor alternativa a un acuerdo negociado: curso de acción que seguiría si no logra cerrar un acuerdo. Es importante definirlo ya que le va a permitir identificar con mayor facilidad el punto en el que se puede rechazar una propuesta desfavorable.

2

El precio de reserva: Se refiere al punto menos favorable en el que se aceptaría un trato.

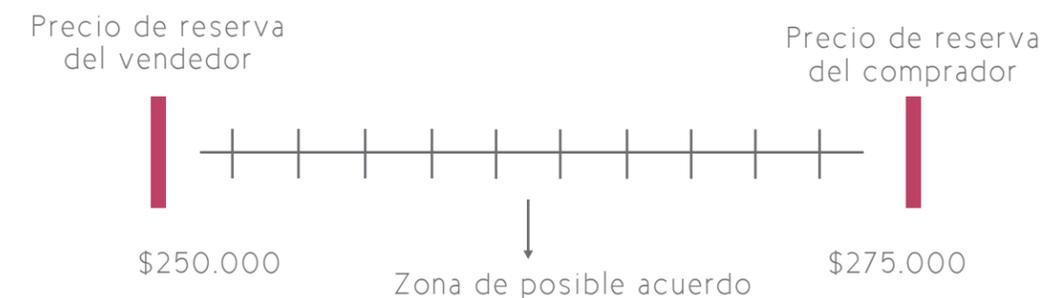
3

Zona de posible acuerdo: Rango dentro del cual se podría realizar un posible trato. El precio de reserva de cada parte determina cada uno los límites del rango.

4

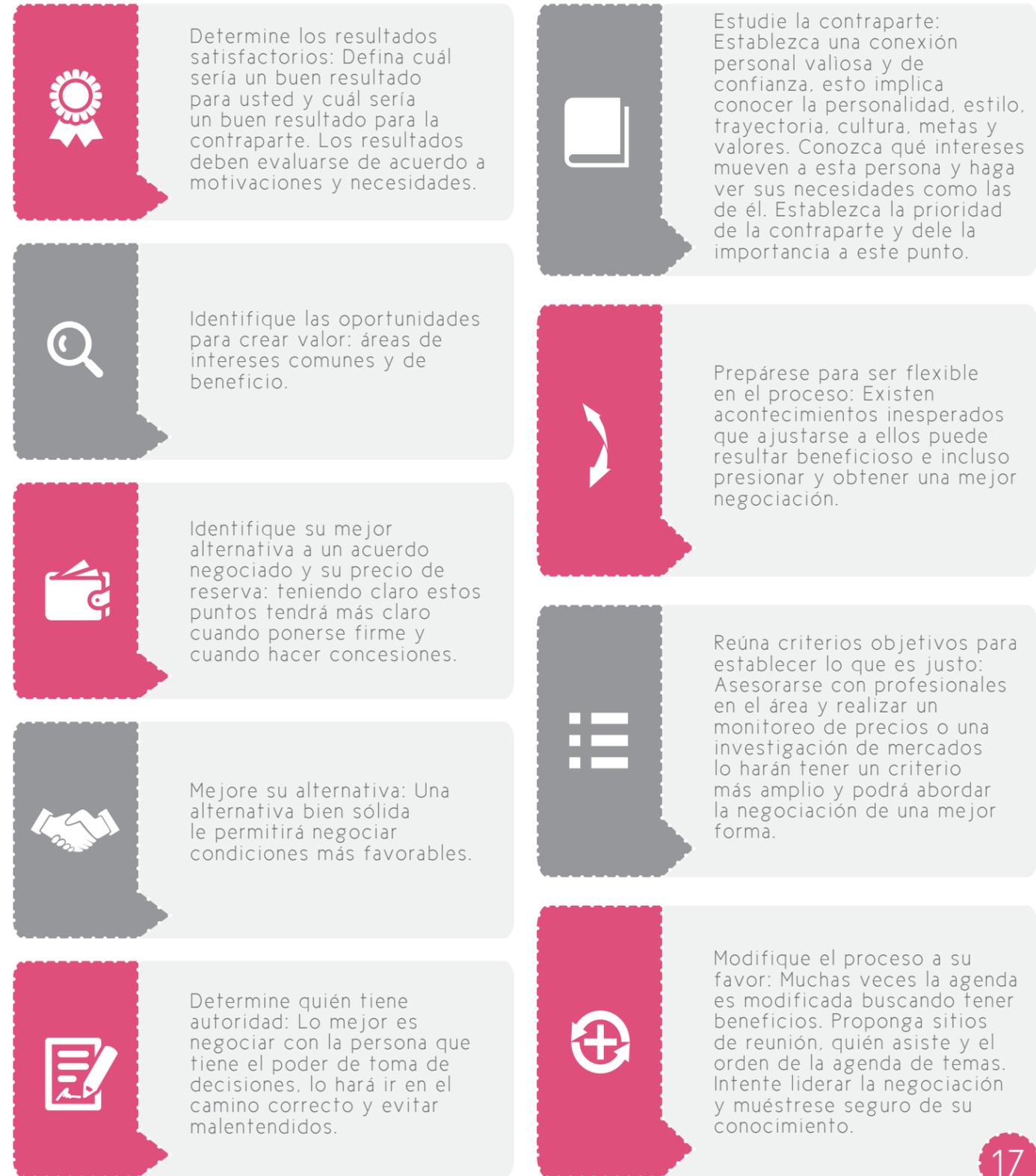
Creación de valor a través de intercambios: Cada parte debe mejorar su posición luego de la negociación.

