



Universidad de Chile
Facultad de Economía y Negocios
Escuela de Economía y Administración

Perfil Estratégico de las Empresas Multilatinas de Origen Chileno:

Seminario para optar al Título de Ingeniero Comercial, Mención Administración

Autores

Paulina Andrea Caro Olivares
Javiera Andrea Escudero Muñoz
Javiera Sofía Espiñeira Fuenzalida

Profesor Guía

Erich Spencer Ruff

**Santiago, Chile
2010**

Agradecimientos

A todos quienes me apoyaron a mí y a mis compañeras a completar este gran desafío, especialmente a nuestras familias que nos recibieron en distintas jornadas de trabajo, nos facilitaron el estudio, creyeron en nuestro proyecto, aportaron con ideas y fueron capaces de hacer agradable cada “reunión de tesis”. En especial dedico este trabajo a mi madre que desde el cielo siempre confió en mí y en mis capacidades y que durante su vida luchó para que este momento llegara a mi vida y estoy segura que también veló por mis compañeras de grupo.

Paulina Caro O.

A Lita, Cata, Llella y Becky; por acompañarme, escucharme y motivarme día a día; gracias por amarme tanto como yo las amo a ustedes.

A Nicolás, porque sé que estarías orgulloso de mí.

A los que todavía sienten curiosidad,

Que en todas sus intensidades y formas,

Alimenta el conocimiento, el arte

Y las obras más bellas del Universo.

Javiera Escudero M.

A todos los que ayudaron a que este camino fuese más corto y que nunca olvidarán lo que tuvieron que vivir para cruzarlo. Por todo el esfuerzo puesto en cinco años y que aún no llega a su fin, esperando tomar otro largo camino, porque la vida hay que vivirla.

Javiera Espiñeira F.

También queremos agradecer a Nuestro Profesor Guía Erich Spencer, por la generosidad de facilitarnos un interesante tema de investigación, por el tiempo dedicado y la libertad que nos entregó para poder aportar con nuestras ideas al trabajo planteado en un inicio. Además agradecer a Karina por la disposición a ayudarnos durante el tiempo que duró esta tarea

Resumen

El siguiente trabajo está enfocado a encontrar el perfil estratégico de las empresas multilatinas de origen chileno. Para esto se revisó la literatura correspondiente a negocios internacionales y en particular en su área de marketing internacional. Con lo anterior se seleccionó los conceptos que ayudarían al foco de la investigación.

Se realizó un índice que toma como base a las empresas multilatinas de origen chileno en el ranking publicado por América Economía en el año 2008, además de las empresas de la misma nacionalidad que se encuentran operando en Latinoamérica. Para determinar el índice antes mencionado, se incorporó un ratio de ventas extranjeras v/s ingresos totales de las empresas seleccionadas y otro que contempla el número de países latinoamericanos en el que tiene presencia v/s países totales en los que tiene presencia. Para escoger a las compañías que estarían bajo el foco del estudio, se eligieron las que obtenían una puntuación mayor a 0,5.

Luego de lo anterior se escogieron las variables Forma de Expansión, Estrategia, Operaciones y Marketing para ser evaluadas en cada una de las empresas. Se recogió información de Memorias, Revistas y Sitios Oficiales en la web de cada compañía.

Finalmente este estudio arroja comentarios de acuerdo a la comparación de las empresas multilatinas de origen chileno seleccionadas, primero a través de un cuadro que resume el perfil estratégico de cada una de ellas y luego a través de un grafico que permitió posicionarlas de acuerdo a las variables antes mencionadas, y que condujeron el foco del estudio realizado.

INTRODUCCIÓN.....	11
OBJETIVOS DEL ESTUDIO:	13
JUSTIFICACIÓN	13
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	15
METODOLOGÍA EMPLEADA EN EL ESTUDIO	16
EMPRESAS OBJETIVO	16
DISEÑO MUESTRAL	17
<i>Tipo de Investigación/Diseño.....</i>	<i>17</i>
<i>Unidad de Análisis</i>	<i>17</i>
<i>Tipo de Muestreo.....</i>	<i>17</i>
<i>Tamaño de la muestra.....</i>	<i>17</i>
<i>Consideraciones Prácticas.....</i>	<i>17</i>
CONCEPTOS PARA LA INVESTIGACIÓN	19
PARTE I: ASPECTOS GENERALES.....	19
GLOBALIZACIÓN	19
MARKETING.....	20
MARKETING INTERNACIONAL.....	21
MARKETING GLOBAL	23
ADMINISTRACIÓN DEL MARKETING GLOBAL:	24
<i>Los Beneficios de la Orientación Global:.....</i>	<i>25</i>
<i>Planeación para los mercados Globales:</i>	<i>26</i>
CULTURA Y MARKETING	27
<i>La cultura.....</i>	<i>27</i>
Elementos de la Cultura:	28
Conocimiento cultural	28
Valores culturales	28
Contexto Cultural:	29
<i>Innovación</i>	<i>30</i>
<i>Características de las innovaciones:</i>	<i>30</i>
<i>Categorías de adaptación.....</i>	<i>32</i>
SEGMENTACIÓN, GRUPO OBJETIVO Y POSICIONAMIENTO	33
<i>Segmentación del mercado global.....</i>	<i>33</i>
<i>Grupo objetivo global</i>	<i>34</i>

<i>Estrategia del segmento objetivo global</i>	35
MARCAS GLOBALES	35
CARACTERÍSTICAS DE UNA MARCA GLOBAL	36
<i>Efecto del país de origen sobre la marca global</i>	37
<i>Armonización de las estrategias de marca</i>	37
LA IMAGEN Y EL POSICIONAMIENTO CULTURAL	37
<i>Alternativas de Imagen de Marca:</i>	39
<i>Posicionamiento:</i>	39
<i>Posicionamiento de marca en los mercados internacionales</i>	40
PARTE II: MARKETING MIX “LAS 4 P”	41
PRODUCTO	41
<i>Desarrollo de producto:</i>	41
<i>Producto nacional, internacional y global</i>	42
<i>El efecto del país de origen sobre el producto</i>	42
<i>Análisis de componentes del Producto:</i>	43
<i>Producto industrial</i>	44
El mercado del Producto Industrial:	44
Marketing Relacional y Productos Industriales:	45
Responsabilidad Social Empresarial:	45
Promoción de Productos Industriales:.....	46
<i>Servicios</i>	47
La entrada en los mercados globales:.....	47
Ambiente de Mercado para los servicios empresariales	48
<i>Posicionamiento del producto o servicio</i>	48
Expansión geográfica: alternativas estratégicas	49
<i>Consideraciones en el diseño del producto</i>	49
PLAZA O CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	51
<i>Objetivos de los canales</i>	52
<i>Elementos a considerar en la elección de un Canal de Distribución:</i>	52
<i>Alternativas de elección de intermediario:</i>	53
<i>Factores que afectan la elección de canales:</i>	56
<i>Control de intermediarios</i>	58
PUBLICIDAD	58
<i>Proceso de comunicaciones</i>	60
<i>Selección de una agencia de publicidad</i>	62

<i>Pauta publicitaria: planee globalmente y actúe localmente</i>	62
<i>Retos creativos</i>	62
<i>Planeación y análisis de los medios</i>	64
<i>Promoción de ventas</i>	64
PRECIO	65
<i>Políticas de precios</i>	66
<i>Precio Global, tres alternativas de política de precios:</i>	66
<i>Técnicas de fijación de precios internacionales</i>	66
<i>Dumping</i>	68
<i>Precios de transferencia</i>	68
<i>Fijación de precios con influencia del gobierno</i>	69
PARTE III: ESTRATEGIA DE LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES	71
1. <i>Estrategia de Estandarización Global:</i>	71
2. <i>Estrategia de Localización:</i>	71
3. <i>Estrategia Transnacional:</i>	72
4. <i>Estrategia Internacional:</i>	72
ESTRATEGIAS DE ENTRADA A UN MERCADO:	73
1. <i>Exportación:</i>	73
2. <i>Licencias:</i>	73
3. <i>Franquicias:</i>	74
4. <i>Empresas en Coparticipación o Joint Venture:</i>	74
5. <i>Proyectos Llave en Mano:</i>	75
6. <i>Subsidiarias con propiedad Absoluta:</i>	76
ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS	77
<i>Estrategias Competitivas de Porter:</i>	78
<i>Estrategia Corporativa</i>	79
Estrategia Direccional	80
PARTE IV: EMPRESAS MULTILATINAS:	82
LA HISTORIA DE LAS MULTILATINAS	82
ELEMENTOS COMUNES DE LAS MULTILATINAS.....	83
MULTILATINAS SUPERANDO LA CRISIS	84
MULTILATINAS VERSUS MULTINACIONALES	84
MULTILATINAS DE ORIGEN CHILENO	86
RANKING MULTILATINAS DE 2008	87

OPERACIÓN INTERNACIONAL: “CUÁNDO UNA EMPRESA ES MULTINACIONAL”	88
<i>Marco de actividades de negocios de la triada/regionales:</i>	89
PARTE V: INVESTIGACIÓN	93
ÍNDICE GRADO DE MULTILATINA PARA EMPRESAS DE ORIGEN CHILENO.	93
VARIABLES	95
EMPRESAS	97
<i>Embotelladora Andina</i>	97
<i>Forma de expansión:</i>	97
<i>Estrategia:</i>	97
<i>Operaciones:</i>	98
<i>Marketing:</i>	99
KOPOLAR: EMBOTELLADORAS COCA COLA POLAR S.A.	103
<i>Forma de expansión:</i>	103
<i>Estrategia:</i>	103
<i>Operaciones:</i>	104
<i>Marketing:</i>	104
FASA	108
<i>Forma de Expansión</i>	108
<i>Estrategia</i>	108
<i>Operaciones</i>	109
<i>Marketing</i>	109
CENCOSUD S.A.	111
<i>Expansión</i>	111
<i>Estrategia</i>	111
<i>Operaciones</i>	112
<i>Marketing</i>	112
TRICOLOR	116
<i>Forma de Expansión</i>	116
<i>Estrategia</i>	116
<i>Operaciones</i>	116
<i>Marketing</i>	117
S.A.C.I FALABELLA	118
<i>Forma de Expansión</i>	118
<i>Estrategia</i>	118

Operaciones	119
Marketing	120
RIPLEY CORP	122
Forma de Expansión.....	122
Estrategia.....	122
Operaciones	123
Marketing	123
MATRIZ IDEAS S.A	125
Forma de Expansión.....	125
Estrategia.....	125
Operaciones	126
Marketing	126
FORUS S.A	128
Expansión.....	128
Estrategia.....	128
Operaciones	128
Marketing	129
CGE: COMPAÑÍA GENERAL DE ELECTRICIDAD	132
Forma de expansión:.....	132
Estrategia:.....	133
Operaciones:.....	134
Marketing	135
CMPC PAPELES Y CARTONES	138
Forma de expansión:.....	138
Estrategia:.....	138
Operaciones:.....	138
Marketing:	140
EMPRESAS COPEC.....	141
Forma de Expansión:.....	142
Estrategia:.....	142
Operaciones	143
Marketing	145
QUIÑENCO S.A.....	147
Forma de Expansión.....	147
Estrategia.....	147

Operaciones	148
Marketing	149
SIGDO KOPPERS S.A.	152
Forma de expansión.....	152
Estrategia.....	152
Operaciones	154
Marketing	155
CAP: COMPAÑÍA DE ACEROS DEL PACIFICO.....	159
Forma de Expansión.....	159
Estrategia.....	159
Operaciones	161
Marketing	162
MOLYMET S.A: MOLYBDENOS Y METALES.	164
Forma de expansión.....	164
Estrategia.....	164
Operaciones	165
Marketing:	165
EMPRESAS BANMÉDICA	167
Forma de Expansión:.....	167
Estrategia:.....	167
Operaciones:.....	168
Marketing:	168
SONDA.....	169
Forma de Expansión:.....	169
Estrategia:.....	170
Operaciones:.....	170
Marketing	171
LAN AIRLINES	172
Forma de Expansión:.....	172
Estrategia:.....	172
Operaciones:.....	173
Marketing:	173
SUDAMERICANA DE VAPORES	175
Forma de Expansión:.....	175
Estrategia:.....	175

<i>Operaciones:</i>	175
<i>Marketing</i>	176
SÍNTESIS DE LOS DATOS POR EMPRESA	177
PERFIL ESTRATÉGICO.....	177
<i>Comentarios</i>	183
MAPA DE POSICIONAMIENTO	185
<i>Comentarios</i>	185
COMENTARIOS FINALES	188
ANEXOS	190
ANEXO 1:.....	190

Introducción

En la actualidad se habla de las empresas a nivel mundial, un hecho relevante ha sido la globalización que ha afectado a todos los países del mundo. Las empresas han tenido que modificar sus estrategias así como también sus operaciones para abastecer a mayores mercados y seguir siendo competitivas a través de una mayor eficiencia, y alcanzar una mayor rentabilidad que sin la apertura de las barreras comerciales no lo habrían podido lograr.

