

Caso: Camino a la globalización¹

Juan Carlos Agüero Arroyo²

Resumen

Una compañía multinacional con una excelente participación de mercado, se enfrenta a las presiones de la globalización debido a una competencia feroz que hace socavar las bases de la organización a nivel regional. Una subestimación del tamaño de mercado y la falta de cuestionar lo suficientemente rápido el status quo debido al éxito pasado, los hace ingresar en una aventura de erosión en las utilidades de operación. Las soluciones que se presentan varían desde mantener el ámbito empresarial circunscrito a la situación actual hasta lanzarse a buscar agresivamente nuevos mercados; desde mantener la oferta de producto con la tecnología actual hasta convertir todos los activos a la nueva plataforma. Un elemento clave en el camino hacia la globalización, es el nivel de entendimiento que se tenga de las necesidades del consumidor respecto a rendimiento y satisfacción de los productos, así como, el aporte de la nueva plataforma al negocio total.

Descriptores

Globalización/Tecnología/Diferenciación/Consumidor

Abstract

A multinational company with an excellent market share is facing the globalization pressure due to a ferocious competition that is jeopardizing its organization bases at regional level. An underestimation of the market size and lack to question the status quo fast enough due to previous successes, makes them to enter an adventure of operation profit erosion. The solutions that appear vary from maintaining the circumscribed enterprise scope to the present situation to sending themselves to look aggressively for new markets; from maintaining the current product with the present technology to turning all the assets to the new platform. A key element in the way towards the globalization, it is the understanding level of the consumer necessities regarding product performance and satisfaction, as well as, the contribution of the new platform to the total business.

Key words

Globalization/Technology/Differentiation/Consumer

¹ Artículo desarrollado en el primer trimestre del 2006

² Bachiller en Ing. Eléctrica. Candidato a Master en Administración de Negocios con énfasis en Comercio Internacional. Ulacit. Correo electrónico: jcaguero_1234@hotmail.com

I. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El recién llegado Director Gerente para el área centroamericana de una empresa multinacional de consumo masivo, se encuentra entre otras cosas, con un área de negocio que viene perdiendo participación de mercado y utilidad de operación.

Queriendo entender la situación, pues uno de sus primeros objetivos es renegociar el plan de negocio ante la casa matriz para los siguientes cinco años, le pide a las áreas de manufactura, mercadeo, finanzas y comercio internacional una presentación breve de lo que ellos consideran podrían ser las causas básicas de esta situación.

El primero que inicia la presentación es el gerente de mercadeo explicando que la participación de mercado durante los últimos diez años ha estado arriba del 70%, gracias al excelente desempeño, imagen de marca y lealtad del consumidor. Hoy se presentan los siguientes problemas básicos que están provocando la reducción de participación:

1. Productos de importación con similar tecnología y a bajo costo.
2. Agresiva distribución en los canales tradicionales donde se tiene el 70% del volumen.
3. Problemas de calidad del nuevo producto y confusión de parte del cliente de la nueva plataforma de la casa matriz

Tanto, comercio internacional como finanzas, hace referencia a que los estimados de venta en el área no han crecido según el presupuesto; que las utilidades difieren debido al impacto financiero debido a la subutilización del nuevo activo para la nueva plataforma y a la baja en precios para competir con estos productos de tecnología similar.

La dirección de operaciones reafirma que no tiene como absorber los cargos fijos debido a la baja en demanda y que aunque ha tenido problema de calidad durante la curva de arranque, estos ya han sido solucionados. Menciona que todos los estudios hechos al nuevo producto lo posicionan como un ganador con un menor costo de materia prima.

Una vez revisados los diferentes puntos de vista de esta reunión preliminar, el grupo escoge las cuatro posibles causas básicas de la situación actual. Acuerdan estudiar en profundidad cada una de ellas para aceptarlas o rechazarlas.

- Proyección de ventas y exportación inadecuada.
- Falta de diferenciación en la plataforma actual versus la competencia
- Oferta confusa de producto a los consumidores.
- Cargo fijos por capacidad subutilizada.

El director gerente finaliza la reunión con un pequeño resumen:

