

EMPRESA MEXICANA EN EUROPA: LA CONTROVERSIA EN EL REGISTRO DE MARCA

Manuela Camacho Gómez, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
Lenin Martínez Pérez, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
Jorge Rebollo Meza, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

DESCRIPCIÓN DEL CASO

Este caso es una herramienta de enseñanza, donde el estudiante tiene la oportunidad de analizar las estrategias de marketing internacional desarrolladas e implantadas por una mediana empresa dedicada a la producción y comercialización de botanas. Se le provee al usuario del caso la información detallada sobre la organización, su participación de mercado, identidad corporativa y metas de expansión que los llevaron a incursionar en mercados internacionales. El estudiante debe identificar y evaluar las acciones que realizó la empresa de botanas y proponer alternativas de marketing y registro de marca en otros países. El caso es aplicable para estudiantes de marketing y administración en los niveles de pregrado y posgrado. El manuscrito en su primera fase se evalúa a nivel individual, para esta actividad se requieren cinco horas. En clases, se examina y discute en grupos en pequeño; y se cierra con una plenaria guiada por el profesor. Se precisa de tres horas para examinar y proponer alternativas para el caso.

JEL: M3

PALABRAS CLAVE: Mercado, Producto, Marca

A MEXICAN COMPANY IN EUROPE: THE TRADEMARK CONTROVERSY

DESCRIPTION OF CASE

This study is a teaching tool through which students have the opportunity to analyze international marketing strategies developed and implemented by a medium sized enterprise dedicated to the production and selling of snacks. The case provides the user with detailed information about the organization: Its market share, corporate identity and expansion goals that led them to venture into international markets. This study allows students to identify and evaluate actions conducted by the company to propose alternative snack food marketing strategies as well as follow and implement the trademark registration processes in other countries. This study can be useful for marketing and management students at undergraduate and graduate levels. Five hours are required to individually evaluate the manuscript and its first phase. In class this activity can be analyzed and discussed in small groups and with discussion guided by a professor. To analyze and propose alternatives to this case study three hours will be required.

