

**INTERNACIONALIZACION DE SUPERTIENDAS OLIMPICA S.A. COMO
MEGASUPER EN COSTA RICA**

Autor

Laura Elena Sánchez Forero

Estudio de investigación

Tutor

Andrés Castro Figueroa

Colegio Mayor De Nuestra Señora Del Rosario

1 de noviembre de 2012

TABLA DE CONTENIDO

1. RESUMEN	2
Palabras Claves:	2
ABSTRACT	2
Key words:	2
2. INTRODUCCIÓN	3
3. MEGASUPER	4
3.1. Objetivo Corporativo	5
3.2. Visión	5
3.3. Misión	5
4. MULTIFORMATOS MEGASUPER	7
4.1. Megasuper Súper Centro.....	7
4.2. Megasuper.....	7
5. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	8
6. PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	9
6.1. ¿Por qué Costa Rica?.....	10
6.2. Ventajas y desventajas de este mercado	11
6.3. Lineamientos de casa matriz	11
7. GRANDES COMPETIDORES.....	13
7.1. WALMART Y AM PM.....	13
8. CORPORACIÓN MEGASUPER EN COSTA RICA.....	14
9. CONCLUSIONES.....	15
10. RECOMENDACIONES	17
11. BIBLIOGRAFÍA	18

1. RESUMEN

El presente documento corresponde a un anexo del estudio de Clima Organizacional en Supertiendas Olímpica S.A – Caso Suba (enlace <http://hdl.handle.net/10336/2992>) donde básicamente se analiza el proceso de internacionalización de la compañía y su incursión al mercado de Costa Rica como la cadena de supermercados “Megasuper”.

Palabras Claves: Internacionalización, Megasuper, multiformato, lineamientos de casa matriz, ventaja competitiva, competidores.

ABSTRACT

This document corresponds to annex Organizational Climate Study in Supertiendas Olimpica S.A - Case Upload (link <http://hdl.handle.net/10336/2992>) where basically analyzes the internationalization process of the company and its foray into market Costa Rica as the supermarket chain "Megasuper".

Key words: Internationalization, Megasuper, multiformat, headquartered guidelines, competitive advantage, competitors.

2. INTRODUCCIÓN

El presente capítulo permite analizar el proceso de internacionalización de Supertiendas Olímpica S.A. y su incursión al mercado de Costa Rica como la cadena de supermercados “*Megasuper*”.

Supertiendas Olímpica S.A. es una empresa colombiana con una trayectoria de más de 57 años y con una permanencia sólida en el mercado minorista del país que se ha caracterizado por tener en cuenta en su misión corporativa, políticas de servicio y valores tales como el trabajo en equipo, la creatividad e innovación para cada uno de sus procesos, así como la importancia que representa para ellos todo el personal que conforma su compañía.

Actualmente, la compañía colombiana mantiene la política de “Siempre precios bajos, siempre” al igual que la de “El cliente siempre tiene la razón” las cuales le han permitido mantenerse dentro del sector, llegando a mercados internacionales tales como Costa Rica desde el 2005 con su lema “*Ahorro todos los días*”.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, desarrollaremos interrogantes tales como: *cuándo, cómo y por qué* esta empresa colombiana decide entrar al mercado costarricense, incrementando su operación en el mercado exterior.

3. MEGASUPER

Megasuper es una de las empresas con mayor crecimiento y expansión de los últimos años en Costa Rica. Fue fundada en 1999 y actualmente cuenta con un centro de distribución y con más de 60 supermercados localizados en todo el país.

Esta plataforma comercial genera unos 2.000 empleos directos y otros 1.500 indirectos, manejando dos tipos de formato: el de las tiendas de descuento con el nombre Mi Mercado y el de supertiendas, llamadas Megasuper.

Con su lema "*Ahorro Diario*" garantizan a sus consumidores economía y calidad en sus productos así como el servicio al cliente. Adicional a ello, todos aquellos acreedores de la tarjeta mayorista reciben un descuento inmediato al realizar sus compras.

Esta cadena de supermercados maneja una diversificación comercial multiformato que permite ofrecer mejores oportunidades de compra para con sus clientes, logrando una ventaja competitiva ante sus competidores como lo son AMPM y WALMART.