Existen variados casos de éxitos y fracasos ya que muchas no han sabido cómo llegar a los nuevos mercados potenciales que aparecen a través del tiempo y con una competitividad cada vez mayor.

Siempre se habla de casos emblemáticos de marcas como Coca Cola, Mac Donald's, Adidas entre otras y como se han transformado en marcas globales y reconocidas. Y es ahora cuando surge la inquietud sobre qué es lo que está pasando en Latinoamérica con respecto a las empresas de este mismo origen y su grado de globalización o regionalización en que se encuentran. Generalmente muy pocos estudios se han dedicado a estudiar las multinacionales que han nacido en esta región del mundo, como han logrado su éxito o como se han adaptado a un mundo cada vez más competitivo y como lo han hecho para competir con las grandes multinacionales del mundo desarrollado, las cuales llevan muchísima ventaja con respecto a Latinoamérica.

De acuerdo a lo anterior es que ha surgido la idea de Investigar sobre como lo han hecho aquellas empresas chilenas que se han abierto y expandido a los mercados externos en la región de Latinoamérica, pasando a denominarse un término totalmente nuevo, como "Multilatinas", el cual ha sido acuñado por revistas como América Economía, para definir a las empresas originadas en la región.

El estudio propiamente tal abarcará a las empresas de capitales chilenos que se encuentran operando en Chile y en otros países de Latinoamérica, así como también, aquellas que no cuenten con una operación establecida pero sí, que cuenten con una agencia comercial en los mercados latinoamericanos.

Estas empresas serán clasificadas y sometidas a una investigación cualitativa sobre su estrategia de marketing internacional y en aspectos de negocios internacionales en la

región, para definir como las empresas Multilaterales de Origen chileno, se han adaptado a los mercados externos de la región. Lo anterior considerará poder esclarecer si estas empresas, han seguido una estrategia local o regional, en el área de Latinoamérica. Esto se realizará a través variables que surgirán en nuestros conceptos para el estudio que realizaremos. Estos últimos se basaran en bibliografía de Marketing internacional y Negocios internacionales, y la definición que daremos de Empresa Multilateral.

Adicionalmente, el estudio se desarrollará en base a un índice que clasifique a las empresas de origen chileno que cumplan con la definición del término que se ha mencionado en los párrafos anteriores, para luego analizar los datos de forma comparativa, a través de un Perfil Estratégico que resuma las variables estudiadas para cada una de ellas, y finalmente cerrando este estudio con los comentarios finales que condujeron nuestro estudio.

Objetivos del Estudio:

Nos focalizaremos en la siguiente pregunta básica, la cual guiará nuestro trabajo:

¿Cómo se han desarrollado en el Mercado Latinoamericano las empresas Multilatinas Chilenas, están actuando regionalmente o están actuando local?

Justificación

Las empresas de origen chileno, se enfrentan a muchos desafíos debido al constante cambio del ambiente dinámico en que se desenvuelven. Uno de sus desafíos es seguir generando utilidades de la forma más rentable posible, y para esto se puede crear valor agregado para los clientes, así como también incrementar el valor de marca de la empresa.

Chile es un mercado para las empresas, pero también estas compañías pueden enfrentarse al desafío de expandir sus operaciones fuera de los límites de este país, lo que podría generar mayores ventas y utilidades. Para la expansión de las empresas, puede ser necesario, y vital en algunos casos, generar nuevos conocimientos sobre otras culturas y mercados, para así poder desarrollar valor para estos nuevos clientes y pudiéndose transmitir este mayor valor hacia los accionistas y aportar en el desarrollo de la economía chilena.

La pregunta anterior nos permitirá conocer y profundizar sobre el término Multilatina, una palabra actual que forma parte importante de nuestro estudio, donde es una herramienta útil el poder conocer y entender esta clasificación, para que podamos conducir nuestro estudio.

También nos permitirá determinar qué empresas de origen chileno caen dentro de esta definición, y para ello crearemos un índice que muestre el “grado de multilatina” para las posibles empresas que serán estudiadas.

Además, podremos conocer de mejor manera el perfil estratégico de las empresas que estarán bajo nuestro estudio, el cual tendrá un foco hacia los negocios internacionales y en particular en su área de marketing.

Finalmente lo anterior nos servirá para encontrar patrones comunes que nos permitan caracterizar a las empresas multilatinas de origen chileno, permitiendo apreciar a las empresas chilenas en su actuación internacional.

Objetivos de la investigación

1. Conocer que son las empresas Multilatinas, y de que se trata este fenómeno.
2. Encontrar variables relevantes para determinar el grado de empresa multilatina para las compañías incluidas en la muestra.
3. Determinar que empresas de origen chileno se someterán a nuestro estudio, el cual será especificado a través de la creación de un ranking de empresas multilatinas de origen chileno.
4. Determinar las variables relevantes dentro de los negocios internacionales y en particular su área de marketing, a la cual serán sometidas las empresas que se encontraran bajo nuestro estudio.
5. Estudiar cualitativamente a las empresas chilenas clasificadas en el ranking de empresas multilatinas de origen chileno, enfocándose en marketing y negocios internacionales.
6. Discutir y escoger las variables de Negocios y marketing internacional que serán incluidos en nuestro trabajo, luego de revisar la literatura que leeremos y que será expuesta en los conceptos para el estudio.
7. Crear cuadro resumen de perfil estratégico incluyéndose las variables escogidas de las empresas Multilatinas de origen chilenos que faciliten el análisis de los datos.
8. Realizar comentarios acerca del estudio realizado a las empresas Multilatinas de origen chileno de acuerdo al perfil estratégico estudiado..
9. Crear una comparación grafica de las empresas multilatinas de origen chileno.
10. Realizar comentarios oportunos de acuerdo al grafico que se realizara.
11. Terminar con comentarios adecuados y finales que permitan cumplir con el foco de nuestro estudio.

Metodología empleada en el estudio

El tipo de estudio a realizar es Cualitativo, ya que nos enfocaremos a analizar a las empresas en sus Memorias, Revistas, Diarios, Sitios Oficiales de Internet, y otros recursos que colaboren con el foco del estudio.

En primer lugar, nos enfocaremos a encontrar conceptos relacionados con los negocios internacionales, marketing internacional y empresas multilatinas, que nos sirvan como base en nuestra investigación.

En segundo lugar, investigaremos que empresas se encuentran en el Ranking de Multilatinas creado por la revista América Economía, utilizándola como una guía para la creación de nuestro índice de grado de Multilatina para las empresas de origen chileno, además de basarnos en investigaciones anteriores que nos facilite el desarrollo del índice antes mencionado.

En tercer lugar, nos dedicaremos a investigar y leer sobre Marketing Internacional, así como también sobre Negocios Internacionales, temas que se incluirán en los conceptos necesarios para el estudio, y que permitirá la discusión de conceptos que se deberán incluir en el perfil estratégico de las empresas.

En cuarto lugar, para el desarrollo del perfil estratégico de las multilatinas de origen chileno, se utilizaran recursos tales como: publicaciones y memorias, sitios oficiales de internet y revistas de publicidad y negocios.

Finalmente, crearemos un cuadro que resuma el perfil estratégico para las empresas que estarán bajo nuestro estudio y un grafico que dimensione la ubicación espacial de ellas, para finalizar con comentarios adecuados que resuman lo encontrado en nuestro foco de estudio.

Empresas Objetivo

Las empresas que apuntan a nuestro estudio cualitativo, son aquellas compañías chilenas que se encuentran operando en el exterior o que tienen algún grado de presencia a través de oficinas comerciales. Utilizaremos la base de Multilatinas creada por América Economía para desarrollar un índice de clasificación. Para luego clasificarlas según criterios relevantes y apropiados para el grado de multilatina que pueden tener las empresas chilenas operando en la región de Latinoamérica.

Diseño Muestral

Tipo de Investigación/Diseño

Básica: esta nos permite a un conocimiento que contribuye a obtener mayor análisis y teoría para un mejor entendimiento del fenómeno que estamos analizando: La internacionalización del marketing y los negocios de las Multilatinas chilenas.

Unidad de Análisis

La unidad a estudiar es un grupo de empresas chilenas que han expandido sus negocios a Latinoamérica, se incluyen aquellas empresas de origen chileno que se encuentren en el ranking desarrollado por América Economía para el tema de “multilatinas”, además de las empresas que cumplan con la característica de contar con operaciones u oficina comercial en los mercados extranjeros. Para la determinación del índice del grado de multilatina, se cuantificará la presencia total en los países extranjeros y la presencia en los países latinoamericanos determinándose así el porcentaje de presencia en la región de Latinoamérica, abarcando los sectores de retail, bebidas, holdings, forestal, salud y transporte. Además se tomará en cuenta un ratio de ventas extranjeras del año 2008 que considerara el porcentaje de ventas en el extranjero de la casa matriz y sus filiales con respecto al total de ingresos de la compañía. Y finalmente estarán bajo el foco del estudio aquellas empresas que cuenten con un índice mayor a 0,5.

Tipo de Muestreo

Muestreo por criterio: ya que este implica tomar casos que cumplen con alguna condición que nos interesa estudiar. Esta condición está dada por la clasificación que toman estas empresas en nuestro índice.

Tamaño de la muestra

Veinte empresas Multilatinas Chilenas¹.

Consideraciones Prácticas

- Propósito del estudio: es un propósito de aplicación, ya que buscaremos información relevante acerca de patrones y variables comunes para las empresas que nos permita compararlas y definir como opera su area de marketing y negocios internacionales.

¹ Se explicara cómo se obtuvo este número, cuando se explique el índice y las empresas escogidas.

- Foco del estudio: buscará conocer cómo se comportan las empresas de la muestra.
- Selección de la muestra: será explicada en secciones posteriores en detalle, definido por criterios geográficos y económicos relevantes al momento de elegir a las empresas en su proceso de internacionalización.

Conceptos para la Investigación

Parte I: Aspectos Generales

Globalización ²

Definimos globalización como el cambio hacia una economía global más integrada e interdependiente. Existen varias facetas de la globalización, analizaremos dos de ellas:

- 1. Globalización de los Mercados:** Es la fusión de mercados nacionales que por tradición eran distintos y estaban separados, en un solo mercado mundial. Los gustos y preferencias de los consumidores de diversos países convergen en alguna norma mundial, lo que sirve para crear un mercado global. Además, algunas empresas al ofrecer el mismo producto básico en todo el mundo contribuyen a formar un mercado mundial.

Es importante no guardar la impresión de que los mercados nacionales desaparecen en el mercado global. Aun existen diferencias significativas entre mercados nacionales y muchos aspectos pertinentes, como los gustos y preferencias de los consumidores, canales de distribución, sistemas de valores inscritos en una cultura, sistemas de negocios y normas legales. Estas diferencias exigen que las estrategias de comercialización, características de los productos y prácticas operativas se adapten a las condiciones de un país.

- 2. Globalización de la Producción:** es la subcontratación de bienes y servicios a diversos lugares del mundo para aprovechar las diferencias nacionales de costo y calidad de los factores de producción. Con esto se espera reducir la estructura general de costos o mejorar la calidad o funcionalidad de la oferta de productos a modo de competir con más eficiencia. La subcontratación de actividades productivas a diversos proveedores, provoca la creación de productos de naturaleza mundial; es decir, "productos globales".

Se debe tener cuidado con no llevar demasiado lejos la globalización de los productos. Todavía existen obstáculos significativos para que las empresas alcancen la dispersión óptima de sus actividades productivas a todo el mundo. Entre estas barreras están: las barreras formales e informales al comercio entre países, barreras a la inversión extranjera

² Charles W. L. Hill. (2007), *Negocios Internacionales Competencia en el Mercado Global*, Editorial McGraw Hill, sexta edición, pp 6, 7,10.

directa, costos de transporte y problemas relacionados con los riesgos económicos y políticos.

Dos factores generales son la base de la tendencia creciente a la globalización. El primero, es la reducción de las barreras al libre tránsito de bienes, servicios y capital desde el final de la segunda guerra mundial. El segundo factor es el cambio tecnológico, en particular los notables adelantos de los últimos años en las tecnologías de comunicación, transporte y procesamiento de la información.

Marketing

Podemos acercarnos a una definición de Marketing a través de Warren J. Keegan (1998 pp. 2-5)³ quien lo define como un proceso de enfocar los recursos y objetivos de una organización sobre las oportunidades y necesidades del ambiente, una disciplina universal. También podemos definirlo como un set de conceptos, herramientas, teorías, prácticas, experimentos y experiencias que juntas constituyen un cuerpo de conocimientos fáciles de entender y de enseñar. Varía de país en país. Cada país es diferente por lo tanto no siempre podemos aplicar la misma experiencia de un país a otro. Si los consumidores, los competidores, los canales de distribución y los medios son diferentes es necesario cambiar el plan de marketing.