JEL: M3

KEYWORDS: Market, Product, Trademark

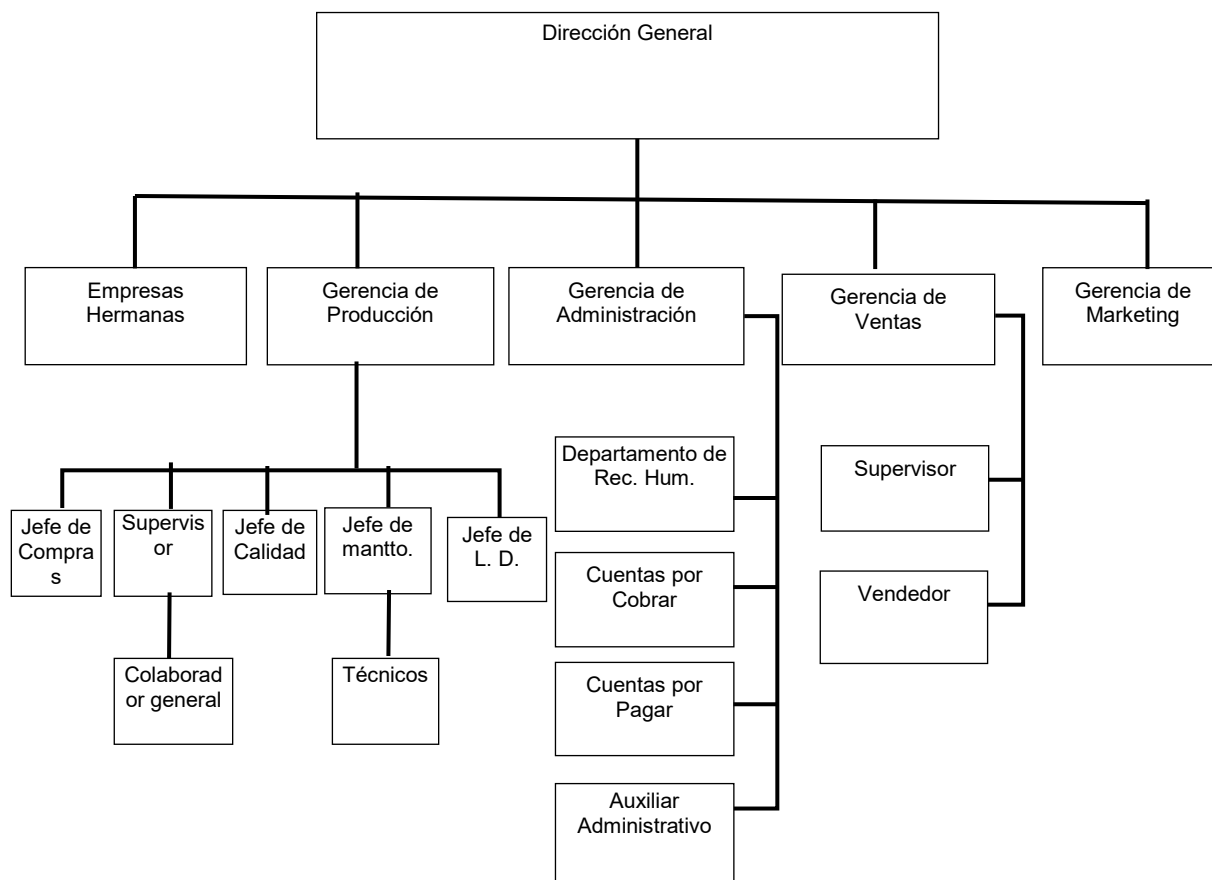
INFORMACIÓN DEL CASO

Charricos, S.A. de C.V., se creó en 1968, iniciaron operaciones como una pequeña empresa comercializando cuadritos inflados de harina de trigo rociados con chile piquín, conocido con el nombre de “charricos”, la elaboración de este producto era en casa del empresario Israel Cabrera. En el lapso de 1978-1982, Eliazar Cabrera Paredes hijo de don Israel, asumió la dirección del negocio, pero con una visión empresarial más sólida. Para ese entonces los productos ya contaban con una marca y presentación específica: Charricos de 20gr. De 1983 a 2005, la empresa vivió una etapa nueva con la inclusión de los hermanos de Eliazar como socios de la organización, lo que les condujo a constituirse legalmente como Industrias Charritos S.A. de C.V. Fue entonces cuando decidieron la introducción de un nuevo producto, se trataba de la hojuela de plátano en presentación de 100 gr. Posteriormente lograron la colocación de dos más: las tostadas y las botaneras. En este periodo la empresa tuvo altas ventas debido a la gran aceptación que tuvieron sus productos y por lo que consideraron necesario adquirir maquinaria de origen nacional y extranjera. En este tiempo, decidieron concesionar a distribuidores externos toda la colocación de sus productos; esto con el fin de ampliar y mejorar sus canales de distribución. Se incorporaron otras presentaciones a su línea de tortillas, consecuentemente hubo un aumento en su plantilla laboral y fuerza de ventas. La identidad corporativa de la empresa, se basaba en los siguientes aspectos:

- a) Misión: Estar presente en cada hogar, comprometiéndonos con una calidad de excelencia e innovando constantemente en el mercado para garantizar los resultados que generen satisfacción total a nuestros clientes y consumidores, consolidando así el éxito de nuestra empresa. Mejorando, además, la vida de los integrantes de la familia “Charricos”.
- b) Visión: Trascender fronteras, expandir nuestro mercado más allá del sureste mexicano, cubrir la distribución de nuestros productos en todo el territorio nacional, así como también en Estados Unidos, Centro y Sudamérica, adaptar nuestra fuerza de trabajo a través de nuestra capacidad instalada e incrementarla siempre que sea necesario, innovando nuestros productos para poder estar siempre en el gusto de nuestros consumidores.
- c) Filosofía de trabajo: El ambiente de trabajo de la empresa era agradable y productiva, a los colaboradores se les inculcaban principios y valores con los cuales pudiesen lograr un mejor desarrollo en su vida personal y laboral, su director afirmaba que “para crecer lo primero es ser positivo, luego trabajar arduamente”.

Debido al crecimiento y expansión que la empresa venía experimentando, se había hecho necesario que la estructura de puestos y funciones de la misma crecieran proporcionalmente. De esta forma la empresa había sabido capitalizar adecuadamente tanto sus recursos humanos como tecnológicos de una forma gradual (Figura 1).

Figura 1: Estructura Organizacional de Industrias Charritos



Fuente: Camacho, 2015

La Expansión

En 2006, la empresa aumentó las presentaciones en la categoría de plátanos de 50 gramos en tres diferentes sabores: con sal, con chile jalapeño y con chile y limón. El empaque era laminado de polipropileno rotogravado y metalizado. En ese mismo año la empresa decidió expandirse en mercados internacionales. La principal meta de Charricos era incursionar en el mercado Europeo con oficinas propias, ya que los mercados externos habían sido elegidos para operarse a través *brokers*, y, a pesar de que la organización en México solo se encontraba presente en algunos estados de la república, no existía una visión clara por participar en el ámbito internacional, la constante participación de la empresa en ferias de agroalimentos, atrajo a algunas personas para exportar los productos Charricos, de esta manera fue como se introdujeron a Holanda y a los Estados Unidos; en un futuro cercano esperaban ingresar a Italia. Todo indicaba un escenario favorable para Charricos, así lo afirmaba el Eliazar Cabrera Paredes. Para ello sus directivos se dieron a la tarea de fijar objetivos y estrategias de marketing, tomando como base los resultados de las investigaciones que se realizaron en Holanda, en donde realizaron visitas de negocios después de haber exportado, al mismo tiempo llevaron a cabo procesos de negociaciones con sus importadores y distribuidores. Posteriormente, enviaron muestras y después el primer contenedor de producto. Su estrategia de distribución se concentraría en su etapa introductoria, a las tiendas de conveniencia y supermercados. Este país representaba una oportunidad en términos de mercado, pero también les exigía mejorar sus estándares de calidad y ser más competitivos. Los principales competidores de Charricos en México eran una marca mexicana y otra americana. En Holanda y

Alemania, el competidor más fuerte era una empresa americana, la cual también tenía presencia en España, junto con una empresa local.