3.1. Objetivo Corporativo

Megasuper es considerado una fuente de trabajo importante para la economía de Costa Rica ya que sus más de 2.000 colaboradores directos son padres o madres cabezas de hogar lo que aporta considerablemente al empleo del país.

Su propósito inicial gira en torno a ser la compañía de supermercados número uno del país, liderando las preferencias de sus consumidores costarricenses, garantizando el ahorro en cada una de sus compras así como la calidad, variedad y servicio en cada uno de sus puntos estratégicos de negocio.

Constantemente trabajan en fortalecer las alianzas estratégicas con sus proveedores, incentivándolos a cerrar acuerdos comerciales sustanciales que generen rentabilidad para la empresa y por ende, para sus accionistas. También, se desarrollan relaciones de GANAR-GANAR con el fin de mantener una sana motivación 'económico profesional' entre los anteriormente mencionados¹.

3.2. Visión

Ser la compañía de supermercados líder en las preferencias de sus consumidores nacionales así como fortalecer las alianzas comerciales con sus proveedores y afiliados complementarios².

3.3. Misión

Asegurar la satisfacción de sus clientes brindándoles la mejor relación precio/calidad en el mercado costarricense.

¹ Ver Objetivo Corporativo Megasuper, disponible en <http://www.megasuper.com/>

² Ver Visión Megasuper, disponible en <http://www.megasuper.com/>

Teniendo en cuenta los competidores de cada zona, pretender garantizar un precio bajo permanente, combinado con altos estándares de variedad y calidad para cada una de las líneas de productos³.

³ Ver Misión Megasuper, disponible en <http://www.megasuper.com/>

4. MULTIFORMATOS MEGASUPER



Fuente: www.megasuper.com (Noviembre 2012)

4.1. Megasuper Súper Centro

Este formato comercial ofrece una amplia variedad de productos perecederos, no perecederos, así como artículos para el hogar, electrodomésticos y textiles.

4.2. Megasuper

En estos establecimientos comerciales encontraremos productos como abarrotes, frutas y verduras, carnes y panadería.

5. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

Megasuper cuenta con un portafolio de productos tal que maneja más de 80 artículos de consumo con marca propia, imprimiéndole un sello de 100% de calidad.



Fuente: www.megasuper.com (Noviembre 2012)

A diferencia de Megasuper, Supertiendas Olímpica S.A no maneja marca propia en productos y alimentos para mascota, mientras que estos supermercados costarricenses si manejan una gama completa de productos para el hogar con su marca propia.

6. PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

En primera instancia, es importante mencionar que Megasuper como compañía se constituyó el 12 de mayo de 1992 apareciendo como Corporación Megasuper, S.A.

De esta manera, inicia operaciones en mayo de 1999 con 16 puntos de venta a nivel nacional. Actualmente, cuenta con 84 supermercados, distribuidos en las siete (7) provincias que conforman el territorio total de Costa Rica.

Dentro de este proceso de investigación, se cuestiona el por qué Supertiendas Olímpica S.A. decide entrar básicamente, dentro de su proceso de internacionalización, a Costa Rica no con el formato que maneja en Colombia que ya está establecido, que cuenta con cierto posicionamiento y reconocimiento sino que por el contrario, obedeciendo su propia política de trascender las fronteras nacionales analizaron nuevas posibilidades de negocio en este país y es ahí, cuando deciden incursionar invirtiendo en un formato comercial reconocido y aceptado por los costarricenses.

Posteriormente, se procede a elaborar una investigación puntal de temas legales, contables, administrativos, comerciales y financieros, con lo cual se evaluaría y validaría la decisión de una inversión total al 100%.

Dando continuidad al proceso de compra generado por Supertiendas Olímpica S.A es el vicepresidente comercial de Megasuper, Walter Vega, quien confirma que el acuerdo de compra inicia en el 2005, adquiriendo un pequeño porcentaje de la cadena retail (51.0%).

Luego, poco a poco, y por medio de un proceso por etapas escalonadas en el 2007 aumentan su participación en un 70% y de esta manera terminan en agosto

de 2010 con la compra total de la compañía, donde básicamente se demuestra la oportunidad de internacionalizar su actividad y de esta forma, medir su capacidad para operar en otro mercado, invirtiendo por primera vez, en una cadena fuera de nuestro país.

6.1. ¿Por qué Costa Rica?