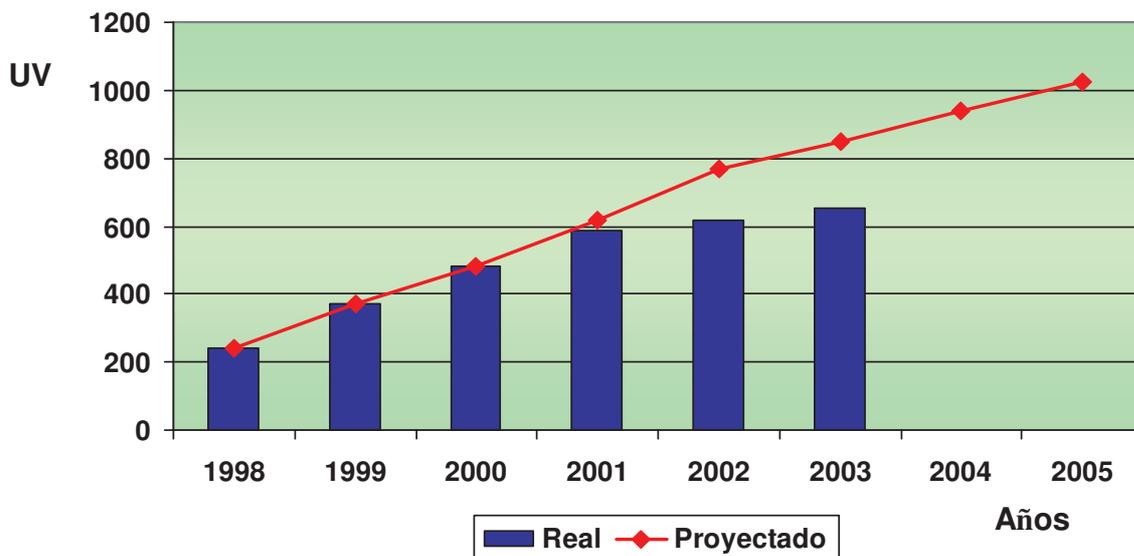
Cuando acepté el reto de dirigir esta organización tenía presente que había situaciones difíciles de afrontar, sin embargo, pesó mucho en mi la decisión de involucrarme, al revisar el éxito que ha tenido la compañía durante su vida de negocios en esta región, la gente que hoy está trabajando en ella y las nuevas oportunidades de incrementar los negocios a través de la globalización.

II. ANALISIS DEL MEDIO AMBIENTE

2.1 Revisión del tamaño de mercado

La revisión se inicia con un análisis de la información presentada al grupo corporativo a finales del año 2001, momentos en que se autorizó la última inversión de capital. El gráfico No.1 muestra el comparativo del tamaño del mercado presupuestado originalmente contra la realidad en el 2003. Claramente se nota que a partir del 2002 se abre la brecha en unidades de venta para la región centroamericana.

Gráfica No. 1 Tamaño de Mercado (Unidades de Venta)



Fuente: Departamento de Mercadeo Compañía

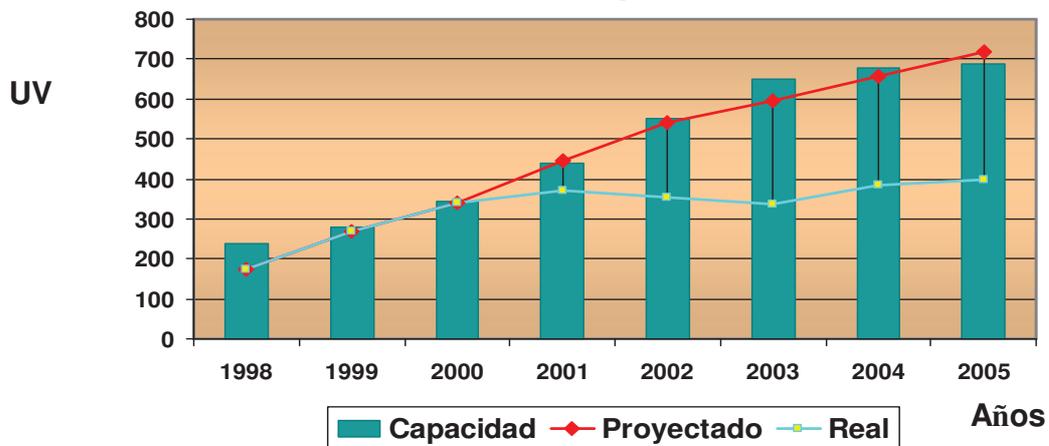
2.2 Capacidad versus demanda

La proyección inicial de ventas sigue al comportamiento del mercado pues la compañía es líder en su rama, por lo que no existía una razón para que la proyección fuese diferente. La curva de la capacidad se ajusta perfectamente a la demanda prevista por lo que la autorización de inversión era justificada. La próxima inversión de capital estaba prevista hasta el año 2005 cuando la demanda supera a la capacidad. Normalmente se conserva un porcentaje de seguridad en el área de capacidad para poder absorber fluctuaciones del mercado.

A partir del 2001 se muestra que aunque el mercado total seguía creciendo (gráfico No.2), la demanda real ya había bajado, haciendo suponer que alguna situación competitiva se estaba presentando.

Para el 2003 la brecha en unidades de venta crea un impacto financiero muy serio que erosiona las utilidades de operación contra el presupuesto debido a los costos fijos de la nueva inversión y a la reducción en venta prevista.