Consumidores Holandeses

La empresa también consideró la cultura del consumidor europeo, quienes tenían la tendencia de adquirir productos saludables, y, en eso Charricos tenía áreas de oportunidad, ya que sus productos contenían la mitad de calorías que cualquier otro producto que utilizara papas como materia prima. Un estudio titulado Mercado Global de Botanas realizado por Euromonitor International en el segundo semestre del 2011 mostraba que los mercados laborales en expansión impulsaban ventas de botanas para comer en horas de trabajo y manifestaban una preocupación por la salud (Botanas, 2012). Según un artículo publicado por el Instituto de Estudios Alimenticios Europeos, que refería sobre las creencias y prácticas relativas a la alimentación, indicaba que los consumidores recibían constantemente información nutrimental, demostrando que sabían los efectos reales que ejercía la comida en la salud de las personas y era el motivo por el cual, el europeo promedio se preocupaba por lo que comía.

Los consumidores holandeses solían valorar la calidad en gran medida, y estaban dispuestos a comprar algo cuando consideraban que el precio estaba acorde con la calidad. Por lo general, no solían preferir los productos holandeses por encima de sus equivalentes extranjeros. Eran sensibles a la publicidad y una buena campaña publicitaria favorecería sin duda el aumento de las ventas. Los habitantes de este país, gran capacidad de compra. Sin embargo, no se caracterizaban por ser consumidores innovadores, ya que preferían productos conocidos. El aumento de las campañas de medioambiente había hecho que los ciudadanos prefirieran marcas respetuosas de la naturaleza. Previo al ingreso formal a Holanda, el desplazamiento del producto Charricos era lento debido a que se utilizaba el mismo envase tradicional que en mercados domésticos. En esa versión no se podía observar el producto ya que estaba totalmente sellado provocado por el diseño de la bolsa. Al consumidor holandés le gustaba observar el contenido de lo que iba a comprar, por lo que el diseño del envase que la empresa estaba utilizando, no le permitía generar las ventas deseadas. Posteriormente diseñaron una envoltura metalizada, se trataba de un concepto moderno. La vida en anaquel con esta presentación era mayor. Mientras la versión tradicional era de cuatro meses, la metalizada era de siete.

El envío de los productos Charricos a Holanda, era a través de la vía marítima, donde el traslado usualmente abarcaba 25 días en llegar, la embarcación con el contenedor del producto, salía del puerto de Veracruz en México y llegaba al puerto de Rotterdam. En el mercado holandés las transacciones se realizaban a través de un *broker* de la firma *Glocalpros*, en quien descansaban todas las actividades y estrategias de marketing. A pesar de la aceptación paulatina de la marca, la empresa en ocasiones dejaba pasar de 4 a 5 meses sin enviar productos al país europeo y hasta julio de 2012, sólo habían mandado en cuatro ocasiones el producto, cada contenedor contenía 330 cajas de productos. La primera vez que se realizaron estas transacciones fue en agosto de 2010 y de ahí en adelante, lo habían hecho cada seis meses. En paralelo, la empresa estaba empezando a colocar el producto en Estados Unidos, específicamente en el estado de Texas y también el producto allá mostraba la exigencia de que el consumidor deseaba ver a través del empaque el contenido, porque la gente tenía así la percepción de que el producto era natural, teniendo la mentalidad por parte de la empresa, de que era garantizado el éxito y las ventas que tendría el producto al exportarlo en dicho tipo de empaque.