Deciden incursionar en el mercado costarricense dado que este país cuenta con una de las democracias más consolidadas de América Latina además, es el único incluido en la lista de las 22 democracias más antiguas del mundo. Ha adquirido el reconocimiento mundial por ser la primera nación del mundo en abolir el ejército. Por otra parte, ocupa un lugar privilegiado a nivel mundial en la clasificación del índice de desempeño ambiental y de competitividad turística.

Su índice de desarrollo humano es el séptimo mejor de Latinoamérica y el segundo en América Central. Así mismo, su economía ha sufrido una fuerte evolución, una serie de cambios tales que han hecho que pase de ser un país eminentemente agrícola a una economía de servicios.

Como sabemos, Costa Rica se caracteriza por el turismo ya que es a grandes rasgos, la industria con mayor crecimiento y desde inicios de la década de 2000 genera más divisas que cualquiera de los principales productos agrícolas de exportación. Para destacar en el mercado costarricense su ambiente pacífico, su estabilidad política, el alto nivel educativo de sus habitantes y adecuadas políticas de atracción de empresas. A mediados de los años 90, se inició la producción de materiales y productos tecnológicos y de micro tecnología. De esta manera, desde el año 1997 y con la entrada de la fábrica de microprocesadores Intel, el país ha contado con una fuente adicional de ingresos⁴.

⁴ Comparar "Economía Costa Rica". Disponible en: <http://www.caribeinsider.com/es/economia/202>.

6.2. Ventajas y desventajas de este mercado

Costa Rica es un país con una extensión de 51,100 km², es muy montañoso y la mayor parte del territorio está formado por elevaciones de entre 900 y 1800 metros sobre el nivel del mar. Posee playas en ambos océanos⁵.

Es importante resaltar que el costarricense tiene un buen poder adquisitivo, lo que hace interesante la oportunidad de entrar e incursionar en este mercado a través de la inversión. A la fecha cuentan con un PIB per cápita de US\$11,397. El tipo de cambio con respecto al dólar es de, aproximadamente, 500 colones por un dólar.

Como desventaja podemos mencionar el alto costo del metro cuadrado de las propiedades, lo cual hace más difícil encontrar un buen retorno a la inversión. Así mismo, existe un monopolio estatal bastante marcado en todas y cada una de las industrias estratégicas del país.

6.3. Lineamientos de casa matriz

Uno de los mayores cuestionamientos que surgen de la investigación es saber si, pese a que entraron a un mercado relativamente nuevo y culturalmente distinto, Megasuper por ser de Supertiendas Olímpica sigue los lineamientos de casa matriz (Barranquilla), de donde se obtiene que efectivamente en esta corporación costarricense las políticas y directrices generales existentes son impartidas por la Junta Directiva, cuyos principales directivos son los dueños de la casa matriz en la ciudad de Barranquilla.

Según lo anterior, la experiencia del mercado colombiano se regionaliza para Costa Rica de tal manera que se deben tener en cuenta las diferencias sociales y culturales del país. Razón por la cual, la estructura organizacional de Megasuper

⁵ Ver "Conoce Costa Rica". Disponible: http://johannycostarica.blogspot.com/2011_04_01_archive.html

inicialmente estaba compuesta por dos grandes áreas, la primera conformada por toda la parte comercial, dirigida por un costarricense y la segunda, toda la parte administrativa y financiera la cual está a cargo de un colombiano con arraigo empresarial en Supertiendas Olímpica S.A.

7. GRANDES COMPETIDORES

En Costa Rica existen muchos competidores, según lo investigado se obtuvo que el principal y número uno del mundo, lo conforma la cadena de supermercados Walmart, dado que cuentan con la mayor participación del mercado; en segundo lugar, la cadena Megasuper; posteriormente le siguen, en su orden, las cadenas Perimercados, Automercado, AM-PM, Pricemart, y otras cooperativas regionales, las cuales representan el 48% del total mercado, el resto conformado por el 52% lo conforma el llamado mercado tradicional (pulperías, ferias y mercados locales).

7.1. WALMART Y AM PM

Según lo investigado, AM PM Y Walmart conforman la competencia directa de retail del mercado costarricense como líderes en aperturas de nuevas oportunidades de negocio, los supermercados.

Cada una respectivamente, ha ido incrementando su porcentaje de inversión en la apertura de nuevos puntos de venta desde el año pasado, siendo las únicas que en el 2011 decidieron abrir locales.