Gráfica No. 2 Ventas versus Capacidad (Unidades de Venta)

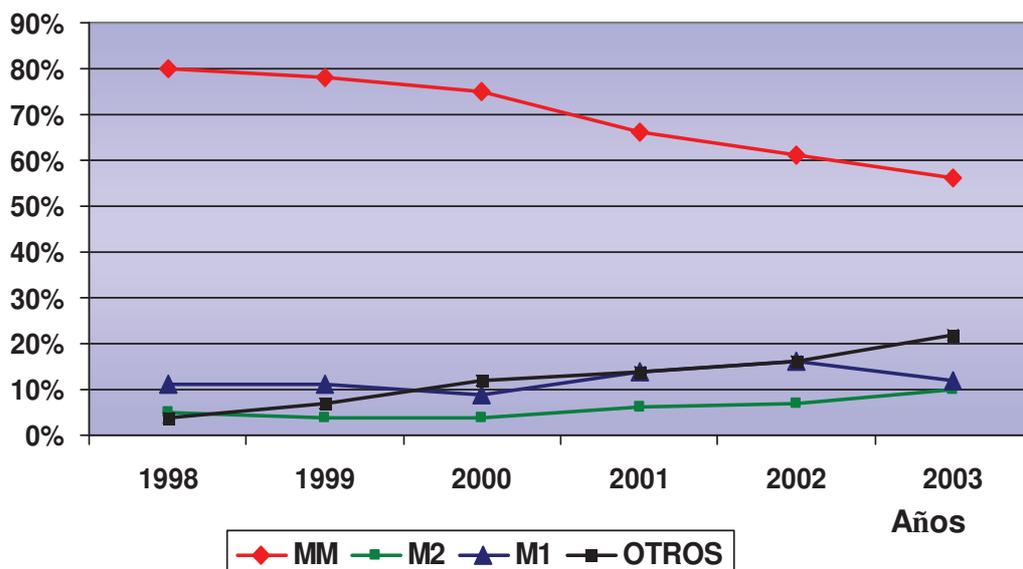


Fuente: Departamento de Mercadeo Compañía Multinacional

2.3 Preferencia del consumidor

La participación de mercado histórica de esta compañía multinacional se posiciona arriba del 70% en el gráfico No.3 bajo la denominación MM, sin embargo a partir del 2001 se comienza un decremento hasta tener su punto mas bajo en el 2003, cuando recién se ha instalado la nueva máquina con la nueva plataforma de producto. El resto de competidores (M1, M2, OTROS) muestran un incremento en la participación gracias a las estrategias de distribución y por contar con una plataforma similar al líder MM.

Gráfica No. 3 Distribución de mercado (%)



Fuente: Departamento de Mercadeo Compañía Multinacional

2.3.1 Plataforma Actual

La relación costo beneficio de esta plataforma tiene muchas ventajas pues el usuario puede utilizarla durante más tiempo sin tener que hacer cambios constantes. Las desventajas que tiene respecto a los competidores es que es fácil de imitar, por lo que algunos ya la han adoptado y la están comercializando por medio de importación directa aprovechando los tratados de libre comercio que se tienen con México a un precio aceptable y un rendimiento razonable.

2.3.2 Nuevo Plataforma

El recién equipo instalado es la reunión de varios factores que se analizaron años atrás con el objetivo de proveer un producto con una ventaja competitiva y reducir los costos de manufactura. Respecto al consumidor, el objetivo es aumentar el desempeño hasta un 20% respecto a la plataforma actual.

2.3.3 Nuevas tendencias del mercado

Las compañías pares y líderes en otros mercados del mundo están apuntadas a producir estos artículos de consumo masivo con mayor rendimiento y menor utilización de materias primas. La nueva maquina así como la plataforma tienen, además de esta característica globalizada, la capacidad de poder producir para diferentes mercados de diverso poder adquisitivo como lo son los latinoamericanos. De hecho, la corporación esta poniendo a competir esta nueva opción a nivel interno para valorar futuros cambios en el mercado de Estados Unidos de América.

2.4 Oportunidades de exportaciones

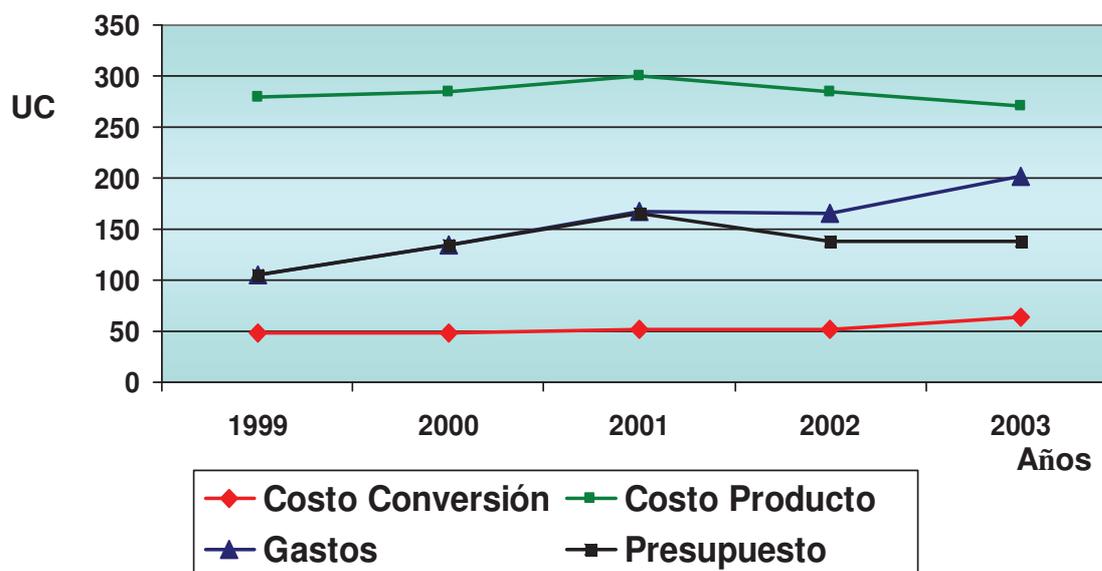
La revisión del posible comercio internacional con otros países del área, muestra que existen importantes oportunidades de crecimiento y que se ajustan a las capacidades excedentes que tiene la compañía en Centroamérica. Históricamente, las relaciones de poder han hecho que otras regiones y no la centroamericana, suplan las necesidades de producto a la región del Caribe. Esto incluye Puerto Rico, República Dominicana, CARICOM y no CARICOM. Sin embargo, una reciente disposición de la corporación de dejar libre a Puerto Rico, considerándolo parte de Estados Unidos de América, ha puesto a Centroamérica como un candidato a tomar el control administrativo. Esta decisión depende de la posibilidad suplir toda la demanda que ellos tengan.