Para ser exitosos, los gerentes de marketing deben conocer a los consumidores en el contexto que debe incluir la competencia, la política gubernamental, la regulación, las barreras económicas sociales y las fuerzas macro políticas que describen la evolución del mercado. También se debe crear valor entregando beneficios a los consumidores y empleados. La rentabilidad es crítica para crear valor para los stakeholders.

El objetivo del marketing sigue siendo las utilidades, pero alcanzando los objetivos que incluyen todo el marketing mix: las cuatro P, a las que se le puede agregar una quinta "P": Probar, que se refiere a la investigación.

La esencia del marketing puede ser resumida en tres grandes principios:

- 1. El valor del consumidor y la ecuación de valor:** crear valor para el consumidor que debe ser mayor que el creado por los competidores. Este valor puede ser

³ Warren J. Keegan (1998), Global Marketing Management, Editorial Prentice Hall Series in Marketing, sexta edición, pp. 2-5.

aumentado expandiendo o incrementando los beneficios de un producto o servicio, reduciendo el precio o una combinación de ambos.

2. **Ventaja competitiva:** Hace que una empresa sea más atractiva para el consumidor y puede existir en cualquier elemento de los que la compañía ofrece: producto, precio, publicidad y promoción en el punto de venta, y la distribución del producto.
3. **Foco:** concentración de la atención: Es necesario para crear valor a través de una ventaja competitiva. Un foco claro en las necesidades y requerimientos del consumidor, y en la oferta competitiva es importante para manejar los esfuerzos necesarios para mantener una ventaja diferencial.

Marketing internacional

El Marketing Internacional según Philip R. Cateora (1995 p. 9), es la realización de las actividades de negocios que dirigen el flujo de bienes y servicios de una compañía hacia sus consumidores o usuarios en más de una nación para obtener un beneficio. Según Khaler y Kramer(1997), el marketing Internacional implica la exportación o la producción y la comercialización en más de un país. Esta definición empieza a reconocer el papel fundamental de la empresa en el marketing internacional. Es la empresa el agente dominante, que desarrolla operaciones permanentes, que incluyen interacciones económicas, culturales y políticas, en dos o más países.⁴

Profundizando más sobre la definición de Marketig Internacional, podemos decir que es un proceso por el cual las personas y las empresas:

- Identifican las necesidades y los deseos de los consumidores de diferentes mercados internacionales.
- Ofrecen productos, servicios, tecnologías e ideas de forma competitiva para satisfacer las necesidades y los deseos de los diferentes grupos de clientes en diversos mercados.
- Comunican información sobre los activos que se transfieren a través de fronteras políticas y culturales.

⁴ Philip R. Cateora (1995), Marketing Internacional, Editorial McGraw Hill, octava edición, p. 9 ; Frank Bradley, Haydeé Calderón (2006), Marketing Internacional, Editoroal Prentice Hall, quinta edición, p.3.

- Ofrecen sus productos y servicios a nivel internacional utilizando una o varias modalidades de penetración de mercados extranjeros combinadas.⁵

Por otra parte, el marketing internacional no es una única teoría, el objetivo de cualquier teoría de marketing internacional debería ser explicar la conducta del marketing mas allá de las fronteras, incluyendo:

- El impacto que tienen los diferentes sistemas de valor y las diferencias culturales sobre las necesidades, los deseos y las demandas de productos y servicios.
- El comportamiento del consumidor en diferentes mercados.
- La reacción de la empresa ante los cambios culturales (convergencia o divergencia global).
- Flujos de importaciones y exportaciones a nivel mundial.
- Actividades de concesión de licencias o joint ventures.
- Ubicación y orientación de la inversión extranjera.⁶

Philip R. Cateora y John L. Graham (2001 p. 358)⁷ exponen tres categorías que definen las orientaciones que puede seguir el marketing internacional:

1. **Extensión del mercado nacional:** los mercados extranjeros son extensiones de este mercado y la mezcla de marketing nacional se ofrece tal como es a los mercados internacionales.
2. **Mercado multinacional:** cada país se ve como si fuera único culturalmente. Se desarrolla una mezcla de marketing adaptada para cada mercado.
3. **Mercado global:** el mundo es el mercado. Se desarrolla una mezcla de marketing estandarizada para un conjunto de mercados.⁸

El sistema de marketing internacional está integrado por cinco agentes principales: clientes, competidores, colaboradores, proveedores y la propia empresa. La empresa es el centro de atención ya que establece las relaciones con el resto de los participantes,

⁵ Frank Bradley, Haydeé Calderón (2006), Marketing Internacional, Editoroal Prentice Hall, quinta edición, p.4.

⁶ Frank Bradley, Haydeé Calderón (2006), Marketing Internacional, Editoroal Prentice Hall, quinta edición, p.27.

⁷ Philip R. Cateora, John L. Graham. (2001), Marketing Internacional, Editorial McGraw Hill, décima edición, p. 358.

⁸ Explicado con más detalle en apartado de Marketing Global, p.4.

tanto nacionales como extranjeros es ella, la que debe tener en cuenta el entorno, que refleja la influencia cultural, económica y política.

Las relaciones son importantes pues agregan valor al sistema de negocios y cada participante debe añadir valor. Las decisiones de una empresa afectan directa o indirectamente a las decisiones de otras empresas, estas deben ser consecuentes con los objetivos de los miembros del sistema.⁹

Son numerosas las razones por las que una empresa decide internacionalizarse:

- Un mercado nacional limitado o saturado, o mejores oportunidades en el exterior.
- Ciclos de vida del producto o la tecnología cada vez más cortos.
- Exceso de capacidad y recursos o posesión de una ventaja competitiva única.
- Disposición de seguir a clientes y competidores al extranjero.
- Aspiraciones de crecimiento y orientación internacional de la empresa.
- Respuesta oportuna a pedidos espontáneos o solicitudes del extranjero.
- Integración “hacia atrás” o “hacia adelante” para reducir costos y aumentar el control.¹⁰

Marketing Global

Una de las orientaciones de la dirección del marketing internacional, es el denominado Marketing Global. Hablamos de marketing Global, cuando una empresa es capaz de extender el mismo mercado desarrollado en el país de origen, por todo el mundo. Una compañía que emplea una estrategia de marketing global procura generar economías de escala al desarrollar un producto estandarizado, de calidad fiable, que pueda venderse a un precio razonable en un mercado global. La premisa de que los mercados mundiales “se encaminan hacia un estado común en el que convergen”¹¹, es importante para el concepto de marketing global, que busca, en gran medida, las mismas formas para satisfacer sus necesidades y deseos. Así, constituyen importantes segmentos de mercado con demandas similares para el mismo producto en todo el mundo. Con esta orientación, una empresa intenta estandarizar al máximo el esfuerzo de la compañía tanto como sea

⁹ Frank Bradley, Haydeé Calderón (2006), Marketing Internacional, Editoroal Prentice Hall, quinta edición, pp. 34,35.

¹⁰ Frank Bradley, Haydeé Calderón (2006), Marketing Internacional, Editoroal Prentice Hall, quinta edición, p.3.

¹¹ Theodore Levitt (1983), The Globalization of Markets, Harvard Business Review, pp. 92-102.

posible sobre una base mundial. Se considera que algunas decisiones pueden aplicarse a nivel mundial, mientras que otras requieren la consideración de las influencias locales.¹²

El marketing Global requiere que los profesionales del marketing se comporten de una manera local y global a la vez, respondiendo a las similitudes y diferencias de los mercados mundiales. La habilidad de pensar global y actuar local puede ser una fuente de ventaja competitiva, adaptando distribución, promoción y servicio al consumidor dependiendo de las necesidades locales. La visión global de Marketing que una compañía adopta depende de las condiciones de la industria y la fuente de su ventaja competitiva.

La decisión de entrar a un mercado extranjero, depende de los recursos, decisiones gerenciales y la naturaleza de las oportunidades y amenazas. Marketing global significa ampliar los horizontes del negocio viendo las oportunidades y amenazas existentes en el resto del mundo, no implica necesariamente estar presente en un gran número de países.¹³

Administración del Marketing Global:

La administración del marketing global posee dos tareas centrales que determinan el nivel de integración internacional de la compañía:

1. Determinar la estrategia total global de una empresa
2. Dar forma a la organización para alcanzar las metas y objetivos.¹⁴

Existen diferentes clasificaciones para definir las orientaciones que puede tomar la administración del marketing global. Una de ellas es la desarrollada por Warren J. Keegan (1998 pp. 11-16)¹⁵, la que posee cuatro categorías:

1. **Etnocéntrica:** La compañía ve solo similitudes en el mercado y asume que los productos y prácticas que han sido exitosos en el mercado de origen, serán exitosos en cualquier otro lugar.

¹² Philip R. Cateora (1995), Marketing Internacional, Editorial McGraw Hill, octava edición, pp. 23,24.

¹³ Warren J. Keegan (1998), Global Marketing Management, Editorial Prentice Hall Series in Marketing, sexta edición, pp. 7-10.

¹⁴ Philip R. Cateora, John L. Graham. (2001), Marketing Internacional, Editorial McGraw Hill, décima edición, p. 358.

¹⁵ Warren J. Keegan (1998), Global Marketing Management, Editorial Prentice Hall Series in Marketing, sexta edición, pp. 11-16.

2. **Policéntrica:** Se asume que cada país en que la compañía hace negocios es único. Cada subsidiaria desarrolla su estrategia de marketing. El término compañía multinacional, es generalmente usado para describir a este tipo de estructura.
3. **Regiocéntrica:** Se cree que la región es única y se busca desarrollar una estrategia regional integrada.
4. **Geocéntrica:** ve al mundo entero como un mercado potencial y desarrolla estrategias de mercado mundial integrado. Las compañías que tienen este tipo de visión son las llamadas Globales o Transnacionales.

Los Beneficios de la Orientación Global:

La mayoría de las compañías que quieren prosperar y sobrevivir en la actualidad deben ser empresas globales. Aquellas empresas que no responden a los desafíos y oportunidades de la globalización, serán absorbidas por empresas más dinámicas o simplemente desaparecerán.¹⁶

Philip R. Cateora y John L. Graham (2001 pp. 360-363)¹⁷, define cuatro tipos de beneficios al adoptar una orientación global:

1. **Economías de Escala en producción y marketing:** con la globalización y estandarización de la mezcla de marketing se pueden lograr ahorros significativos en costos de producción y ahorros en la estandarización de la publicidad entre otras cosas.
2. **Transferencia de experiencia y de know how a través de los países:** al adoptar una estrategia global se puede lograr una mejor coordinación e integración de las actividades de marketing.
3. **Imagen uniforme global:** el reconocimiento global de las marcas de una compañía, aceleran la introducción de nuevos productos y aumentan la eficiencia y efectividad de la publicidad. Establecer la imagen de una marca en los mercados emergentes es una estrategia importante conforme estos mercados se desarrollan. Incluso si el nombre del corporativo se encuentra en líneas no relacionadas, la empresa tiene una ventaja si el nombre tiene una reputación de calidad.

¹⁶ Warren J. Keegan (1998), Global Marketing Management, Editorial Prentice Hall Series in Marketing, sexta edición, p. 10.

¹⁷ Philip R. Cateora, John L. Graham. (2001), Marketing Internacional, Editorial McGraw Hill, décima edición, pp. 360-363.

- 4. Control y coordinación de las operaciones:** son más fáciles de controlar y administrar los mismos estándares de calidad, campañas promocionales, inventario de productos e inventario de refacciones con una estrategia global que con una multinacional.

Planeación para los mercados Globales:¹⁸

La planeación se relaciona con la formulación de metas y los métodos para lograrlas. La planeación puede ser vista de tres formas:

- 1. Planeación corporativa internacional:** es a largo plazo e incorpora metas generales para la empresa como un todo.
- 2. Planeación estratégica:** se lleva a cabo en los niveles más altos de la administración y tiene que ver con productos, capital e investigación así como con metas a largo y corto plazo.
- 3. Planeación Táctica:** Son acciones específicas y la asignación de recursos para implementar las metas de la planeación estratégica en mercados específicos. Son hechos a nivel local y tratan sobre marketing y publicidad.

Luego de haber establecido los objetivos y conocer los recursos de la compañía, además del grado de compromiso hacia estos objetivos, se comienza el proceso de planeación.

- **Fase 1: Análisis, filtro preliminar y separación; corresponder las necesidades de la empresa con las del país:** evaluación de los mercados potenciales y decidir el mercado en el que se hará una inversión
- **Fase 2: Adaptar la mezcla de marketing a los mercados meta:** se examina con detalle los componentes de la mezcla de marketing para decidir sobre los ajustes a las restricciones culturales impuestas por los elementos incontrolables del medio ambiente. Permite determinar las posibilidades de estandarización.
- **Fase 3: Desarrollando el plan de marketing:** se desarrolla un plan de marketing para el mercado meta en un solo país o en un conjunto global de mercados. Comienza con un análisis de la situación y culmina con la selección de una forma de entrada y un programa de acción específico para el mercado.