Marketing

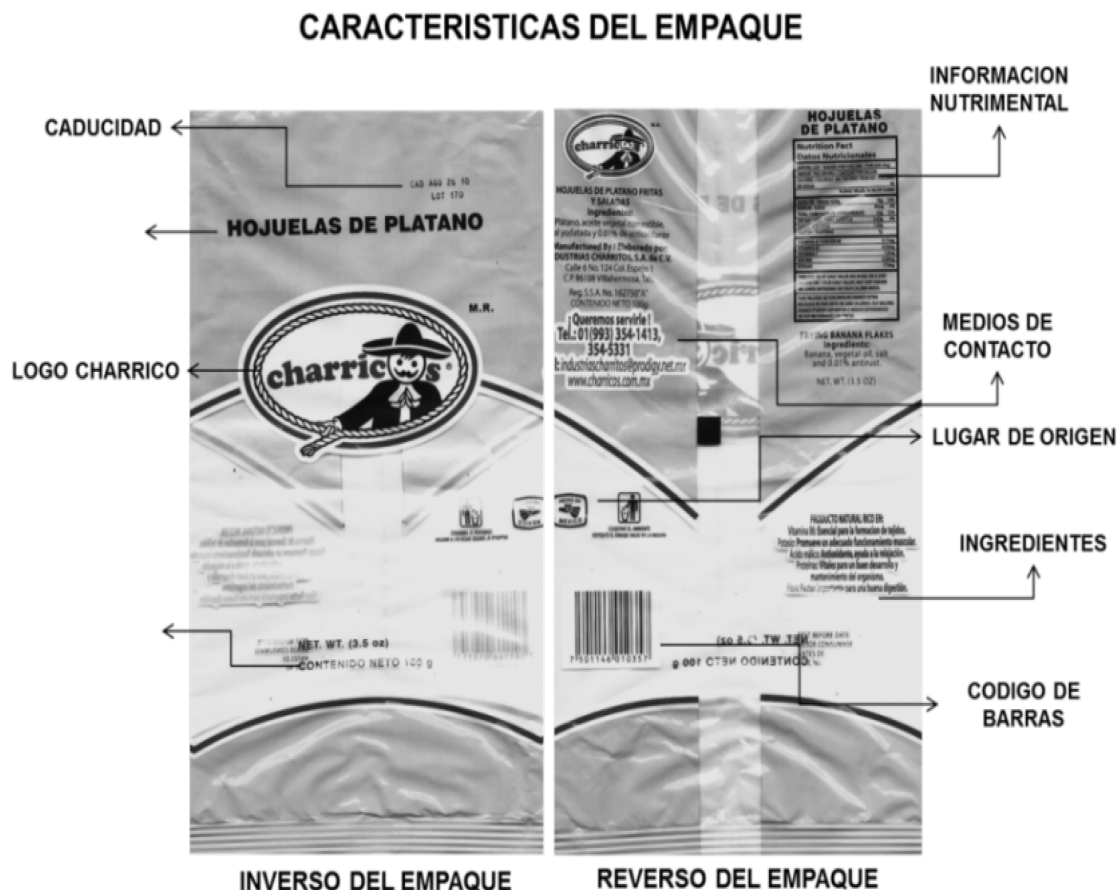
Entrar al mercado holandés le significó a Charricos ligeros cambios en su marketing, es decir, se podían asumir estrategias extendidas, un marketing muy próximo al que se utilizaba en México. En términos de logotipo, el personaje que aparecía en los envases, no tuvo que sufrir ninguna modificación al entrar a Holanda. Sin embargo, ingresar al mercado exigía exportar con una envoltura apropiada al contexto, de

tal manera que el envase debía dejar visible el contenido para captar la atención de los consumidores. Otra adaptación fue la modificación del sabor, con menos picor. Los productos enviados a ese país fueron hojuelas de plátano en sus presentaciones con chile y limón, jalapeño, dulces y con sal, de los cuales, el que debió recibir un ajuste de sabor, fue el primero, ya que al ser un producto picoso no era aceptado por el paladar de los consumidores holandeses, debido a sus costumbres de no consumir picante. Si el producto se mantenía sin cambios, dejaba a la vista la posibilidad de que no fuera adquirido por ellos. Esto condujo a que la empresa bajara el nivel de picante en esta presentación para que tuvieran un impacto positivo en ese mercado. Para el empaque de sus productos Charricos utilizaba dos tipos de envolturas: la primera que estaba hecha de polipropileno transparente (Figura 2) con diferentes colores impresos en gran parte de la envoltura (naranja, verde y amarillo) para cada uno de los productos que tenía la empresa, dejando una ventana que permitiera al consumidor apreciar el producto desde el exterior del mismo, entre los productos que usaban este tipo de empaque eran las hojuelas de plátano de 100 y 215 gramos, los charricos de 350, 155 y 70 gramos, las botaneras y tostadas.

El otro tipo de envoltura era de polipropileno metalizado, que se apreciaba como empaque innovador y que tenía la ventaja de garantizar que el producto resistiera a ciertas condiciones climáticas y a mantenerlo más tiempo en anaquel, los productos que utilizaban este tipo de envoltura eran los charricos de 35 gramos y su línea de hojuelas de plátano en 50 gramos, en estos últimos en el diseño se podía visualizar en el impreso de la hoja de plátano. Una de las ventajas que ofrecía este empaque era el periodo de caducidad, que permitía un periodo de frescura de 45 días a diferencia del empaque laminado que solo permitía 32 días máximos de caducidad. Otra característica que se observaba en el empaque era el etiquetado que se presentaba en dos idiomas: español e inglés, además que se cumplían con todas las normas de etiquetado para su comercialización. Con este empaque también se podía realizar el envase con atmósfera controlada y con ello garantizar la vida de anaquel hasta de siete meses.

Las bolsas de 50 gramos que se vendían en Holanda y en el norte de Alemania tenían fijado un precio de 1.29 euros y en 1.29 dólares en Estados Unidos, mientras en México le costaba al público consumidor aproximadamente .45 centavos de dólar. El objetivo de la empresa era homologar el precio, de tal manera que en cualquier país tuviera un precio de 99 centavos USD o su equivalente en la moneda local de que se tratara. Con ese precio los directivos consideraban que podrían invertir en empaques competitivos para alcanzar los estándares que exigían los mercados internacionales- Los precios manejados por la empresa cubrían los costos de flete de Tabasco a Veracruz, el despacho aduanal mexicano y por su parte el *bróker* holandés se hacía cargo del flete marítimo, el personal que le desmontaba el producto de la embarcación en Rotterdam al bróker, la renta del almacén y el “*pick up*” para que los proveedores distribuyeran el producto en las tiendas donde se comercializaba en Europa.

Figura 2: Empaque de Polipropileno Transparente Laminado



Fuente: Camacho (2015a).