ZONA DE POSIBLE ACUERDO O ZOPA



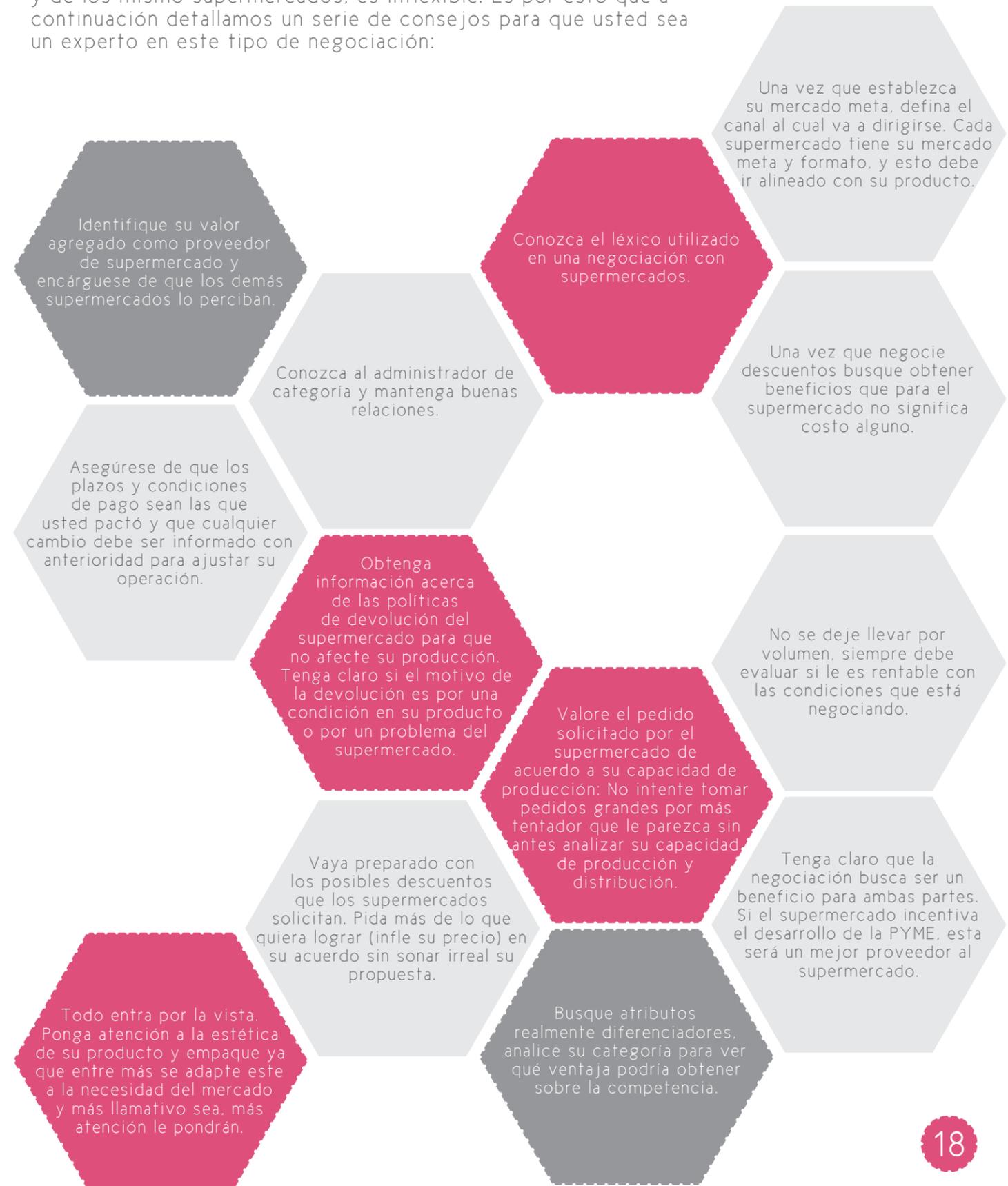
PASOS PARA NEGOCIAR CON ÉXITO

Existen ciertos pasos que permiten a las personas tener más probabilidades de negociar un acuerdo y convertirse en negociadores eficaces. A continuación enumeramos la lista de 9 pasos publicada por Harvard Business Press en su edición "Negociar con Resultados":



NEGOCIACIÓN CON SUPERMERCADOS

La negociación con supermercados, según el testimonio de PYMES y de los mismo supermercados, es inflexible. Es por esto que a continuación detallamos un serie de consejos para que usted sea un experto en este tipo de negociación:





Los temas principales que se tocan en una negociación inicial con un supermercado son:

- *Plazo de pago*
- *Plazos de entrega*
- *Devoluciones de producto*
- *Estándares de calidad*

En el caso de Walmart, las razones principales por las cuales se rechazan artículos o proveedores son:

- 1 No poder extender factura por la compra realizada
- 2 Incumplimiento de la norma de etiquetado
- 3 Falta de empaque para autoservicio
- 4 Categoría saturada o deterioro de la categoría
- 5 Falta de innovación
- 6 Falta de capacidad de producción
- 7 Calidad inconsistente

Es importante tomar en cuenta que para ser proveedor:

- 1 Debe ser una empresa constituida legalmente y estar al día con la CCSS. El Ministerio de Economía y/o su dependencia de apoyo a Pymes pueden orientarle en cómo hacerlo.
- 2 Debe tener registro sanitario del Ministerio de Salud.
- 3 Para proceder a codificarse como proveedor y catalogar productos deberá contar con código de barras para cada producto autorizado.
- 4 Se deben presentar muestras del producto terminado para que el Comprador(a) pueda apreciar la calidad del producto en su totalidad incluyendo su empaque.