¹⁸ Philip R. Cateora, John L. Graham. (2001), Marketing Internacional, Editorial McGraw Hill, décima edición, pp. 365-370.

- **Fase 4: Implementación y Control:** un sistema de evaluación y control requiere una acción objetiva de ejecución; esto es volver al camino original en caso de que los estándares de ejecución se queden cortos. Una orientación global facilita la coordinación y control del marketing internacional.

Cultura y Marketing

La cultura

Existen distintas definiciones de cultura, Edward Tylor la definió como “el todo complejo que incluye conocimientos, ideas, arte, moral, leyes, costumbres y otras características que adquiere un hombre como miembro de la sociedad”, Geert Hofstede la definió como “la programación colectiva de la mente que distingue a los integrantes de un grupo humano de otro [...] En este sentido, la cultura abarca sistemas de valores, y los valores se cuentan entre los elementos constitutivos de una cultura”, Zvi Namenwirth y Robert Weber la consideran un sistema de ideas y afirman que estas ideas constituyen un esquema para la vida. Reuniendo estas tres visiones, consideraremos cultura como un sistema de valores y normas que comparte un grupo y que, cuando se toman en conjunto, constituyen un esquema para la vida.¹⁹

La cultura es dinámica, similitudes de raza, idioma o herencia a veces crean ilusiones de semejanzas entre distintas culturas. El ejemplo más simple, es que no necesariamente un producto aceptado en la cultura británica lo será en la cultura estadounidense, porque son culturas totalmente diferentes.²⁰

El comportamiento de los consumidores se ve fuertemente influido por la cultura y no es universal: los gustos, las costumbres y los hábitos diferentes pueden impedir que los consumidores prefieran el mismo marketing mix.²¹

Podemos definir valores como las ideas abstractas sobre lo que un grupo considera bueno, correcto y deseable. Por norma se entiende las reglas y guías sociales que prescriben el comportamiento apropiado en situaciones determinadas.²²

¹⁹ Charles W. L. Hill. (2007), Negocios Internacionales Competencia en el Mercado Global, Editorial Mc Graw Hill, sexta edición, p. 91.

²⁰ Philip R. Cateora, John L. Graham. (2001), Marketing Internacional, Editorial McGraw Hill, décima edición, pp. 113, 115.

²¹ Warren J. Keegan (1998), Global Marketing Management, Editorial Prentice Hall Series in Marketing, sexta edición, p.116.

Elementos de la Cultura:

Se presentan cinco elementos pertenecientes a la cultura:

1. **Cultura material:** tecnología, Economía.
2. **Instituciones sociales:** Organización social, educación, estructuras políticas.
3. **Los seres humanos y el Universo:** sistemas de creencias.
4. **Estética:** Artes gráficas y plásticas, folclor, música, teatro y danza.
5. **Idioma.**

Es imperativo para los profesionales de marketing internacional aprender a reconocer las complejidades de las culturas diferentes a la propia si desean ser eficaces en un mercado extranjero.

Cuanto más completa es la participación del marketing o más singular es el producto, mayor es la necesidad de un estudio minucioso de cada elemento cultural. Para una empresa que vende un producto ya desarrollado, el estudio de la cultura es menos crucial que para la empresa que está desarrollando un producto.

Conocimiento cultural²³

Hay dos tipos de conocimiento cultural claves para comprender la cultura de un país o región:

1. **Conocimiento real:** Significados de un color, los diferentes gustos y rasgos inherentes a una cultura que se pueden anticipar, estudiar y absorber.
2. **Conocimiento interpretativo:** habilidad para comprender y apreciar totalmente los matices de los distintos rasgos y patrones culturales. Por ejemplo, el significado del tiempo, las actitudes hacia las personas y los significados de la vida.

Valores culturales²⁴

Adicional a lo definido anteriormente por cultura, es importante destacar que en un mercado, los patrones de consumo básicos son establecidos por los valores culturales de lo correcto y lo incorrecto, de lo aceptable y lo inaceptable.

²² Charles W. L. Hill. (2007), *Negocios Internacionales Competencia en el Mercado Global*, Editorial Mc Graw Hill, sexta edición, p. 91.

²³ Philip R. Cateora, John L. Graham. (2001), *Marketing Internacional*, Editorial McGraw Hill, décima edición, pp. 107-109.

²⁴ Philip R. Cateora, John L. Graham. (2001), *Marketing Internacional*, Editorial McGraw Hill, décima edición, pp. 109-113.

Geert Hofstede, define cuatro dimensiones que pueden agrupar a distintos países que responderán de una manera similar a los estímulos de marketing. Estas son:

1. **Distancia del Poder:** Grado en que la gente acepta la repartición asimétrica del poder, la riqueza y el prestigio.
2. **Evitar la Incertidumbre:** Grado en que la gente prefiere situaciones estructuradas y evitar situaciones y riesgos poco familiares.
3. **Individualismo:** Grado en que las personas prefieren actuar independientemente de otros.
4. **Masculinidad:** Clara separación de los roles de género (tradicionales) en la organización.

Contexto Cultural:

Las culturas varían en el grado de influencia del contexto sobre la comunicación, Edward T. Hall (1960)²⁵ plantea que las culturas varían considerablemente en términos de normas implícitas, tacitas y no formuladas que gobiernan la gestión de la información y la interacción y relación humana en una sociedad. Bajo esta teoría, existen dos tipos de cultura:

1. **Contexto Alto:** gran parte del comportamiento humano está implícito o encubierto. La información se encuentra en el contexto de la comunicación y no en las palabras por sí mismas. Una parte considerablemente importante de la información va implícita en el contexto físico o interiorizado de las personas. Las personas se implican entre si y estrechan lazos firmes. En estas culturas hay distinciones evidentes entre personas cercanas y forasteros, los patrones culturales son antiguos y cambian poco.
2. **Contexto Bajo:** gran parte del comportamiento humano se presenta de manera explícita y manifiesta. La comunicación es explícita, por lo que se pone atención en lo que se dice y no en el cómo se dice. Los mensajes transmitidos, explícitos y codificados contienen mucha información, existen vínculos débiles y poca implicación entre las personas, hay pocas diferencias entre personas ajenas y cercanas, y los cambios se producen con rapidez y facilidad.

²⁵ Frank Bradley, Haydeé Calderón (2006), Marketing Internacional, Editoroal Prentice Hall, quinta edición, pp.108,109.

Innovación

Una innovación es cualquier idea percibida como fresca y reciente por un grupo de personas, los productos nuevos para un sistema social, son innovaciones. Hablamos de innovación, cuando una empresa extranjera entra en un mercado, introduce un producto o servicio que supone una “innovación”. Si un producto es suficientemente diferente de los demás productos del mercado, los consumidores locales pueden verlo como algo totalmente nuevo.²⁶

Philip R. Cateora, John L. Graham (2001 pp. 412-414)²⁷ distinguen distintos grados de innovación en relación a la novedad presente en cada producto:

- **Innovación Congruente:** no es una innovación, porque no causa ruptura en los modelos de consumo establecidos. El concepto del producto es aceptado por la cultura y el nivel de innovación es el de introducir variedad y calidad o rasgos funcionales.
- **Innovación Continua:** tiene una mínima influencia perturbadora en los modelos de consumo establecido e implica la alteración de un producto que da lugar a mejoras en los patrones de uso.
- **Innovación Dinámicamente continua:** tiene efectos perturbadores, aunque no comprende nuevos modelos de consumo. Involucra a creación de un nuevo producto o la alteración considerable de uno existente.
- **Innovación discontinua:** implica el establecimiento de nuevos modelos de consumo y la creación de productos previamente desconocidos, introduce una idea o patrón de conducta que antes no existía.

Características de las innovaciones:

Existen cinco características inherentes cuando un producto nuevo es lanzado en un nuevo mercado:

1. **Ventaja Relativa:** el valor marginal percibido del nuevo producto en relación al viejo

²⁶ Philip R. Cateora, John L. Graham. (2001), Marketing Internacional, Editorial McGraw Hill, décima edición, p. 410; Frank Bradley, Haydeé Calderón (2006), Marketing Internacional, Editorial Pearson Prentice Hall, quinta edición, p.115.

²⁷ Philip R. Cateora, John L. Graham. (2001), Marketing Internacional, Editorial McGraw Hill, décima edición, pp. 412-414.

2. **Compatibilidad:** afinidad con las conductas aceptables, normas, valores y otras de una sociedad o cultura.
3. **Complejidad:** grado de complicación asociado al uso del producto.
4. **Divisibilidad:** grado en que las preferencias de compra se ven afectadas por la cantidad y tamaño del producto.
5. **Comunicabilidad:** grado en que los beneficios pueden ser comunicados en el mercado potencial.²⁸

²⁸ Philip R. Cateora, John L. Graham. (2001), Marketing Internacional, Editorial McGraw Hill, décima edición, p. 416; Warren J. Keegan (1998), Global Marketing Management, Editorial Prentice Hall Series in Marketing, sexta edición, pp. 165, 166.

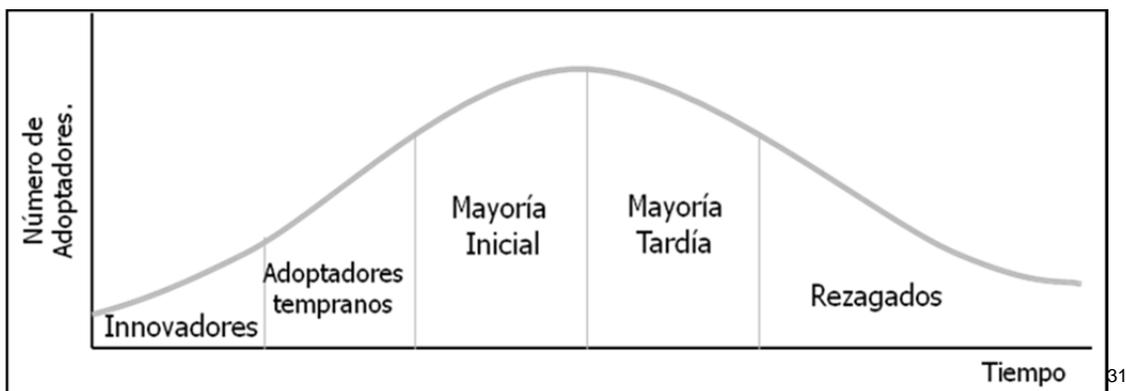
Categorías de adaptación

Los nuevos productos no siempre son aceptados rápidamente por una cultura, de hecho encuentran a menudo una importante resistencia. La percepción de los consumidores respecto a una innovación, puede influir considerablemente en la rapidez con que esta se adopta.²⁹

El consumidor global puede ser clasificado en cinco categorías al momento de comprar un nuevo producto.

1. **Innovadores:** corresponde al 2,5% de la población que compra un nuevo producto. Tienden a ser mas aventurados, más cosmopolitas y son personas de más altos ingresos.
2. **Adoptadores tempranos:** son el 13,5% de la población. Son los más influyentes sobre la mayoría. Es un grupo crítico en el proceso de adopción. Tienden a ser más jóvenes, tener un alto status social y mejor posición financiera. Son buscadores activos de información en los medios masivos de comunicación.
3. **Mayoría temprana:** corresponde al 34% de la población.
4. **Mayoría tardía:** corresponde al 34% de la población.
5. **Rezagados:** corresponde al 16% de la población.³⁰

Figura 1: Categorías de Adaptación en el tiempo



²⁹ Philip R. Cateora, John L. Graham. (2001), Marketing Internacional, Editorial McGraw Hill, décima edición, p. 410; Frank Bradley, Haydeé Calderón (2006), Marketing Internacional, Editorial Pearson Prentice Hall, quinta edición, p.115.

³⁰ Warren J. Keegan (1998), Global Marketing Management, Editorial Prentice Hall Series in Marketing, sexta edición, p. 166.

³¹ Frank Bradley, Haydeé Calderón (2006), Marketing Internacional, Editorial Pearson Prentice Hall, quinta edición, p. 117.

Es crítico para los profesionales del marketing persuadir a los innovadores y a los adoptadores tempranos, porque son la base para la eventual penetración de un producto en un nuevo mercado, debido a que la mayoría copia su comportamiento a través del tiempo.