Adicionalmente, Caribe busca un reemplazo a su plataforma de producto que es suplido de parte de un país en Suramérica, con el inconveniente que el margen que se está obteniendo no se acerca al presupuesto del 2003. Otras oportunidades de exportaciones, son dos países del conocido pacto andino que, aunque cuenten con producción local, no tienen la nueva tecnología que Centroamérica si ha instalado. La dirección comercial y de mercadeo de la región andina, ha solicitado que se haga un estudio de consumidoras para validar que el producto pueda tener aceptación en estos mercados y así, adelantarse a la competencia.

2.5 Gastos de Operación y Costo de Producto.

El nivel de gasto de operación versus presupuesto para el 2002 se incrementó en un 60% para un total anual de medio millón de dólares que no fue posible absorber debido a la baja de venta. La razón fundamental de esta variación fue que las primeras tres máquinas tendrían capacidad de absorber los gastos de instalación del cuarto activo no capitalizable según la proyección de demanda esperada.

Gráfica No. 4 Indicadores de Negocio (Unidades de costo).



Fuente: Departamento de Mercadeo Compañía Multinacional

Para el primer trimestre del 2003, una vez instalada la nueva máquina y puesta en marcha, la proyección contra presupuesto ronda el 60% adicional para un total de 2,5 millones para todo el año. Nuevamente, la proyección de ventas no ha sido el esperado durante el primer trimestre del año.

Los costos de la nueva plataforma difieren respecto a la actual en un 5%, representando un ahorro anual de 2,4 millones de dólares anuales, adicional a la mejora en producto que se reviso mediante estudio de mercado a nivel mundial, incluyendo usuarios de Asia, Europa y América.

2.6 Situación del negocio en Latinoamérica y la casa matriz.

Las directrices corporativas señalan que las diferentes áreas deben integrarse para ejecutar acciones concretas que faciliten globalizar a la compañía. Muestra de esto, es la opción de que el área centroamericana tome el control administrativo de Puerto Rico, CARICOM y No CARICOM. Igualmente, da directrices a la afiliadas de América del Sur

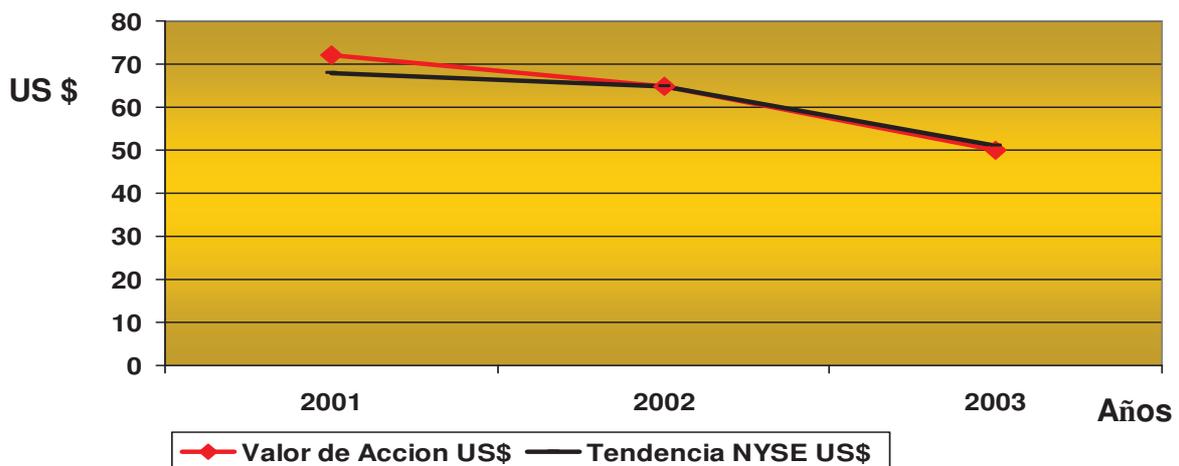
y Andino, para que unan esfuerzos entre ellas y puedan desarrollar sus mercados más rápidamente, y así aprovechar las economías de escala.