• El desempeño de ventas del producto se mide de acuerdo a las ventas marcadas en la caja registradora, a la rotación del inventario y al nivel de servicio de parte del proveedor a las tiendas y al consumidor.

• Por lo general los supermercados dan un plazo de prueba al producto de tres meses. En este periodo ponga todo su empeño y busque la máxima rotación.

SECCIÓN 6

CONSEJOS ÚTILES PARA SU EMPRESA

Llegue temprano a sus reuniones



Al finalizar cada reunión o acuerdo realice una minuta por correo detallando los acuerdos

Cada cliente cuenta. Tenga claro que cada punto de venta por más pequeño que parezca puede generar una diferencia.



El supermercado no es el único canal. No se aferre a vender si su empresa no está preparada para ingresar o si la negociación no le será beneficiosa.

Utilice la Ley de Pareto: Sepa identificar los 20 clientes que le hacen el 80 % de sus ventas.



Aprenda a diversificar sus canales y puntos de venta. No es conveniente depender en gran medida de pocos puntos de venta.

Pruebe primero en el canal tradicional y supermercados independientes antes de llegar a negociar con cadenas de supermercados. De esta forma tendrá un conocimiento mas amplio de la industria minorista y el consumidor ya reconocerá su producto.



Investigue el mercado y asegúrese de estar consciente de las nuevas tendencias para ajustar su producto y estrategia al entorno.

Es importante hacer un análisis de los costos de distribución. La función de distribución puede ser asumida por un distribuidor especializado que lo puede hacer con mayor eficiencia, a un costo menor que el que tendría el productor.



Dese a conocer en ferias e invite a los compradores de la categoría a su stand y atiéndalos personalmente.

Busque capacitaciones y charlas que le permitan aprender del negocio y de tendencias actuales



Regístrese en el MEIC como empresa PYME para que sea candidato para obtener beneficios de los supermercados y demás entidades gubernamentales.