Segmentación, grupo objetivo y posicionamiento

Segmentación del mercado global

La segmentación del mercado global es el proceso de dividir el mercado en distintos grupos de consumidores que se comportan de la misma manera, tienen necesidades, carencias y comportamientos de compra similares. Estos segmentos se pueden definir dentro de las fronteras nacionales o a través de los países. La segmentación del mercado global, involucra la identificación de segmentos homogéneos de mercado entre grupos de países. Los clientes que forman parte de un segmento de mercado global, pueden tener antecedentes culturales diferentes, con sistemas de valores distintos y vivir en diversas partes del mundo, pero el parecido en cuanto a su estilo de vida y necesidades, se puede cubrir con los beneficios de productos similares. Además, los segmentos en algunos países pueden ser demasiado pequeños para que se consideren, pero si se añaden a un grupo de naciones forman un mercado muy lucrativo. Un enfoque distinto es identificar segmentos donde se pueda promover la misma categoría de producto desde un ángulo distinto.³²

Existen criterios claves para la segmentación expuestos por Warren J. Keegan (1998 pp.198-206)³³ se describen a continuación:

- **Segmentación geográfica:** es dividir el mundo en grupos geográficos. La ventaja es la proximidad. Los segmentos son cercanos unos de otros y fáciles de visitar. Las limitaciones radican en que segmentar geográficamente no significa que los consumidores se comporten similarmente.
- **Segmentación demográfica:** se basa en características medibles de la población como edad, género, ingreso, educación y ocupación. Para muchos consumidores el ingreso nacional per cápita es la variable de segmentación más importante y

³² Warren J. Keegan (1998), Global Marketing Management, Editorial Prentice Hall Series in Marketing, sexta edición, p.198; Philip R. Cateora, John L. Graham. (2001), Marketing Internacional, Editorial McGraw Hill, décima edición, p. 558.

³³ Warren J. Keegan (1998), Global Marketing Management, Editorial Prentice Hall Series in Marketing, sexta edición, pp. 198-206.

sirve como un indicador para un mercado potencial. Sin embargo, la distribución del ingreso complica las decisiones de segmentación bajo este criterio.

- **Segmentación psicográfica:** se segmenta según sus actitudes, los valores y los estilos de vida. Esto se prueba con las investigaciones de mercado.
- **Segmentación de comportamiento:** se enfoca en dónde la gente compra y usa el producto, como también qué tan seguido y cuánto lo usan. Pueden ser segmentados en mucho uso, medio uso, poco uso y no usa el producto. También pueden ser segmentados en usuarios potenciales, no usuario, ex usuario, usuario regular, primera vez de uso y usuarios del producto del competidor.
- **Segmentación de beneficios:** se enfoca en la virtud de los mercadólogos que poseen un entendimiento superior del problema que un producto resuelve o el beneficio que ofrece.
- **Segmentación vertical versus segmentación horizontal:** la segmentación vertical está basada en la categoría del producto o modalidad y punto de precio. La segmentación horizontal utiliza la misma segmentación que se usó en el país de origen.

Grupo objetivo global³⁴

Es el acto de evaluar y comparar a los grupos identificados y luego seleccionar uno o más de ellos como el prospecto con el potencial más alto. Por lo tanto se hace un marketing mix que provee a la organización con el mejor retorno en las ventas y simultáneamente crea el monto máximo de valor para los consumidores.

Criterios para escoger el grupo objetivo

- **Tamaño actual del segmento y crecimiento potencial:** evaluar si el segmento actual es lo suficientemente grande como para generarle utilidades a la compañía. Si no lo es, evaluar si existe un crecimiento potencial. Una de las ventajas de encontrar un grupo objetivo en la segmentación global es que un grupo puede ser muy pequeño en un solo país, pero este puede ser rentable si ese segmento existe en muchos otros países.
- **Competencia potencial:** un mercado con competencia fuerte puede ser un segmento que se quiere evitar. Sin embargo, se puede competir en distintos

³⁴ Warren J. Keegan (1998), Global Marketing Management, Editorial Prentice Hall Series in Marketing, sexta edición, pp. 206-208.

mercados del mundo, siendo líder en algunos, mientras que se es el segundo en otros.

- **Compatibilidad y viabilidad:** si el mercado global es lo suficientemente grande y si la competencia es fuerte, está ausente o no representa un obstáculo, la consideración final es dónde la compañía puede y debiera escoger el segmento objetivo, como también un segmento particular es compatible con los objetivos generales y las fuentes establecidas de ventaja competitiva de una compañía

Estrategia del segmento objetivo global³⁵

Hay tres categorías básicas:

1. **Marketing global estandarizado:** es análogo al marketing masivo en un solo país. Es crear el mismo marketing mix para un mercado amplio de compradores potenciales. Se caracteriza por altos volúmenes de venta, bajos costos de producción y gran rentabilidad.
2. **Marketing global concentrado:** es desarrollar un marketing mix para alcanzar un solo segmento del mercado global.
3. **Marketing global diferenciado:** se enfoca en alcanzar dos o más segmentos con distintos marketing mix.

Marcas Globales

Uso a escala mundial de un nombre, termino, signo, símbolo, diseño o combinación de ellos, cuyo propósito es identificar los bienes o servicios de un vendedor y diferenciarlos de los productos de sus competidores.³⁶

Las marcas suelen desarrollarse en un país y extenderse a continuación a otros mercados extranjeros a medida que van recibiendo mayor aceptación a través de la publicidad, la boca-oído de los visitantes, la adaptación y el desarrollo estratégico de la empresa.³⁷

Las marcas globales exitosas son un recurso muy valioso en una compañía. Una marca global puede ser utilizada incluso en productos que deben adaptarse a mercados globales

³⁵ Warren J. Keegan (1998), Global Marketing Management, Editorial Prentice Hall Series in Marketing, sexta edición, p.208.

³⁶ Philip R. Cateora, John L. Graham. (2001), Marketing Internacional, Editorial McGraw Hill, décima edición, p. 395.

³⁷ Frank Bradley, Haydeé Calderón (2006), Marketing Internacional, Editoroal Prentice Hall, quinta edición, p.222.

y proporciona una imagen global uniforme a la compañía que la posee, lo que mejora la eficiencia y ahorro en costos cuando se lanzan otros productos asociados a la marca. Sin embargo, en un mercado nacional se deben equilibrar los beneficios de una marca global con el riesgo de perder los beneficios de una marca ya establecida en el mercado nacional. En mercados en los que la marca global no es conocida, muchas compañías compran marcas locales para renovarlas, rediseñar sus empaques y relanzarlas con una imagen nueva.³⁸

La representación estructural de las marcas en las mentes de los consumidores puede variar a un lado a otro de la frontera y puede ser necesario que la empresa se embarque en un proceso de adaptación inesperado.³⁹

Características de una marca global⁴⁰

Una marca posee valores que le añaden los consumidores. Los valores de marca surgen de la experiencia acumulada de uso de la marca: familiaridad, fiabilidad, reducción del riesgo, etc. Y sirven como referencia para el consumidor tanto durante el proceso de compra como después. En muchos casos estos valores se pueden internacionalizar.

Un factor importante en la internacionalización de la marca parecen ser los beneficios que generan las ventas en un mercado nacional grande. Una marca global tiene un nivel mínimo de reconocimiento de marcas y ventas en todo el mundo. Los consumidores de estas marcas valoran el país de origen.

Las marcas globales se posicionan de forma similar en todos los mercados, esto se debe a que los atributos físicos de los productos que están detrás de las marcas tienden a ser similares en todo el mundo y a satisfacer las mismas necesidades.

La mayoría de las empresas de éxito se concentran en una única categoría de producto. Un exceso de diversificación y de cobertura a muchas categorías dificulta el posicionamiento de la marca para su establecimiento mundial.

³⁸ Philip R. Cateora, John L. Graham. (2001), Marketing Internacional, Editorial McGraw Hill, décima edición, pp. 395,396.

³⁹ Frank Bradley, Haydeé Calderón (2006), Marketing Internacional, Editoroal Prentice Hall, quinta edición, p.223.

⁴⁰ Frank Bradley, Haydeé Calderón (2006), Marketing Internacional, Editoroal Prentice Hall, quinta edición, p.p.223-225.

Quelch, combina los temas anteriores y de ellos extrae seis medidas para determinar si la marca es global o no:

1. Domina el mercado nacional: generación de flujos de caja para entrar en nuevos mercados.
2. Satisface una necesidad universal de los consumidores.
3. Refleja un posicionamiento consistente en todo el mundo.
4. Obtiene beneficios debido al país de origen.
5. Se concentra en la categoría de productos.
6. Presenta una cobertura equilibrada país- mercado.

Efecto del país de origen sobre la marca global

Las marcas de un mismo país tienden a ser percibidas del mismo modo, la percepción de los consumidores puede no ser específica para una marca, sino más bien para un país. Las marcas que nacen en un país concreto parecen crear activos o pasivos relacionados con el país de origen.⁴¹

Armonización de las estrategias de marca⁴²

Una de las dificultades de las estrategias de marca es que el nombre escogido para un mercado podría no funcionar en otro, esto, debido a diferencias lingüísticas y culturales. Algunas marcas pierden impacto en los diferentes mercados, es el caso de marcas descriptivas que intentan vincular el nombre de la marca con el uso o el ámbito del producto, que pueden perder su sentido en otros países si el idioma no es el mismo.

La decisión a la que se enfrenta el fabricante o propietario de la marca, es si debe cambiar el nombre de la marca o no cuando entra a un nuevo mercado. Muchos fabricantes deciden no cambiar el nombre de las marcas consolidadas, puesto que con ellas se podría perder el factor de fidelidad de país.

La imagen y el Posicionamiento Cultural⁴³

Frente a un mercado altamente globalizado y que al mismo tiempo, presenta ciertos elementos particulares en cada país o región, los directivos de marketing están obligados a analizar la imagen que quieren reflejar en su mercado objetivo, así como también, la

⁴¹ Frank Bradley, Haydeé Calderón (2006), Marketing Internacional, Editoroal Prentice Hall, quinta edición, p.226,227.

⁴² Frank Bradley, Haydeé Calderón (2006), Marketing Internacional, Editoroal Prentice Hall, quinta edición, pp.230.231

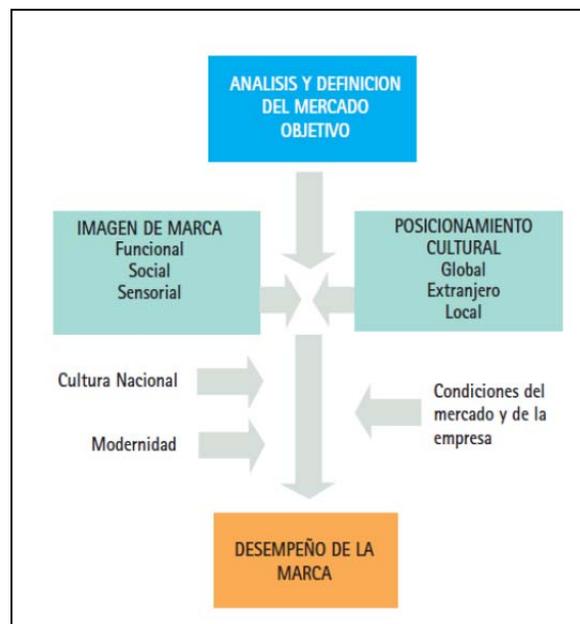
⁴³ Eduardo Torres M., Pedro Hidalgo C., Las Claves del Marketing Internacional, La Imagen y el Posicionamiento Cultural.

estrategia de posicionamiento que les ayudará a lograr una cierta ventaja competitiva y que posteriormente les permitirá fortalecer el valor de su marca en los diferentes mercados.

El éxito de la estrategia elegida, está determinado por las condiciones del mercado y de la empresa en ese mercado, así como por la cultura y la modernidad de la región o del país donde se posiciona la marca.

El siguiente modelo propone diferentes alternativas dirigidas a enfrentar este problema, basadas en la imagen como proposición de valor y en una estrategia de posicionamiento cultural.

Figura 2: Modelo de Posicionamiento



Como se observa en este modelo, es importante que en el diseño de una estrategia de posicionamiento internacional, se analice y defina ante todo el mercado potencial. Esta definición debe basarse dentro de lo posible, en mercados de gran tamaño, ya que de esta manera puede asegurarse un mayor grado de éxito de la estrategia. Además del mercado potencial, se debe analizar cuál es la cultura y el nivel de la región a la cual llegará la marca y cuál es la imagen que se pretende mostrar en este mercado objetivo. Esto servirá de base y complemento para el posterior diseño de la estrategia de posicionamiento cultural que será implementada.

Alternativas de Imagen de Marca:

En el comercio internacional se han planteado fundamentalmente tres opciones de proposición de valor:

1. **Imagen basada en un beneficio funcional:** ofrece soluciones a los problemas o necesidades básicas del consumidor.
2. **Imagen social:** busca resolver problemas de afiliación a un grupo.
3. **Imagen sensorial:** resuelve problemas de búsqueda de variedad, novedad y satisfacción sensorial.

Posicionamiento:

Una estrategia de posicionamiento puede considerarse tanto como una herramienta que permite diagnosticar la posición alcanzada por la marca en el mercado o como una estrategia de comunicación que tiene como objetivo lograr una determinada posición de la marca en la mente de los consumidores.

El posicionamiento cultural incluye en su análisis aspectos que están relacionados directamente con el producto, gustos y preferencias de los consumidores. Además, debe centrarse en la cultura de la región o del país al cual va dirigida una determinada marca.