Por otra parte, ambas compañías incluyendo a Corporación Megasuper han ido destinando parte de su presupuesto anual con el fin de invertir y continuar la expansión dado que la necesidad del mercado amerita dicho crecimiento así como la construcción de nuevos locales comerciales tal como lo ha ido implementando AM PM, con nuevos locales destinados a compras rápidas y frecuentes, para conformar un total de 8 tiendas inauguradas durante el año en curso.

8. CORPORACIÓN MEGASUPER EN COSTA RICA

Corporación Megasuper es una empresa con una estructura organizacional acorde a las exigencias de la industria del retail según lo expuesto anteriormente. Actualmente cuenta con un poco mas de 2000 colaboradores, para los cuales se procura mantener un adecuado clima organizacional.

De tal manera, la Corporación Megasuper trabaja y conforme a sus esfuerzos, incentiva a todos y a cada uno de sus colaboradores a que unan sus fuerzas en pro de generar 3 factores que para ellos resulta importante y de donde surge el éxito del negocio, donde cada uno gana-gana:

- ❖ Productividad
- ❖ Eficiencia
- ❖ Rentabilidad

Adicional a ello, se apoyan fuertemente en el sistema SAP, como su infraestructura tecnológica. La operación actual cuenta con cuatro (4) directivos de nacionalidad colombiana.

9. CONCLUSIONES

El estudio de Clima Organizacional y la investigación acerca del proceso de internacionalización como MEGASUPER en Costa Rica realizado a Supertiendas Olímpica permite concluir que:

- Dentro del proceso de internacionalización de Megasuper en Costa Rica se identifica el potencial del mercado costarricense y la capacidad que ha tenido la compañía para identificar grandes oportunidades de expansión en todo el territorio.
- Los empleados carecen de información respecto al “*Quiénes somos*” de la compañía. Ellos consideran que cuentan con lo netamente necesario para poder desempeñar su cargo y que lo poco que saben, les merece una apreciación aceptable.
- La compañía tiene líderes que ejercen correctamente su labor ante los empleados logrando así, la aceptación por parte de ellos. Los jefes les brindan apoyo y los acompañan en las dudas que les genere las labores que tengan que realizar.
- Se sienten satisfechos y tranquilos a la hora en la que sus jefes supervisan sus labores y comparten el estilo que ellos usan para evaluarlos.
- En la actualidad, Megasuper cuenta en Costa Rica con más de 80 supermercados distribuidos en todo el territorio, diferenciados por sus precios competitivos, calidad y por el servicio.

- Megasuper para este 2013 realizará una inversión sustancial para sus puntos de venta con el fin de seguir expandiendo los supermercados y posicionando su marca ante la competencia.

10. RECOMENDACIONES

- Resulta fundamental que la compañía siga manejando toda la operación desde la casa matriz, Barranquilla, ya que las directrices están dadas y el negocio a nivel nacional tiene mayor experiencia, la cual puede ser más fructífera y aplicarla de esta manera, a nivel internacional.
- Megasuper para este año tiene presupuestado invertir una cantidad de dinero sustancial para sus puntos de venta con el fin de seguir expandiendo los supermercados y posicionando su marca ante la competencia. Razón por la cual, se aconseja priorizar dicha inversión sobre los puntos de venta que más lo requieran con urgencias es decir, todos aquellos donde tienen ubicada la competencia enfrente.
- Es fundamental que se tenga en cuenta la opinión de los colaboradores, tanto nacionales como internacionales ya que hacen parte de un mismo equipo y ambos cuentan con la información tal, así como la experiencia necesaria de la operación para evaluar mediante un análisis DOFA todo lo que puede ser extraíble y aplicable para las 2 y de esta manera, seguir haciendo crecer la empresa.

11. BIBLIOGRAFÍA

CARIBEINSIDER. (2005). Economía Costa Rica [en línea]. Disponible en: <http://www.caribeinsider.com/es/economia/202>. [2012, 15 de Octubre].

FRANCO, Johanny. (2011, Abril). Conoce Costa Rica [en línea]. Disponible en: http://johannycostarica.blogspot.com/2011_04_01_archive.html. [2012, 15 de Octubre].

MEGASUPER, Costa Rica. (2002). Megasuper en Costa Rica [en línea]. Disponible en: <http://www.megasuper.com/>. [2012, 2 de Octubre].