En la logística y distribución de los productos, el bróker contratado por la empresa, era quien realizaba las investigaciones de mercado para saber si el producto tendría aceptación por parte del consumidor meta, ésta persona con más de 30 años de experiencia en el sector, poseía una red de contactos, dueños de las tiendas donde se comercializaba el producto. Al crear el enlace para poder importar el producto a Holanda, el especialista presentó una serie de documentos donde precisaba las características de la oportunidad en dicho mercado, esto era para corroborar la viabilidad del trato y dar pauta a la exportación, observando en dichos documentos, el amplio conocimiento del mercado que poseía el bróker. El profesionalismo del bróker lo condujo a que al tener el producto en su área geográfica, se dio a la tarea de realizar algunos estudios de mercado, utilizando la táctica de degustación para detectar si el sabor del producto era aceptado por el mercado meta y en base a esto, se hicieron algunos ajustes en la presentación de hojuelas de plátano con chile y limón, a los cuales se les disminuyó el nivel de picor para lograr una aceptación mayor por parte del público.

Con respecto a la publicidad en Holanda, los medios masivos tenían una penetración significativa entre los consumidores. La Prensa llegaba a un gran número de clientes y algunos la consideraban una de las mejores alternativas si se deseaba llegar a un público específico. Otros medios aceptados eran el correo electrónico, el *outdoor*, la radio, publicidad en buzón. Charricos en México destinaba para sus actividades promocionales y publicitarias, un presupuesto de aproximadamente entre el 2 y cinco por ciento de las ventas totales. En Holanda se utilizaban pósters y exhibidores, ambos desarrollados y enviados desde

Tabasco, México, junto con la mercancía que solicitaba el bróker, el idioma en el que se presentaban los productos promocionales eran en holandés y se colocaban en los puntos de venta que tenía la empresa en ese país. Una de las acciones de la gerencia de marketing en Holanda fue implantar la promoción de 2 por 1, la cual tuvo gran aceptación ya que las existencias se agotaron no solo allí sino también en el Norte de Alemania. En este país, Charricos se consumía como botana. Sin embargo, a mediados de 2012, aún no representaba muchas ventas en ese mercado.

REGISTRO DE LA MARCA CHARRICOS EN EUROPA



Charricos era una marca registrada, protegida en México según la Ley de la propiedad Industrial desde 1994, como marca mixta de la clase 30 sobre “frituras, panes y galletas en bolsa de polietileno y polipropileno (IMPI, 2012). Como parte de sus estrategias de expansión en mercados internacionales, en 2007, Charricos solicitó el registro de su marca en la Unión Europea a través de “the Trade Marks and Designs Registration Office of the European Union”, después de varios meses de proceso, en 2008, la instancia le informó a la empresa que su aplicación había sido rechazada porque no cumplían con los requisitos para tal fin (Ver figura 3).

Figura 3: Status de Solicitudes de Registro de Marca de Charritos en la Unión Europea

List of results: Detailed
 Simple

Order by ID No ▼ Descending ▼

◀ | ◀ | ▶ | ▶ | ▶

1 charricos		<p>Trade mark No: 009304148 Filing date: 10/08/2010</p> <p>Nice Classification: 30 Name of the owner: INDUSTRIAS CHARRITOS S.A. DE C.V.</p> <p>Trade mark basis: CTM</p>	<p>Type of mark: Figurative Date of registration: Status: Application opposed</p>
<hr/>			
2 charricos		<p>Trade mark No: 006136758 Filing date: 29/08/2007</p> <p>Nice Classification: 30 Name of the owner: INDUSTRIAS CHARRITOS S.A. DE C.V.</p> <p>Trade mark basis: CTM</p>	<p>Type of mark: Figurative Date of registration: Status: Application refused</p>

Fuente: Camacho (2015a).

Dos años más tarde, los directivos de la organización insistieron en el registro de la marca y volvieron a solicitar la protección ante la misma instancia. Sin embargo durante el proceso de gestiones, en 2011 se presentó una controversia que obstaculizaba el otorgamiento de la protección de la marca, debido a la

oposición que manifestó la marca española “Pinchos & Pichanchiux” que previamente había registrado un producto con el nombre de “Pincharricos”. En un principio, los directivos no confiaban en enviar los datos y el dinero que se requería para que algún despacho o entidad extranjera y/o desconocida realizara el proceso del registro de marca. Por esa razón el mismo gerente general Gerardo Cabrera Parés, estudió las leyes de la Unión Europea para conocer cuáles eran los requerimientos, una vez que se enteró del proceso, se dio a la tarea de reunir toda la documentación e iniciar el proceso de registro en Europa, después que obtuvo el número de registro, procedió a contratar al despacho que más le convenía en Europa y prosiguió con los trámites.