Buscar obtenga certificaciones o sellos de calidad en su producción para que su producto represente una diferencia en el mercado.



Dé máxima exposición a su producto o empresa por medio de redes sociales y publicidad no pagada (programas que quieran dar a conocer su caso o producto).

Busque información adicional para PYMES que le pueden permitir profundizar en temas de negociación o recibir respaldo de entidades del estado, como la guía de CACIA.



SECCIÓN 7

DÓNDE ENCONTRAR MÁS INFORMACIÓN PYMES

Ministerio de Economía, Industria y Comercio: Es el ente rector de las políticas públicas de estado en materia de fomento a iniciativa privada, desarrollo empresarial y fomento de la cultura empresarial.
<http://www.meic.go.cr>

Pyme Costa Rica: Proyecto interinstitucional cuyo propósito es ser una ventanilla única para facilitar el acceso a programas, herramientas, servicios y trámites de las PYMES costarricenses con el objetivo de potenciar su crecimiento.
<http://www.pyme.go.cr>

Sistema de Información Empresarial Costarricense: Oficina adjunta al MEIC que busca ofrecer una biblioteca con la información más relevante y necesaria para las PYMES costarricenses.
<http://www.siec.go.cr>

Sitio virtual con presentaciones audiovisuales en las cuales exponen temas de interés para la PYMES nacionales.
<http://www.tv.pyme.go.cr>

PYME Accede: Proyecto integral que agrupa una serie de beneficios para las PYMES, dando acceso a la tecnología de clase mundial, permitiendo elevar la productividad y competitividad a muy bajo costo.
<http://www.pyme.go.cr>

Crear Empresa: Sitio que permitirá desde una sola ventanilla la inscripción y activación de sociedades, facilitando la constitución y puesta en operación de empresas en Costa Rica.
<http://www.crearempresa.go.cr>

Catálogo de Trámites: Sistema digital que permite realizar en línea consultas sobre trámites, requisitos, procedimientos, plazos e instancias sobre permisos, autorizaciones y licencias ofrecidos por cada ente de toda la Administración Pública central, descentralizada, incluso instituciones autónomas y semiautónomas, órganos con personalidad jurídica instrumental y empresas públicas.
<http://www.tramites.go.cr>

Programa PYME Banco Nacional de Costa Rica: Programa de financiamiento dirigido a emprendedores, micro, pequeñas o medianas empresas.
<http://www.bncr.fi.cr/BNCR/Pymes>

Incubadora de empresas del Instituto Tecnológico Nacional: Mecanismo para promover la creación, fortalecimiento y desarrollo de nuevas empresas.
<http://www.cietec.org/nosotros>

Banca para el Desarrollo: Institución financiera que se dedica a brindar apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa. La misión es impulsar con financiamiento, garantías y apoyo empresarial a proyectos para promover empresas de éxito.
<http://www.sbdcr.com>

En la página de Internet del Financiero en la pestaña de PYMES se puede encontrar información valiosa para empresas PYMES. Por medio de la sección E-learning encontrará manuales de asesoría sobre temas diversos.
<http://www.elfinanciercr.com/pymes>

BIBLIOGRAFÍA

Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas. Guía para la implementación del modelo de alianzas productivas. Bogotá: Ministerio de Cultura y Desarrollo Rural, 2008.

Koontz, Harold, Heinz Wehrich, y Mark Cannice. Administración: Una perspectiva global y empresarial. México D.F.: Mc Graw Hill, 2008.

Thompson, Arthur, A.J. Strickland, y John Gamble. Administración Estratégica . México D.F.: Mc Graw Hill, 2008.

Harvard Bussines School Publishing Corporation. Negotiating Outcomes. Massachusetts: Harvard Business Press, 2007.

Porter, Michael. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review, 2008.

Kotler, Phillip, y Gary Armstrong. Marketing, versión para Latinoamérica . México D.F.: Pearson Prentice Hall, 2007.

El Financiero. Manuel PYMES N°5. San José: El Financiero, 2015.

González, Jose; Nicoleyson, Mariechen; Quiros, Andrea; Solano, Alejandro. Guía de buenas prácticas de negociación entre grandes empresas minoristas y las PYMES, para promover el desarrollo sostenible de las pequeñas y medianas empresas costarricenses. Universidad de Costa Rica. San José, 2015.