En cuanto al posicionamiento, este ofrece tres tipos de alternativas basadas en la cultura del consumidor:

1. **Posicionamiento global:** segmento formado por los consumidores globales, que se caracterizan por compartir entre ellos una gran cantidad de asociaciones tales como paisajes, personajes, frases y objetos.
2. **Posicionamiento local:** el cual se define como una estrategia que asocia la marca con símbolos culturales locales, reflejando de esta manera las normas e identidad de la cultura donde se desarrolla el individuo. Esta estrategia muestra en la publicidad el posicionamiento de la marca a través de personajes autóctonos, una frase y/o una escena reconocida por el consumidor como local.
3. **Posicionamiento extranjero:** Este se define como una estrategia que posiciona la marca a través de símbolos propios de una cultura extranjera específica, es decir, una marca en que la personalidad, la ocasión de uso y el grupo de usuarios son asociados a un país o a una cultura diferente del lugar en que se trasmite la pieza publicitaria.

En la mayoría de los países, sus regiones difieren notablemente en lo que se refiere al ingreso, al acceso a los medios de comunicación, al empleo y a otros factores socio-económicos. Desde esta perspectiva, una estrategia de posicionamiento no necesariamente debe analizar la situación socioeconómica del país sino más bien de la región a la cual la empresa dirige sus productos.

Muchos psicólogos sugieren que más que medir los factores socioeconómicos clásicos de una región es muy importante medir su grado de modernidad, lo que debe considerar dos conceptos fundamentales:

1. **El ingreso disponible:** está relacionado directamente con el consumo y con la viabilidad de las estrategias de posicionamiento de imagen de marca. El ingreso disponible indica la cantidad de bienes y servicios asignado a los consumidores. Cuando los recursos son limitados, los consumidores usan los bienes y servicios para satisfacer la mayoría sus necesidades básicas y funcionales. Cuando los recursos aumentan, los consumidores gastan el dinero en productos que satisfacen necesidades que están más relacionadas con los conceptos simbólicos y sensoriales, y con una cultura cosmopolita o extranjera.
2. **La exposición al consumo:** se refiere al punto hasta el cual los consumidores están expuestos a las culturas de consumo occidental. Este tipo de culturas son las que más influyen en los consumidores, especialmente en la compra de productos que satisfacen necesidades psicológicas y que representan a una cultura cosmopolita o extranjera. Esta situación se puede evidenciar, en aquellas culturas en que los consumidores más pobres hacen esfuerzos para comprar productos que satisfacen fundamentalmente necesidades simbólicas y sensoriales (con poco valor funcional).

Posicionamiento de marca en los mercados internacionales⁴⁴

La decisión de posicionamiento internacional de la marca significa desarrollar:

- Un posicionamiento consistente en el pensamiento de los consumidores en todos los mercados.

⁴⁴ Frank Bradley, Haydeé Calderón (2006), Marketing Internacional, Editoroal Prentice Hall, quinta edición, p.230.

- Un marketing mix estandarizado para los productos posicionados como de prestigio, escasos, exclusivos y de gama alta, ya que los segmentos a los que se dirigen son bastante homogéneos en todo el mundo.
- Diferentes posicionamientos para los productos de consumo de masas en los diferentes mercados.

Parte II: Marketing Mix “Las 4 P”

Producto

El producto puede ser definido como la colección de atributos físicos, psicológicos y servicio que colectivamente satisfacen al consumidor.

Desarrollo de producto:⁴⁵

El debate se centra entre la elección de un producto estandarizado o producto adaptado:

- **Estandarización:** la globalización ha creado una homogenización de los gustos, necesidades y valores originando un mercado global con necesidades similares que exigen los mismos productos a precios razonables, optima calidad y fiabilidad. La estandarización, favorece la creación de economías de escala, mayor planificación, control más eficiente y mejor uso del personal directivo creativo. Importante ahorro en costos. Tiene sentido cuando existe una demanda apropiada para el producto estandarizado. Los productos requieren pocas modificaciones cuando se destinan a mercados urbanos en países en desarrollo o desarrollados.
- **Adaptación:** productos diferenciados, adaptados o rediseñados para cada mercado culturalmente único. La variación cultural entre países origina la necesidad de productos diferenciados, que reflejen la singularidad de normas culturales y patrones de uso de los productos.

El problema es hasta qué punto la adaptación es necesaria y en qué grado un producto puede estandarizarse. Lo más prudente es un punto intermedio. Existen segmentos definibles entre los distintos mercados nacionales con afinidad de preferencia de productos, pero también existen diferencias culturales importantes. La mayoría de los productos están en alguna medida adaptados.

⁴⁵ Philip R. Cateora, John L. Graham. (2001), Marketing Internacional, Editorial McGraw Hill, décima edición, pp. 391-394

La practica empresarial exige que las compañías hagan esfuerzos en conseguir una uniformidad en su mezcla de marketing, cuando y donde sea posible, y que reconozcan que las diferencias culturales pueden requerir cierta adaptación si se pretende que el producto sea competitivo.

Producto nacional, internacional y global⁴⁶

Las formas de ofrecer un producto se clasifican en lo siguiente:

- **Producto local o nacional:** este es ofrecido en un solo mercado nacional. Algunas veces pueden aparecer cuando una compañía global encuentra necesidades y preferencias en el mercado de un país en particular. Puede representar una oportunidad sustancial de costo para la compañía. El producto local no permite transferir y aplicar la experiencia ganada en un mercado a otro.
- **Producto internacional o regional:** son ofrecidos en mercados multinacionales o regionales.
- **Producto global:** son ofrecidos en mercados globales. Son internacionales y multiregionales. Se ofrecen en los países en todas las etapas de desarrollo. Las compañías pueden disminuir el costo en investigación y desarrollo de un producto, creando un producto global.

Un producto global difiere de una marca global, pues para el primero no es necesario usar el mismo nombre y la misma imagen en distintos países

El efecto del país de origen sobre el producto⁴⁷

Es cualquier influencia que tenga el país de fabricación del producto en la percepción positiva o negativa del consumidor. Es posible que los consumidores formen estereotipos sobre productos y países provenientes de la experiencia, habladurías, rumores o mitos. El etnocentrismo puede acarrear efectos al país de origen, los efectos del orgullo nacional pueden influir en las actitudes hacia productos extranjeros.

Son los consumidores más conocedores los que se muestran más sensibles al efecto país de origen que los menos entendidos. Esto puede ser superado cuando el mercado adquiere experiencia con un producto y también con un buen marketing, marcas publicitadas eficazmente y productos posicionados adecuadamente.

⁴⁶ Warren J. Keegan (1998), Global Marketing Management, Editorial Prentice Hall Series in Marketing, sexta edición, pp.382,383.

⁴⁷ Philip R. Cateora, John L. Graham. (2001), Marketing Internacional, Editorial McGraw Hill, décima edición, pp. 399-402.

Análisis de componentes del Producto:⁴⁸

Para identificar las posibles maneras en que un producto puede adaptarse a un nuevo mercado, es útil separar sus numerosas dimensiones en tres componentes.

- 1. Componente esencial:** consiste en el producto físico, la plataforma que contiene la tecnología esencial junto a su diseño y rasgos funcionales. Es en la plataforma del producto donde pueden agregarse o anularse variaciones del producto a fin de satisfacer diferencias locales. Los grandes ajustes de la plataforma, pueden ser costosos porque afectan procesos de producción. Sin embargo, pueden realizarse alteraciones en el diseño, características funcionales, sabores, colores y otros aspectos para adaptar el producto a las variaciones culturales.
- 2. Componente de empaque:** incluye los rasgos de estilo y empaque, etiquetado, marcas de fábrica, nombre de marca, calidad, precio y todos los demás aspectos incluidos en el paquete de un producto. Frecuentemente requieren cambios tanto discrecionales como obligatorios. Además pueden incorporar símbolos que pueden implicar un significado imprevisto y por tanto deben cambiarse. El tamaño del paquete y su precio tiene una relación importante en países más pobres. La legislación de algunos países también puede obligar a adaptar la presentación de un producto. Además, el sistema métrico y lenguaje (uso de ciertas palabras) deben adaptarse en algunos casos. La necesidad de una larga vida de almacenamiento, debido a amplios sistemas de distribución, puede exigir empaques más pesados de lo normal. Las empresas deben examinar estos elementos para estar seguras que esta parte del producto comunica el significado y valor apropiados para un nuevo mercado.
- 3. Componente de servicios de apoyo:** incluye la reparación y mantenimiento, instrucciones, instalación, garantías, plazos de entrega y la disponibilidad de repuestos. La reparación y mantenimiento son problemas difíciles en países en desarrollo. En algunos países, el concepto de mantenimiento frecuente no forma parte de la cultura local, lo que tiene como resultado un ajuste en los productos para requerir menor mantenimiento. El nivel educativo de un país puede hacer necesario que una empresa cambie las instrucciones de un producto.

⁴⁸ Philip R. Cateora, John L. Graham. (2001), Marketing Internacional, Editorial McGraw Hill, décima edición, pp. 420-427.

Producto industrial⁴⁹

El mercado del Producto Industrial:

Un producto industrial se compra para uso dentro de un negocio y no se busca como una entidad en sí misma, sino como parte de un proceso integral. El comprador concede un alto valor al servicio, confiabilidad, calidad, desempeño y costo. Estos rasgos se complican con las diferencias culturales, ambientales y las variaciones en el desarrollo industrial en los diferentes países.

A continuación se detallaran las fases del desarrollo industrial:

- **Fase Preindustrial o comercial:** escasa o ninguna industria y una economía basada casi completamente en la explotación de materias primas y productos agrícolas. La demanda de Productos industriales se reduce a una gama limitada de maquinaria industrial, equipo y productos para la producción de recursos del país que son importados.
- **Industria Primaria:** procesamiento parcial de materias primas y recursos. Existe una demanda de maquinaria y otros productos industriales necesarios para procesar las materias primas que se exportan.
- **Crecimiento de Instalaciones Industriales para bienes de consumo no duradero y semiduradero:** las industrias son fabricantes pequeños y locales de productos de consumo que cuentan con un volumen de negocio relativamente importante. La demanda de productos industriales se extiende a fábricas completas y suministros necesarios para apoyar la manufactura.
- **Economía bien Industrializada:** producción de bienes de capital así como productos de consumo, como automóviles, refrigeradores y maquinaria. Todavía necesita importar equipo pesado y especializado necesario para la industria nacional.
- **Industrialización completa:** indica un liderazgo mundial en la producción de una gran variedad de bienes. Los productos industriales que antes se importaban, se producen nacionalmente.

⁴⁹ Philip R. Cateora, John L. Graham. (2001), Marketing Internacional, Editorial McGraw Hill, décima edición, pp. 436-438, 448-452.

El éxito en un mercado global intensamente competitivo para los productos industriales depende de construir una imagen de competencia en ciencia y tecnología.

Marketing Relacional y Productos Industriales:

El marketing relacional, incluye todo el proceso desde la recogida de información sobre las necesidades del cliente al diseño de productos y servicios; suministra productos al cliente de una manera oportuna y conveniente y después continúa con el fin de asegurarse que el cliente esté satisfecho.

La conexión a largo plazo con los clientes, constituye el centro del marketing relacional, que conviene a las características inherentes en los productos industriales y es una estrategia viable para el marketing de bienes industriales. La característica más importante de los mercados de productos industriales es el motivo del comprador: obtener una utilidad. Los productos industriales, se integran en un proceso de negocios y sus contribuciones se juzgaran según los bien que contribuyen a ese proceso.

La atención a la construcción de una relación a largo plazo, será especialmente importante en los mercados internacionales, donde la cultura exige lazos más fuertes, es decir en países con culturas colectivistas o de alto contexto, como los de América latina o Asia, donde además la confianza será un aspecto muy importante de las relaciones comerciales.

Responsabilidad Social Empresarial.⁵⁰

El concepto propone que una corporación privada tiene responsabilidades con la sociedad que van más allá de obtener utilidades. Encontramos dos enfoques:

1. Enfoque tradicional de Friedman de la Responsabilidad Empresarial: Milton Friedman argumenta en contra del concepto de responsabilidad social y urge a regresar a una economía mundial liberal con un mínimo de regulaciones gubernamentales. Según el, una persona que actúa “responsablemente”, esto es , disminuye el precio del producto de la empresa para evitar la inflación, realiza gastos para reducir la contaminación, etc, está gastando el dinero del accionista en un interés social general, actuando con base en motivos distintos a los económicos. Al asumir la carga de estos costos sociales, la empresa pierde eficiencia, ya sea porque los precios aumenten para pagar el incremento de los

⁵⁰ Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Ismael Oliva (2007); Administración Estratégica y política de negocios; editorial Pearson; décima edición; pp 56-59.

costos o porque la inversión en nuevas actividades y la investigación se pospongan.