El proceso ante la OAMI, dio un fallo en contra de Charricos debido a que se presentó la oposición de una empresa española llamada Pinchos & Pichanchiux, S.A. que contaba dentro de sus productos, el denominado *Pincharricos*, que se dedicaban a vender chicharrón en envolturas, teniéndolo registrado en la clase 30 de las leyes pertinentes de la Unión Europea, al trabajar con el despacho que los auxilió, encontraron que tenía una serie de fallas la empresa española, de las principales, que estaba registrado el producto en una clase que no le concernía, ya que por ser alimento de procedencia animal, le correspondía otra; también encontraron que al inscribir el producto al mercado, el logotipo era una carabela y después cambió drásticamente a la imagen de Cristóbal Colón y sus tres carabelas, con estos errores Charricos armó su defensa y esperaba los resultados de la OAMI. Pinchos & Pichanchiux, era una empresa ubicada en Valladolid, España; fundada en 1970, especializada en fabricación de cortezas naturales de cerdo, donde *Pincharricos* era su producto estrella. Se trataba de un aperitivo realizado a base de cortezas naturales de cerdo veteadas, seleccionadas y fritas en su propia manteca.

Ante la demanda de Pinchos & Pichanchiux, S.A, se contrató a otro abogado español para ser asesorado y al mismo tiempo supervisar y dar seguimiento a las gestiones que realizaría el primer despacho; de esta manera se podría verificar desde un punto de vista local las acciones tomadas por el primer despacho; ya que si se cometiese algún error por parte del mismo, este no se haría responsable por las acciones llevadas a cabo e Industrias Charritos S.A. de C.V. correría el riesgo de perder la propiedad de la marca en uno de los continentes con mayor poder adquisitivo. Los directivos de Charricos intentaron negociar con el opositor a través del despacho contratado para poder tener claro lo que Pinchos & Pichanchiux requería para poder quitar el recurso interpuesto. Sin embargo, la contraparte se negó al proceso, lo que condujo a que la empresa utilizara los servicios del abogado asesor y que este enviara sus puntos de vista para alegar la defensa, lo que se hizo saber al despacho representante de las mismas, quien a su vez las complementó y las fundamentó en la ley para después interponer la respuesta ante la OAMI. Como respuesta, el opositor nuevamente interpuso otro recurso de impugnación. Esta situación parecía cada vez más complicada y Charricos tenía prisa por solventar la situación que le llevara a posicionar su marca en completa libertad en Europa.

Por eso en julio de 2012, el reto más urgente y prioritario de Eliazar Cabrera, era lograr el registro de la marca ante la OAMI para proteger sus productos e impulsar el marketing en Europa, para esto sería necesario negociar en términos amistosos con Pinchos & Pichanchiux, S.A. propietaria del producto denominado “Pincharricos”. El proceso continuó su marcha y las negociaciones y gestiones del representante de Charricos, finalmente lograron su objetivo, se argumentó que la clase a la que correspondían los productos de Charricos y de Pinchos & Pichanchiux eran diferentes, por lo tanto, ambas podrían gozar del derecho de proteger sus respectivas marcas. Ahora, el reto era el marketing.

PREGUNTAS

1. ¿Qué ventajas localiza en la expansión de Charricos a Europa?
2. ¿De acuerdo con el caso, cuáles son las principales gestiones realizadas por la empresa para lograr el registro de su marca en Europa?
3. ¿Cuáles serían sus argumentos para confirmar que las negociaciones integradoras (win-win) realizadas entre Charricos y Pinchos & Pichanchiux fueron las más apropiadas para lograr el acuerdo descrito en el caso?
4. ¿Cuáles son las ventajas que obtuvo Charricos al registrar su marca en Europa?
5. ¿Puede Charricos entrar al mercado español? ¿Qué desventajas le representaría la marca Pincharricos en su propio país?
6. Proponga estrategias de marketing para que la marca *Charricos* participe competitivamente en el mercado holandés.

EMPRESA MEXICANA EN EUROPA: LA CONTROVERSI A EN EL REGISTRO DE MARCA

NOTAS DE ENSEÑANZA

Manuela Camacho Gómez, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Lenin Martínez Pérez, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Jorge Rebollo Meza, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

DESCRIPCIÓN DEL CASO

Este caso es una herramienta de enseñanza, donde el estudiante tiene la oportunidad de analizar las estrategias de marketing internacional desarrolladas e implantadas por una mediana empresa dedicada a la producción y comercialización de botanas. Se le provee al usuario del caso la información detallada sobre la organización, su participación de mercado, identidad corporativa y metas de expansión que los llevaron a incursionar en mercados internacionales. El estudiante debe identificar y evaluar las acciones que realizó la empresa de botanas y proponer alternativas de marketing y registro de marca en otros países. El caso es aplicable para estudiantes de marketing y administración en los niveles de pregrado y posgrado. El manuscrito en su primera fase se evalúa a nivel individual, para esta actividad se requieren cinco horas. En clases, se examina y discute en grupos en pequeño; y se cierra con una plenaria guiada por el profesor. Se precisa de tres horas para examinar y proponer alternativas para el caso.

JEL: M3

PALABRAS CLAVES: Mercado, Producto, Marca,

MEXICAN COMPANY IN EUROPE: THE CONTROVERSY OF THE TRADEMARK

DESCRIPTION OF CASE

This case study is a teaching tool through which students will have the opportunity to analyze international marketing strategies developed and implemented by a medium sized enterprise dedicated to the production and selling of snacks. It provides the user with detailed information about the organization: Its market share, corporate identity and expansion goals that led them to venture into international markets. This case study allows students to identify and evaluate the actions conducted by the company to propose alternative snack food marketing strategies as well as follow and implement the trademark registration processes in other countries. This case study can be useful for marketing and management students at undergraduate and graduate levels. Five hours are required to individually evaluate the manuscript and its first phase. It is suggested that in class this activity be analyzed and discussed in small groups and be closed with a plenary guided by a professor. To analyze and propose alternatives to this case study three hours will be required.