Respecto a las nuevas opciones de plataforma, establece que los nuevos adelantos en términos de producto serán bajo la plataforma que Centroamérica ha lanzado recientemente, convirtiéndose en conjunto con otros dos países, en punta de lanza dentro de la estrategia competitiva global.

La corporación está en camino de consolidarse como una compañía global, gracias a un plan estratégico que le está ayudando a crear un crecimiento sostenido. Esto lo está logrando a través de desarrollar una serie de estrategias globales que sean ganadoras, tomando decisiones inteligentes respecto a dónde, cuándo y cómo buscar el crecimiento y finalmente, mejorando la efectividad corporativa en todo lo que se hace.

El valor real de la acción en el mercado de valores ha tenido un deterioro en los últimos dos años. Este plan globalizado tiene como objetivo recuperar en un plazo de cinco años el valor que se tenía en el 2001. En la gráfica No. 5 se muestra la evolución del valor de la acción corporativa en los últimos tres años comparativa al valor referencia del mercado de Nueva York.

Gráfica No. 5 Mercado de Nueva York

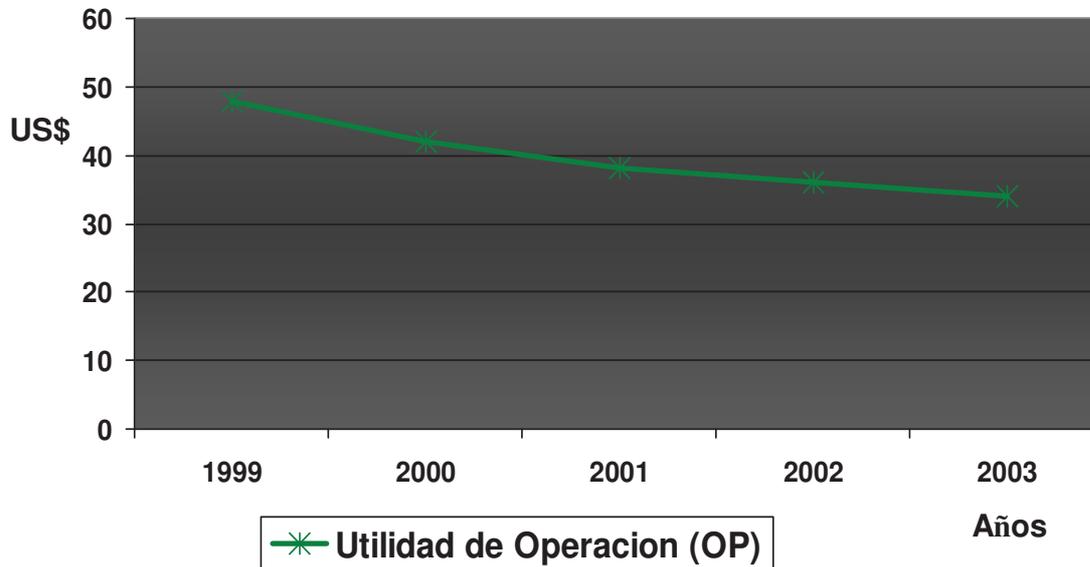


Fuente: Departamento de Mercadeo Compañía Multinacional

2.7 Utilidad de Operación del Negocio

La gráfica No.6 muestra como la utilidad de operación del negocio ha venido disminuyendo desde 1999, aun tomando en cuenta que el mercado ha seguido creciendo. La apertura de mercados ha creado una mayor competencia, a la cual la compañía no había estado acostumbrada. Los márgenes de ganancia previos a los acuerdos comerciales con México eran altos comparativamente con los mercados internacionales, por lo que la primer arma para combatir la competencia fue la reducción en los precios de venta, erosionando la utilidad de operación con el fin de mantener la participación de mercado.

Gráfica No. 6 Utilidad de Operación (Unidades de costo).



Fuente: Departamento de Mercadeo Compañía Multinacional

III. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

3.1 Recuperar la participación de mercado CA y utilidad de operación

Siendo líder en el mercado centroamericano con una participación mayor al 70%, los competidores han utilizado estrategias a través de precio para socavarla, erosionando la utilidad de operación prevista

3.2 Entender la necesidades del consumidor CA y CARIBE

El conocer la posición del consumidor respecto a la plataforma actual versus la nueva es fundamental, pues todo el aparato de investigación y desarrollo corporativo está sustentado en el crecimiento en este nuevo producto. Adicionalmente, a nivel de manufactura es importante mantener activos similares para mejorar la efectividad de los mismos.

3.3 Abrir los mercados de Caribe y región andina

La corporación está dando directrices para que el Caribe dependa de Centroamérica, por lo tanto, el acercamiento con la región es fundamental. Adicionalmente, se cuenta con los activos necesarios para suplir este mercado

3.4 Optimizar el costo de manufactura.

Es primordial contar con los activos necesarios para suplir las necesidades y mantener un rango de operación que provea costos de operación alineados con los presupuestos de negocio.