2. Cuatro Responsabilidades Empresariales según Carrol: De acuerdo con William J. Byron, y en contraste con Milton Friedman, en este enfoque se argumenta que las utilidades son simplemente un medio para lograr un fin, no un fin en si mismas, por lo que la maximización de las utilidades no puede ser la obligación principal de la empresa. Archie Carrol afirma que los administradores de organizaciones empresariales tienen cuatro responsabilidades:

- a) Económicas: producir bienes y servicios de valor para la sociedad de tal manera que la empresa pueda pagar a sus acreedores y accionistas.
- b) Legales: las empresas deben obedecer las leyes de los países que correspondan.
- c) Éticas: seguir las creencias generalmente aceptadas sobre el comportamiento en una sociedad.
- d) Discrecionales: obligaciones meramente voluntarias que asume la corporación.

Las responsabilidades Éticas y Discrecionales, componen la “Responsabilidad Social”. Según Porter y Kramer, “las metas sociales y económicas no son inherentemente contradictorias, sino que están relacionadas de manera integral”. Ser conocida como una empresa socialmente responsable proporciona a la empresa: capital social, esto es, la buena voluntad de las partes interesadas que se puede usar para obtener una ventaja competitiva. Algunos ejemplos de beneficios que se obtienen por ser sociablemente responsable:

Las cuestiones ambientales permiten cobrar precios más altos y ganar lealtad de marca. Su confiabilidad les ayuda a generar relaciones duraderas con proveedores y distribuidores.

Tienen más posibilidades de ser bien recibidas en un país extranjero.

Promoción de Productos Industriales:

Además de los anuncios en medios de comunicación escritos, la captación de clientes industriales a través de catálogos (ahora incluso a través de sitios de internet) y el correo directo, las ferias comerciales o de muestra se están convirtiendo en vehículo básico para hacer negocios en países extranjeros. Las ferias comerciales son el vehículo más importante para vender productos, localizar clientes, contactar y evaluar a los potenciales

agentes y distribuidores y comercializar en la mayoría de los países. La ferias proporcionan los medios a los fabricantes para exhibir y demostrar productos a sus potenciales usuarios y conocer los productos de sus competidores.

Servicios

Un servicio se puede describir como cualquier actividad o ventaja intangible que una empresa ofrece a un cliente, y no resultar en propiedad alguna. La prestación de un servicio puede estar vinculada a un producto físico o no. Los servicios, según la clasificación industrial Internacional (ISIC), incluyen la venta mayorista y minorista, los restaurantes, los hoteles, el transporte, el almacenaje, las comunicaciones, los servicios financieros, inmobiliarios y empresariales, los servicios personales, comunitarios y sociales, y los servicios gubernamentales. El activo clave que gestiona la empresa en cada uno de los sectores anteriores, es un sistema de interrelación de personas y máquinas o equipamiento. Como los servicios dependen de las personas para su prestación y entrega, la sensibilidad cultural es más importante.

Los servicios Internacionales, se han definido como: hechos, actuaciones y esfuerzos realizados a través de fronteras nacionales en contacto con culturas extranjeras (Clark 1996, p.15).⁵¹

La entrada en los mercados globales⁵²:

- **Seguidores de clientes:** compañías de servicios que establecen filiales o adquieren filiales locales en el extranjero con el fin de servir a sus clientes multinacionales.
- **Buscadoras de mercado:** empresas de servicio que empiezan a buscar activamente a escala mundial clientes. Cuando los mercados globales crecen y generan mayor demanda de servicios empresariales
- **Producción y consumo:** aunque la mayoría de los servicios poseen la inseparabilidad de estas características, existen algunos donde estos rasgos pueden estar separados, como aquellos servicios que pueden producirse en un país y exportarse a otros. (ej: procesamiento de datos). Sin embargo, la mayoría de los servicios exigen que la producción y el consumo ocurran casi

⁵¹ Frank Bradley, Haydeé Calderón (2006), Marketing Internacional, Editoroal Prentice Hall, quinta edición, p. 207.

⁵² Philip R. Cateora, John L. Graham. (2001), Marketing Internacional, Editorial McGraw Hill, décima edición, pp. 454-456.

simultáneamente, por lo que la exportación no es viable. Así, la mayoría de los servicios penetra en mercados extranjeros a través de autorizaciones, franquicias o inversión directa.

Ambiente de Mercado para los servicios empresariales⁵³

- **Proteccionismo:** imposición de barreras comerciales directas e indirectas para restringir el acceso de compañías extranjeras a los mercados nacionales.
- **Flujo de datos fronterizos:** Algunos países imponen aranceles en la transmisión de datos y otros imponen leyes que obligan a las compañías a abrir los archivos de sus computadores, para su inspección por agencias gubernamentales.
- **Competencia:** la competencia en todas las fases de la industria de servicios, está aumentando a medida que los mercados del país donde radica la matriz son invadidos por las empresas extranjeras.
- **Protección de la propiedad intelectual:** el diseño de computadores y software, marcas y otras propiedades intelectuales, son fáciles de reproducir y muy difíciles de proteger. Los países raramente poseen legislación apropiada y cualquier ley que tengan es sumamente difícil de imponer.
- **Barreras culturales y Adaptación:** debido a que el comercio de servicios involucra más frecuentemente un contacto personal, la cultura juega un papel mucho mayor en los servicios que en el comercio de productos.

Posicionamiento del producto o servicio

Podemos posicionar un producto o servicio, a través de:

- **Atributo o beneficio:** explota un atributo, un beneficio o una característica en particular.
- **Calidad y precio:** puede ser considerado en términos de alta calidad, alto precio, o también como un producto de baja calidad o de bajo precio
- **Usuario:** como un producto es usado o asociado a un tipo de usuario o clases de usuarios de la misma forma en todos los mercados.⁵⁴

⁵³ Philip R. Cateora, John L. Graham. (2001), Marketing Internacional, Editorial McGraw Hill, décima edición, pp. 457-459.

⁵⁴ Warren J. Keegan (1998), Global Marketing Management, Editorial Prentice Hall Series in Marketing, sexta edición, pp.389,390.

Expansión geográfica: alternativas estratégicas⁵⁵

- **Estrategia 1: extensión dual.** Extensión del producto/comunicación. Es la estrategia de marketing más fácil. Es vender exactamente el mismo producto con la misma publicidad y promoción que se usa en el país local, en algunos mercados o segmentos.
- **Estrategia 2: extensión de producto/adaptación de la comunicación:** cuando un producto satisface diferentes necesidades de diferentes segmentos o sirve para diferentes funciones bajo las condiciones de uso que son similares en el mercado doméstico, lo único que se debe ajustar es la comunicación de marketing. Es el resultado de la transformación de un producto que es el mismo producto físico que sirve para distintas funciones de las que fue diseñado originalmente.
- **Estrategia 3: adaptación de producto/extensión de la comunicación:** es extender sin ningún cambio la estrategia de comunicación básica del mercado local mientras que se adapta el producto a los usos o preferencias del mercado.
- **Estrategia 4: adaptación dual:** las condiciones ambientales o las preferencias del consumidor difieren como también la función para que el producto sirve. Es una combinación de las estrategias 2 y 3, por lo que la publicidad también debe adaptarse.
- **Estrategia 5: invención del producto.** Es cuando el consumidor no tiene el poder de compra para el producto existente o el producto adaptado. Por lo que se debe desarrollar un nuevo producto destinado a satisfacer las necesidades o buscar un precio que está dentro del alcance del consumidor.

Consideraciones en el diseño del producto

⁵⁶

El diseño del producto es un factor fundamental en determinar el éxito en el marketing global. En algunos casos hacer un cambio en el diseño puede incrementar las ventas. Se deben considerar los siguientes factores:

- **Preferencias:** existen importantes diferencias en las preferencias a través del mundo, por ejemplo, el color y el sabor. Sin embargo, hay productos estandarizados que pueden ser exitosos en todo el mundo.
- **Costo:** puede tener un alto impacto en el diseño del producto.

⁵⁵ Warren J. Keegan (1998), Global Marketing Management, Editorial Prentice Hall Series in Marketing, sexta edición, pp.398-402.

⁵⁶ Warren J. Keegan (1998), Global Marketing Management, Editorial Prentice Hall Series in Marketing, sexta edición, pp.393-395.

- **Leyes y regulaciones:** tienen un directo impacto sobre el diseño pues tienen que ver con las adaptaciones que debe sufrir el producto y que puede incrementar los costos. La reducción de las barreras puede disminuir la necesidad de adaptación.
- **Compatibilidad:** tiene que ver con la compatibilidad con el ambiente.

Plaza o Canales de distribución

Todos los productos independiente del país o mercado pasan por un proceso de distribución que incluye el manejo físico, la distribución de bienes, el trámite de la propiedad (título) y las negociaciones de compra y venta entre los productores e intermediarios, y entre los intermediarios y consumidores. Cada mercado nacional tiene una estructura de distribución a través de la cual los productos pasan del productor al usuario. El comportamiento de los miembros del canal es el resultado de las interacciones entre el medio ambiente cultural y el proceso de marketing. Cuando los intermediarios no se desempeñan de acuerdo con los estándares o cuando la situación del mercado cambia necesitando así que la compañía reestructure su distribución, podría ser necesario finalizar las relaciones con algunos intermediarios.⁵⁷

El punto de partida del canal de distribución, está relacionado con el grupo objetivo que la firma ha decidido satisfacer. También se debe tener cuidado pues lo que puede funcionar en un país, puede no ser efectivo en otro. La estrategia del canal en un programa global de marketing, debe cumplir con la posición competitiva de la compañía y sus objetivos de marketing en cada país.⁵⁸

La distribución y logística según Warren J. Keegan (1998 p. 449-451)⁵⁹, son el medio por el cual los productos se ponen a disposición de los consumidores cuándo y dónde ellos los requieren, para lograrlo, el proceso de distribución incluye:

- **Logística y distribución física:** Es el medio por el cual los productos están disponibles para el consumidor cuando y como ellos quieren.
- **Proceso de orden:** Provee información sobre los inputs que son críticos para satisfacer la orden del consumidor. Incluye el proceso de entrada, proceso de preparación, y despacho.
- **Bodegaje:** Las bodegas son usadas para almacenar los bienes antes que sean vendidos. El centro de distribución es diseñado para recibir los productos eficientemente de los proveedores y luego satisfacer las ordenes de las tiendas

⁵⁷ Philip R. Cateora, John L. Graham. (2001), Marketing Internacional, Editorial McGraw Hill, décima edición, p. 466.

⁵⁸ Warren J. Keegan (1998), Global Marketing Management, Editorial Prentice Hall Series in Marketing, sexta edición, pp.436,437.

⁵⁹ Warren J. Keegan (1998), Global Marketing Management, Editorial Prentice Hall Series in Marketing, sexta edición, pp.449-451.

individuales. Puede ser la compañía misma o pagarle a alguien para que cumpla con estos roles.

- **Inventario:** Asegura que los componentes de la manufacturación o los productos terminados no incurran en riesgos o costos de tener un stock excesivo.
- **Transporte:** Incluye los cinco métodos por los cuales la compañía mueve sus bienes, tren, carretera, aire, agua o tubería. Los managers pueden inclinarse por una cadena de valor exactamente igual al mercado local, pero puede no ser el más efectivo. Por ejemplo una compañía que con ventajas competitivas en la manufacturación y distribución, se deben ver forzados a rediseñarlos para entrar a un nuevo mercado.

Objetivos de los canales⁶⁰

El propósito es crear valor o utilidad para el consumidor, lo que se traduce en:

- **Lugar:** disponibilidad del producto o servicio en un lugar conveniente para el consumidor potencial.
- **Tiempo:** cuando es deseado por el consumidor
- **Forma:** procesado y preparado. Que el producto se encuentre en excelentes condiciones para ser usado.
- **Información:** respuestas y comunicación general acerca de la utilidad, características y beneficios del producto.

Cualquiera de estas puede ser una ventaja competitiva por lo que la firma debe tomar atención en estas herramientas.

Elementos a considerar en la elección de un Canal de Distribución:⁶¹

- **Características del consumidor:** La población, la distribución geográfica, el ingreso, los hábitos de compra y las reacciones a diferentes métodos de ventas varían de país en país, por lo que se necesitan distintas formas de canales de distribución. Mientras más consumidores es necesario tener más distribuidores, lo mismo ocurre hacia el otro lado.
- **Características del producto:** El grado de estandarización, la percibibilidad, los requerimientos del servicio, y el precio por unidad, tienen una alta influencia en el

⁶⁰ Warren J. Keegan (1998), Global Marketing Management, Editorial Prentice Hall Series in Marketing, sexta edición, p.436.

⁶¹ Warren J. Keegan (1998), Global Marketing Management, Editorial Prentice Hall Series in Marketing, sexta edición, pp.437-441.

diseño del canal y su estrategia. Los productos con alto costo por unidad, generalmente son vendidos a través de la fuerza de ventas de la compañía, por ejemplo son productos asociados a características complejas que necesitan ser explicadas por algún experto en el tema.

Los productos perecibles necesitan canales directos para asegurar una condición ideal al momento que el consumidor los compre.