JEL: M3

KEYWORDS: Market, Product, Trademark

Comentarios Generales

El estudiante debe leer el caso al menos en dos ocasiones. Hacer lecturas complementarias sobre el tema. El caso será entregado a los estudiantes en una sesión anterior, para que puedan realizar la lectura, analizar y preparar un informe del mismo, el cual será portado a clases para su correspondiente análisis en grupos pequeños y en la plenaria. Como resultado del análisis de la participación de la empresa de botanas en Holanda, cada grupo generará un cuadro analítico donde se priorizarán las estrategias, al que el profesor le añadirá valor, retomando las ideas centrales vertidas por los estudiantes. Se pedirá a los grupos que expongan un análisis comparativo entre las estrategias de marketing propuestas, el cual presentarán a sus compañeros en el salón de clases. Se puede solicitar a uno de los integrantes de cada grupo que dirija el debate intra-grupal sobre las principales estrategias de la empresa analizada. Después de anotarse las respuestas de tipo ejecutivas en el pizarrón, el profesor inducirá al grupo a reflexionar en torno a sus análisis y las conectará con las lecturas que los estudiantes realizaron previo al caso. Después orientará las posibles respuestas.

PREGUNTAS

Pregunta 1 ¿Qué ventajas localiza en la expansión de Charricos a Europa?

Solución 1. Charricos en Holanda, había sido un primer paso firme en la internacionalización de la empresa, sin embargo, al parecer, los esfuerzos no habían sido suficientes para alcanzar un nivel de aceptación en el mercado europeo. La empresa tenía un plan de expansión en Europa y al tener presencia en Holanda y en el Sur de Alemania permitiría un acceso mejor planeado y con mayor conocimiento a los mercados de España e Italia que estaban en sus metas corporativas. Otra ventaja que se aprecia es que gracias a la calidad de los productos, estos han logrado colocarse en el gusto de consumidores europeos, aún cuando la empresa haya tenido que llevar a cabo las adecuaciones al envase para satisfacer las exigencias de sus clientes

Pregunta 2. De acuerdo con el caso, ¿cuáles son las principales gestiones realizadas por la empresa para lograr el registro de su marca en Europa?

Solución 2. Los directivos de Charricos intentaron negociar mediante los representantes del despacho que habían contratado, con el objeto de conocer lo que el opositor requería para retirar el recurso interpuesto. Delegar a su abogado asesor la defensa de la marca, quien se fundamentó en la ley para después interponer la respuesta ante la OAMI. Otra gestión muy importante que la empresa realizó, fue la insistencia en su registro de marca, ya que no se amedrentó con la primera negativa, sino que por el contrario buscó ayuda profesional. Las negociaciones y la inversión que hicieron a través de abogados especializados permitió finalmente el registro de la marca, con la cual sus gestiones de marketing y su participación en el mercado holandés serían más competitivas.

Pregunta 3. ¿Cuáles serían sus argumentos para confirmar que las negociaciones integradoras (win-win) realizadas entre Charricos y Pinchos & Pichanchiux fueron las más apropiadas para lograr el acuerdo descrito en el caso?

Solución 3. Las tendencias de cuidar o ayudar al logro de los resultados de las contrapartes, es producto de lo que se denomina la nueva teoría de la negociación. El también llamado sistema integrador o ganar-ganar, exige que las partes compartan los objetivos y criterios esenciales de evaluación de alternativas. Percibir la realidad aproximadamente de la misma manera, permite en este modo de solucionar conflictos, que las partes se unan para encontrar la mejor solución para ambas. La nueva teoría de la negociación en el terreno internacional toma en cuenta las grandes diferencias que subyacen al proceso, entre ellas destacan la cultura, las creencias, lenguas, comportamientos y expectativas sobre los demás, sobre todo si el grado de desarrollo de los países involucrados es distante (Camacho, 2015b). La negociación con

enfoque integrador, está considerado como el sistema más productivo de negociar, ya que se realiza un trabajo conjunto que puede permitir que la solución final sea superior a la que cada una de las partes podría generar de manera independiente. Esto ha llevado a suponer a los expertos en teoría de negociaciones que el método integrador sólo se puede usar entre personas y grupos con presumibles objetivos comunes y criterios de valoración de opciones similares (Ogliastri, 1998). Así que la empresa Charricos al elegir un proceso de negociación integrador, logró un acuerdo con su competidor Pincharricos, lo cual le permitió ingresar al mercado europeo con una marca protegida y con todos los derechos para comercializar sus productos.

Pregunta 4. ¿Cuáles son las ventajas que obtuvo Charricos al registrar su marca en Europa?