IV. PRESENTACION DE ALTERNATIVAS

4.1 Alternativa conservadora

- **Mantener el producto actual**
- **Vender el activo nuevo para disminuir carga financiera**
- **Focalizar estrategia de recuperación solo para CA.**

Esta opción lleva a la compañía a lograr tres de los cuatro objetivos propuestos. El cuadro siguiente analiza los impactos de esta decisión para la compañía. Se revisan las tres áreas fundamentales: finanzas, mercadeo y comercio internacional

Cuadro No. 1. Alternativa Conservadora

Alternativa conservadora	Financiero	Mercadeo	Comercio Internacional. Apertura de Mercados
Mantener el producto actual	Mientras se mantenga la plataforma se deja de percibir \$2,4 millones al mantener la plataforma de mayor costo.	Al mantener la plataforma actual, no existirá el concepto de diferenciación en producto. . Provoca mantener una estrategia fuerte en precio y mejoramiento de los canales de distribución.	Limita el crecimiento de la compañía a mediano y largo plazo, pues los mercados de la región caribe ya utilizan una plataforma diferente
Vender el activo nuevo para disminuir carga financiera	Impacta positivamente en la utilidad de operación en \$2,5 millones anual por mejora en costo de conversión Ajuste de \$1 millón por obsolescencia por venta.	Focaliza los esfuerzos de negocio con los activos con que se cuentan.	Limita la capacidad de exportación a terceros.
Focalizar estrategia de recuperación solo para Centroamérica.		No se genera una confusión para el consumidor al solo mantener una sola plataforma.	

Fuente: Departamento de Finanzas, Mercadeo y Operaciones Compañía Multinacional

Si se mantiene el producto actual, que hoy es ganador en el mercado, hace que la estrategia de mercadeo y ventas esté relacionada a precio, comunicación al consumidor y mejoramiento en la distribución. La compañía tiene áreas de fortaleza en estos ámbitos y el grupo gerencial considera que de tomar esta alternativa es posible lograr los objetivos en un año. Un elemento de impacto, sería que los estudios muestren que el consumidor prefiera la plataforma nueva, por lo que la vigencia de la alternativa sería finita.

Los posibles compradores del activo nuevo están en disposición de adquirirlo sin los cargos de instalación y capacitación de personal que están dentro del proyecto, cargos

que oscilan cerca de un millón de dólares. Este ajuste se haría en el período actual, y sería uno solo. El costo de manufactura tendría una mejoría según las nuevas proyección volviendo a su nivel normal si la tendencia de ventas sube según los nuevos pronósticos.

El objetivo de abrir nuevos mercados quedaría pendiente, pues el énfasis sería hacia el mercado centroamericano que es donde el impacto se está siendo percibido.

4.2 Alternativa media

- **Convertir una máquina a la plataforma nueva**
- **Apertura de mercados en zona caribe y zona andino**

Esta opción lleva a cumplir todos los objetivos planteados y concentrarse en los dos mercados, tanto el actual, como el nuevo que sería el caribe.

Cuadro No. 2. Alternativa Media

Alternativa Media	Financiero	Mercadeo	Comercio Internacional. Apertura de Mercados
Convertir una máquina a la plataforma nueva	<ul style="list-style-type: none"> • La inversión de convertir una máquina es \$2,1 millones con un impacto positivo en utilidad de operación de \$1,2 millón por año, por lo que el retorno de la inversión se tendría en menos de años. 	<ul style="list-style-type: none"> • La oferta de dos plataformas alcanza las expectativas de la actual región y la nueva, sin embargo deja débil la posición de Centroamérica ante eventuales ataques de la competencia al mantenerse en la misma plataforma. 	<ul style="list-style-type: none"> • Expande la capacidad de mejorar la oferta de plataformas.
Apertura de mercados en zona caribe y zona andino	<ul style="list-style-type: none"> • El impacto financiero positivo en las afiliadas de caribe y andino de aproximadamente \$ 1,2 millones de dólares anuales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalece la posición de mercado en la región caribe y andina, pero genera un riesgo de abastecimiento al mantener dividido los activos productivos por plataforma. 	

Fuente: Departamento de Finanzas, Mercadeo y Operaciones Compañía Multinacional

Cincuenta por ciento de la producción estaría orientada al mercado centroamericano y el resto para el caribe. En este caso los mayores retos se vuelven tanto en el área de comercio exterior para abrir definitivamente los mercados del Caribe y la autorización de capital para convertir otra máquina a la nueva plataforma. Se había planteado la opción que el Caribe siguiera con la plataforma actual, sin embargo, sus consumidores ya han emigrado a tecnologías, no tan avanzadas como la plataforma nueva, pero si mejores que la actual. La corporación ha mostrado interés en aprobar una inversión de capital siempre y cuando el mercado de Caribe sea desarrollado bajo el sombrero de Centroamérica.

A nivel de manufactura implica una nueva disposición de los activos por lo que los niveles de capacidad deberán ser evaluados para ajustarse a la realidad de la demanda antes que el Caribe deje de suplirse de la afiliada de Suramérica.

El grupo director ve como beneficio el hecho que el riesgo es medio y se pueden lograr los objetivos. Como desventaja notan que estarían ante un eventual ataque de la competencia con una brecha tecnológica entre los dos mercados que están abasteciendo.

4.3 Alternativa agresiva

- **Convertir las tres máquinas al producto actual**
- **Apertura de mercados en Caribe y andino**
- **Preparar un nuevo lanzamiento en dos años en todos los sectores.**

Cuadro No. 3. Alternativa Agresiva

Alternativa agresiva	Financiero	Mercadeo	Comercio Internacional. Apertura de Mercados
Convertir las tres máquinas al producto actual	<ul style="list-style-type: none"> • La conversión de las tres máquinas implica una inversión de \$6,3 millones. La región de Centroamérica aprovecha una utilidad adicional de \$ 2,4 millón anuales por el costo menor de la plataforma nueva. • Adicionalmente se tiene un impacto positivo de \$1 millón por decremento en costo de conversión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se mantiene una estandarización de la plataforma para las dos regiones, teniéndose sinergias a nivel de publicidad y promoción. El consumidor estará recibiendo un mejor producto. • Estas dos regiones requieren de las últimas innovaciones para mantener o recuperar su liderazgo en la región. 	<ul style="list-style-type: none"> • Expande y deja preparada a la afiliada de Centroamérica con toda la capacidad de crecimiento y abastecimiento a las regiones de caribe y la región de andina.
Apertura de mercados en caribe y andino	<ul style="list-style-type: none"> • Impacta positivamente en la utilidad de operación de las afiliadas en \$4,8 millones anual reducción en el costo de venta. 	<ul style="list-style-type: none"> • La nueva plataforma permite desarrollar los planes estratégicos diseñados para que el consumidor obtenga beneficios de mejora cada dos años. 	
Preparar un nuevo lanzamiento en dos años en todos los sectores.	<ul style="list-style-type: none"> • Prepara la organización para ofrecer opciones innovadoras para que los consumidores mantengan la fidelidad con los productos a mediano y largo plazo. 		

Fuente: Departamento de Finanzas, Mercadeo y Operaciones Compañía Multinacional

Esta opción tiene todos los elementos para que se puedan cumplir todos los objetivos y presenta retos en las áreas de comercio exterior, manufactura, inversión de capital y lo que se llama **riesgo alto** con punto de no retorno.

Debe venir acompañada de un estudio preliminar y no tan extensivo de las necesidades del consumidor de la plataforma actual, con el objetivo de tomar la

decisión antes de invertir. La inversión de capital se triplica respecto a la alternativa anterior y requiere aprobación de la mesa directiva corporativa.

La negociación que comercio exterior debe hacer está relacionado a asegurar que la demanda del caribe esté alineada con la capacidad durante la conversiones de máquinas y con el plan de mercadeo con el objeto de unificar todas la promociones, publicidad y todo lo relacionado con la cadena de abastecimiento.

Esta opción permite minimizar las brechas para los mejoramientos de plataforma entre ellas, pues se estandariza, y así mismo, se alinea con todo el plan estratégico global que la corporación está ejecutando.

Dentro de los beneficios que ve el grupo director es la ampliación del negocio como un todo, pues esto generaría la utilidad de operación adicional que se había perdido, así como, la renovación de los activos y producto.

V. SELECCIÓN DE LA DECISION

La decisión se tomó luego de revisar el cuadro No. 4 y específicamente luego de ver el impacto financiero que la opción agresiva va a tener. En el cuadro de palabras claves, se resume los atributos al negocio que cada alternativa provee.

Cuadro No. 4. Análisis de alternativas versus los objetivos

OBJETIVOS	Alternativa Conservadora	Alternativa media	Alternativa agresiva
	<ul style="list-style-type: none"> Mantener el producto actual Vender el activo nuevo para disminuir carga financiera Focalizar estrategia de recuperación solo para CA. 	<ul style="list-style-type: none"> Convertir una maquina a la plataforma nueva Apertura de mercados en caribe y andino 	<ul style="list-style-type: none"> Convertir las tres maquina al producto actual Apertura de mercados en caribe y andino Preparar un nuevo lanzamiento en dos años en todos los sectores
Recuperar la participación de mercado CA y utilidad de operación.	<i>Se puede lograr mejorar la participación y la utilidad pero al mismo tiempo no se fortalece para hacerla sostenible en el tiempo</i>	<i>Se logra el objetivo, sin embargo tiene la desventaja de aumentar la complejidad del manejo del negocio por los dos tipos de producto, eliminando sinergias posibles</i>	<i>La nueva plataforma es ganadora y el costo de producto es menor, por lo que aumentando la distribución local y con exportación, la participación y la utilidad de operación debería mejorar</i>
Entender la necesidades del consumidor CA y CARIBE	<i>No se logra pues se enfoca solo a nivel de Centroamérica y no explota la posibilidad de CARIBE perdiendo una oportunidad nueva de mercado</i>	<i>Se logra el objetivo</i>	<i>Se logra el objetivo. Al mismo tiempo los consumidores del caribe ya están manejando plataformas mejoradas a las de Centroamérica.</i>
Abrir los mercados de caribe y región andina.	<i>IBIDEM</i>	<i>Se logra el objetivo, pero deja la problemática de suministro en ambas plataformas</i>	<i>Se logra el objetivo y deja abierta la posibilidad de proyectarse en nuevos desarrollos sobre la plataforma nueva</i>