Solución 4. Registrar la marca a nivel internacional implica un proceso de aproximadamente 18 meses. En el caso de la Unión Europea, es usual el registro de marca comunitaria válida por diez años en todo su territorio. Esta marca confiere a su titular el derecho exclusivo de utilizarla e impedir el uso no autorizado por terceros de una marca idéntica o similar para productos y/o servicios idénticos o relacionados con aquéllos para los que esté protegida. Esta marca otorga un derecho exclusivo en los 27 Estados miembros de la Unión Europea a un costo razonable. En caso de futuras ampliaciones de la Unión Europea, las solicitudes o registros de marcas comunitarias a los nuevos Estados miembros se lleva a cabo automáticamente, sin trámites ni tasas adicionales. Las empresas con marca comunitaria, pueden impedir a un tercero utilizar la marca comunitaria registrada en sus productos o envases; ofrecer productos, lanzarlos al mercado o almacenarlos para fines comerciales utilizando la marca comunitaria registrada; ofrecer o brindar servicios que incorporen la marca comunitaria registrada; importar o exportar productos bajo dicha marca; y utilizarla en documentos comerciales y en publicidad. En caso de que un tercero no autorizado llevara a cabo alguna de estas prácticas, sería culpable de violar el derecho exclusivo del titular. Por lo tanto, las ventajas de Charricos al haber registrado su marca son: la obtención de un registro único y válido en todos los Estados miembros de la UE. Se trata de un derecho exclusivo para hacer valer su marca en un mercado de aproximadamente 500 millones de consumidores potenciales.

Pregunta 5. ¿Puede Charricos entrar al mercado español? ¿Qué desventajas le representaría la marca Pincharricos en su propio país?

Solución 5. Los productos Charricos al contar con una marca registrada en la Unión Europea pueden entrar legalmente a España o a cualquier otro país de la región. Las posibles desventajas serían que al haber existido una controversia entre la marca de la empresa mexicana y la española pudiera no ser favorable para la primera, ingresar al mercado español en el corto plazo. Además la marca Pincharricos al ser una marca local goza de posicionamiento y preferencia entre los consumidores de ese país.

Pregunta 6. Proponga estrategias de marketing para que la marca *Charricos* participe competitivamente en el mercado holandés.

Solución 6. Las estrategias urgentes en el área de marketing son: Análisis del perfil del consumidor holandés, Realizar campañas publicitarias a nivel radial y televisivo, utilizando como actores a personas reales de Holanda, resaltando el estereotipo holandés (debido a que los ciudadanos de ese país confían en lo que dice un conocido y/o familiar sobre un producto); Diseñar una envoltura (envase) más atractiva, hacerlo vistoso para el público, resaltar la información nutrimental haciendo un comparativo de las típicas frituras que contenían el doble de calorías que su marca. Previo a la campaña sería importante realizar un estudio de percepción con el objetivo de conocer el concepto que tenía el holandés sobre el mexicano, para adoptar este concepto en la campaña.

REFERENCIAS

Botanas (2012). Estudio: Mercado Global de Botanas. Recuperado de http://www.botanas.org.mx/botana/2011/presentaciones/Euromonitor_luisBarcenat.pdf

Camacho Gómez, M. (2015a). Administración estratégica Colombia-México: Casos de Enseñanza. México: UJAT.

Camacho Gómez, M. (2015b). Negociaciones interculturales: El caso México. México: UJAT.

Jiménez P. A.O. y de los Santos T. (2010). Plan de marketing internacional para Industrias Charritos.

OAMI, (2012). *The Trade Marks and Designs Registration Office of the European Union*.

Ogliastri, E. (1998). El estilo negociador de los latinoamericanos. Una investigación cualitativa. Revista de la Universidad de los Andes N.º 41 enero-marzo, 198. págs. 70-83.

Portal de Charritos www.charritos.com.mx

TMview (2012). <http://tmview.europa.eu/tmview/basicSearch.html>

BIOGRAFÍA

Manuela Camacho Gómez es Doctor en Educación Internacional, especialista en Marketing y Negocios. Ha hecho estudios especializados en la Università Commerciale Luigi Bocconi en Milán, Italia; en el Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo en Turín, Italia, Centro de Estudios Empresariales en Zaragoza, España y en el INCAE Business School de Managua, Nicaragua. Ha publicado 11 libros con casos de marketing y administración. Es directora y colaboradora en diversos proyectos de investigación sobre Marketing, Consultoría, Negociaciones y Educación Internacional. Es profesora-investigadora de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México.
Email: manuela.camacho@ujat.mx

Lenin Martínez Pérez es Maestro en Finanzas, especialista en análisis financieros y financiamiento de las universidades públicas. Contador Público. Profesor-investigador de tiempo completo de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT). Ha hecho estudios especializados en el Instituto Tecnológico Autónomo de México. Actualmente es Director de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la UJAT. Ha sido Director de Ingresos y Coordinador de Servicios Médicos de la UJAT. Colaborador del proyecto de investigación “La UJAT como gestor estratégico en la construcción de una región del conocimiento en Tabasco”. Email: leninmartinez@outlook.com

Jorge Rebollo Mesa es Doctor en Educación. Maestro en Administración Pública y Licenciado en Ciencias Políticas y Administración Pública por la Universidad Nacional Autónoma de México. Profesor-investigador de tiempo completo. Actualmente se desempeña como Coordinador de Investigación de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT).
jorge_rebollo_58@hotmail.com