Continuación. Cuadro No. 4. Análisis de alternativas versus los objetivos

Optimizar el costo de manufactura.	<i>Se logra optimizar el costo de manufactura al balancear la demanda versus la capacidad instalada</i>	<i>No se utilizaría toda la capacidad pues los crecimientos de ambos mercados son diferentes</i>	<i>Se utilizaría toda la capacidad y se lograría sinergias de la misma plataforma. Igualmente, los desarrollos nuevos tendrían la flexibilidad de mantener una estructura de activos de manufactura similar</i>
PALABRAS CLAVES DE DECISION	<ul style="list-style-type: none"> • Igual Producto • Costo optimizado • Flexibilidad de Activos • Bajo riesgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de Mercado • Mezcla Producto • Costo no optimizado • Activos divididos • Riesgo medio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de Mercado • Mejor Producto y plataforma • Mejor Costo y optimizado • Flexibilidad de Activos • Alto Riesgo
Indicadores Financieros. OP significa utilidad de operación	<ul style="list-style-type: none"> • OP aumento \$ 2,5 Millón, se deja de percibir \$ 2,4 millón por no convertir las máquinas a la nueva plataforma 	<ul style="list-style-type: none"> • OP aumenta \$ 2,4 pero se debe invertir \$ 2,1 millón 	<ul style="list-style-type: none"> • OP aumenta a nivel regional en \$8,2 millón con una inversión de \$6,3 millón
Razonamiento de la decisión			AUNQUE ES LA DE MAYOR RIESGO TIENE EL MEJOR PERFIL FINANCIERO Y DE PROYECCIÓN DE MERCADO.

Fuente: Dirección General Compañía Multinacional

VI. PLANES DE ACCION

Las consideraciones que se tuvieron para tomar la decisión agresiva están basadas en el incremento en la utilidad de operación que tendría el negocio, fortalecida por la capacidad de abarcar nuevos mercados y por la oportunidad de proveer a los consumidores de Centroamérica y el Caribe un producto con tecnología de punta.

Las consideraciones del incremento en la utilidad de operación nacen del aumento en el volumen que se tendrá, la disminución en los costos de conversión debido al aumento del volumen y por la reducción en el costo de materia prima involucrada en la nueva plataforma.

Las otras alternativas tienen la particularidad de mantener el negocio en el corto plazo, pero hacen que la organización llegue a un punto muerto de crecimiento y expansión, haciendo muy difícil poder competir solo a través de la imagen que se ha tenido por muchos años y a una excelente cadena de distribución. Específicamente, la alternativa media presenta una particularidad, y es la de mantener dos tipos de plataforma de producto, una obsoleta y una nueva, lo que genera desgaste en la organización rápidamente.

La **globalización** exige decisiones donde las sinergias sean positivas y la decisión agresiva mostrada en este artículo, sumada a un respaldo financiero adecuado reafirma que la organización esta en el **camino correcto para ser global**.

En el cuadro No.5 se muestran las actividades que se han ido ejecutando y que han dado como fruto las primeras exportaciones a estos nuevos mercados internacionales. La última estadística a nivel corporativo muestra un crecimiento en la utilidad de operación del 39% y un incremento en la participación de mercado de 6 puntos porcentuales.

Cuadro No. 5 Planes de Acción

	TRIMESTRE										
	2Q03	3Q03	4Q03	1Q04	2Q04	3Q04	4Q04	1Q05	2Q05	3Q05	4Q05
ACTIVIDADES											
SELECCIÓN DE LA DECISION											
ESTUDIO DE MERCADO NUEVA PLATAFORMA											
REVISIÓN Y CONFIRMACIÓN DE NUEVA PLATAFORMA											
ASEGURAMIENTO DE FONDOS DE INVERSION CORPORTATIVOS											
PEDIDO DE EQUIPO											
INCREMENTO DE INVENTARIO PARA CONVERSIÓN TRES MAQUINAS											
CONVERSIÓN MAQUINA UNO											
CONVERSIÓN MAQUINA DOS											
CONVERSIÓN MAQUINA TRES											
EXPORTACIÓN A CARIBE											
SEGUIMIENTO DE LOS NIVELES DE VENTA E INVENTARIO											

Fuente: Departamento de Operaciones y Finanzas Compañía Multinacional

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Compañía Multinacional (2005). *Informe financiero*. San José: Compañía Multinacional.

Compañía Multinacional (2005). *Informe de costos*. San José: Compañía Multinacional.