- **Características del Intermediario:** Este se encuentra en el negocio para maximizar sus propios beneficios, y no del productor. Algunas veces no está interesado en construir un mercado para un nuevo producto, por lo que las compañías deben crear sistemas de distribución que eviten este tipo de prácticas para conseguir una mayor participación de mercado. Cuando lo ha logrado cambia su estrategia a una forma más eficiente de costos asociados a ella, la cual es una simple respuesta en cuanto a la consideración de los costos y la nueva atracción por los productos de la compañía que se ha adquirido por parte de distribuidores independientes.

Alternativas de elección de intermediario:

La compañía puede usar canales establecidos, construir su propio canal o salir del mercado. Las dificultades en el canal surgen cuando se entra a un mercado muy competitivo donde las marcas y la oferta ya se encuentran establecidas. Un canal puede no distribuir un nuevo producto ya que con lo que ya ofrece genera utilidades. Por lo que la compañía debe ofrecerles incentivos o construir su propio canal.

Ofrecer incentivos, puede ser bastante caro, pagarle al distribuidor puede representar un aumento en el precio al consumidor. Establecer nuevos canales también puede ser extremadamente caro, se debe entrenar y contratar a la fuerza de ventas. En un nuevo mercado puede no tener la suficiente demanda para cubrir sus costos. El costo de establecer la propia fuerza de ventas puede frenar la expansión pero aun así ha sido el método más efectivo.⁶²

⁶² Warren J. Keegan (1998), Global Marketing Management, Editorial Prentice Hall Series in Marketing, sexta edición, pp. 448,449.

De acuerdo con Philip R. Cateora, John L. Graham. (2001 pp. 487-498)⁶³, podemos clasificar a los intermediarios en dos grandes grupos: Agentes Intermediarios e Intermediarios Mercantiles. Y también encontrar subdivisiones de estos:

1. **Agentes Intermediarios:** trabajan por comisiones y preparan ventas en el país extranjero, pero no se adjudican el derecho sobre las mercancías. El fabricante se responsabiliza sobre el riesgo comercial, pero conserva el derecho para establecer política y precios, además de solicitar a los agentes que proporcionen registros de ventas e información acerca de los clientes.
2. **Intermediarios Mercantiles:** se adjudican el derecho sobre los bienes del fabricante y se hacen responsables de los riesgos comerciales, por lo que tienden a ser menos controlables que los agentes intermediarios. Realizan muchas funciones de importación y exportación al mayoreo involucradas al comprar por su cuenta y vender en otros países. Estos intermediarios son propensos a buscar bienes de cualquier fuente y tienen poca lealtad hacia las marcas.

Estos grupos se subdividen en:

1. **Intermediarios del país de origen:** Son los que están ubicados en el país de la firma productora, proporcionan servicios de marketing desde un punto de partida nacional. Los más frecuentemente utilizados son:
 - **Detallistas Globales:** estos se están volviendo intermediarios nacionales de importancia para los mercados internacionales.
 - **Compañías administradoras de exportaciones (CAE):** son un intermediario importante para las firmas que tienen un volumen relativamente reducido de ventas internacionales o para aquellas que no desean involucrar a su propio personal en las funciones internacionales. Independiente del número de clientes que se manejen las existencias disponibles de una CAE son un servicio personalizado. Los principales servicios proporcionados al fabricante son el contacto con clientes extranjeros y las negociaciones de ventas. Las ventajas de las CAE son: 1. Mínima inversión por parte de la compañía para entrar a los mercados internacionales y 2. No se necesita personal de la compañía o una gran cantidad de esfuerzo administrativo. La principal desventaja es que rara

⁶³ Philip R. Cateora, John L. Graham. (2001), Marketing Internacional, Editorial McGraw Hill, décima edición, pp 487-498.

vez pueden financiar el tipo de inversión en el mercado que se necesita para establecer una distribución amplia. Conserva una relación de corto plazo, abarca sólo uno o dos mercados y opera sobre una base estrictamente de comisiones.

- **Corredores del país de origen:** Muchos intermediarios que realizan los servicios de agente a bajo costo. Son corredores que importan y exportan y reúnen compradores y vendedores, no mantienen una relación continua con sus clientes y generalmente se especializan en uno o más productos.
- **Oficinas de compra:** El común denominador es realizar la función básica de buscar y comprar mercancías a petición de sus directores. No poseen servicio de ventas y poseen flexibilidad y habilidad para encontrar mercancías provenientes de cualquier fuente.
- **Grupos de venta:** tipos de arreglos en los cuales cooperan muchos fabricantes o productores en un intento conjunto para vender sus mercancías por todas partes.
- **Agente Norazi:** Son intermediarios únicos especializados en transacciones dudosas o difíciles. Tiende a involucrarse en operaciones de dinero en el mercado negro, licor sin impuestos, espionaje industrial, narcóticos y otros tipos de tráfico ilícito.
- **Comerciantes exportadores:** Son en esencia, comerciantes nacionales que operan en mercados extranjeros. Funcionan de manera muy semejante al minorista nacional.
- **Corredores de exportación:** tienen que ver en su mayoría con productos; no toman posesión física de los bienes pero sí asumen la responsabilidad de arreglar su transporte. Trabajan bajo un concepto de trabajo por lotes, así que no ofrecen una alternativa de distribución particularmente atractiva para la mayoría de los productores.

2. Intermediarios en el extranjero: Utilizar intermediarios del país extranjero sitúa al fabricante más cerca del mercado e involucra estrechamente a la compañía con los problemas de idioma, distribución física, comunicación y financiamiento. Pueden ser índole mercantil o agentes. Los más frecuentes son:

- **Representantes del fabricante:** toman responsabilidad sobre los bienes de un productor dentro de una ciudad, área regional de mercado, un país

entero o muchos países adyacentes. Se utiliza para la distribución de bienes industriales en el extranjero.

- **Distribuidores:** es un intermediario mercantil. Posee derechos exclusivos de ventas en un país determinado y trabaja muy de cerca con el fabricante. Tiene un grado relativamente alto de dependencia hacia los proveedores y sus negociaciones tienden a ser continuas y de larga duración. Le permite al fabricante un grado razonable de control.
- **Corredores en un país extranjero:** tratan en su mayoría con productos y alimentos.
- **Agentes administradores y compradores:** lleva negocios dentro de una nación extranjera bajo un arreglo de contrato exclusivo con la compañía matriz. En algunos casos invierte en la operación.
- **Negociantes:** cualquiera que tenga una relación continua con un proveedor para comprar y vender bienes. Venden productos directamente a los clientes. Son el último paso dentro del canal de distribución, tienen derechos exclusivos de venta sobre los productos del fabricante dentro de un área geográfica determinada.
- **Corredores de importaciones mayoristas y detallistas:** adquieren bienes directamente del fabricante, los venden a mayoristas y detallistas y a clientes industriales.

Factores que afectan la elección de canales:⁶⁴

Las empresas deben comprender las características del mercado y haber establecido políticas de operación antes de comenzar la selección de los intermediarios para un canal.

Para determinar el proceso de selección, la empresa debe:

- Identificar mercados, objetivo específico, dentro y a través de los países.
- Especificar las metas de marketing en términos de volumen, porción del mercado y los requerimientos en cuanto al margen de utilidades.
- Especificar los compromisos financieros y personales con el desarrollo de la distribución internacional.

⁶⁴ Philip R. Cateora, John L. Graham. (2001), Marketing Internacional, Editorial McGraw Hill, décima edición, pp. 498-503.

- Dar una descripción del control, longitud de los canales, términos de venta y propiedad sobre los canales.

Los elementos clave en cuanto a la decisión sobre la distribución incluyen:

- Funciones que realizan los intermediarios (y la eficacia con que se efectúa cada una)
- Costos de sus servicios.
- Su disponibilidad.
- Alcance del control que se puede ejercer sobre las actividades de los intermediarios.

La estrategia del canal posee seis metas:

1. **Costo:** existen dos clases de costos relativos al canal, el costo del capital o inversión para desarrollar el canal y el costo continuo para mantenerlo. Se puede reducir el costo al usar canales más cortos.
2. **Necesidades de capital:** los elementos más importantes son las necesidades de capital y los modelos de flujo efectivo asociados con el uso de un tipo específico de intermediario. Generalmente se requiere la máxima inversión cuando una compañía define sus propios canales internos (fuerza de venta propia).
3. **Control:** mientras más involucrada se encuentra una compañía con la distribución, ejerce mayor control. La fuerza de ventas de esta se hace responsable por la mayor parte del control pero con frecuencia a un costo que no resulta práctico. Conforme los canales se hacen más grandes, disminuye el control del precio, volumen, promoción y tipo de mercancías.
4. **Cobertura:** la cobertura total del mercado involucra: a) obtener el volumen óptimo de ventas posibles para cada mercado, b) asegurar una participación razonable dentro de este y c) alcanzar una penetración satisfactoria en el mercado. La cobertura adecuada podría requerir cambios en los sistemas de distribución de un país a otro o de tiempo en tiempo.
5. **Carácter:** el sistema del canal de distribución seleccionado debe estar de acuerdo con el carácter de la compañía y de los mercados en los que hace negocio. Algunos requerimientos del producto se relacionan con la caducidad o el volumen del producto, complejidad de la venta, los servicios de venta y el valor del mismo. Los dirigentes del canal deben estar conscientes de que los modelos cambian.

- 6. Continuidad:** con frecuencia los canales de distribución muestran problemas de antigüedad. Cuando un individuo se retira de una línea de negocios, la compañía podría notar que ha perdido su distribución en esa área. La mayoría de los intermediarios tiene poca lealtad hacia sus vendedores.

Control de intermediarios⁶⁵

El control sobre el sistema del canal de distribución implica controles generales en todo el sistema para asegurarse de que las operaciones se encuentran dentro de los objetivos de costo y cobertura del mercado. También se deben controlar los puntos específicos de la distribución debido a que los márgenes del precio, el trasbordo y otros elementos, afectan al sistema general.

El sistema de control de los intermediarios tiene que ver con el conocimiento de la compañía matriz sobre las actividades de los intermediarios con respecto a su volumen de ventas, cobertura del mercado, servicios ofrecidos, precios, publicidad, pago de cuentas e incluso utilidades.

Todos los sistemas de control tienen su origen en los planes y metas corporativos. Se deben especificar los objetivos de marketing internamente y a los intermediarios tan explícitamente como sea posible. Los estándares de desempeño deberán incluir los objetivos para volumen de ventas, la participación en el mercado para cada uno de estos, la razón de rotación de inventario, número de cuentas por área, objetivo de crecimiento, objetivo en cuanto a la estabilidad del precio y la calidad de la publicidad.

Cuando el control falla y no se han satisfecho en buena medida los intereses de la compañía, el intermediario debe ser eliminado.

Publicidad

Publicidad es cualquier mensaje pagado en un medio masivo. La competencia intensa en los mercados mundiales y la complejidad de los clientes extranjeros ha llevado a la necesidad de estrategias de publicidad más elaboradas. Se debe poner especial atención en: centralización o descentralización de la autoridad, el uso de una o varias agencias

⁶⁵ Philip R. Cateora, John L. Graham. (2001), Marketing Internacional, Editorial McGraw Hill, décima edición, pp 506-507.

nacionales o extranjeras, procedimientos de apropiación y asignación, la copia, los medios y la investigación.⁶⁶

La publicidad global es el uso del mismo mensaje, arte, copias, fotografías, historias y videos en un mercado de múltiples países. La compañía que tiene la capacidad de transformar una publicidad domestica a una mundial, o crear una nueva campaña utilizada globalmente tiene una fuerte ventaja. El proceso creativo de una compañía para determinar donde hay un mercado local para su producto y ser la primera en descubrirlo, siempre es una ventaja sobre los competidores. Una campaña publicitaria global, puede ser una herramienta para encontrar una estrategia global coherente.

Debido a que la publicidad es comúnmente diseñada para agregar valor psicológico al producto o la marca, juega un rol más importante en los productos de consumo que en el producto industrial. La compra de productos de bajo precio, generalmente requiere una fuerte campaña para recordarle al consumidor sobre el producto. La publicidad global ofrece economías de escala como también mejora el acceso a los canales de distribución. Una marca global soportada por una publicidad global, puede ser bastante atractiva debido a que, desde el punto de vista del retail, son las que menos pierden en la estantería.

El conocimiento de la diversidad cultural, especialmente los simbolismos asociados a la cultura, son esenciales para crear publicidad. El uso de los colores y la relación hombre-mujer pueden ser una dificultad.⁶⁷ Por esto, es necesario tener conocimiento del país o región en que se desea hacer publicidad para que esta sea exitosa.

Existen dos puntos de vista con respecto al grado de adaptación de la publicidad global:

- 1. Personalizar la publicidad:** crear una publicidad diferente para cada país o región, ya que presentan un problema en especial. Los consumidores aun siguen difiriendo de país en país y deben ser alcanzados por publicidades de acuerdo a sus respectivos países.⁶⁸
- 2. Estandarización de la publicidad:** crear una publicidad única para todos los mercados del mundo, debido a que todas las personas en todas partes quieren los

⁶⁶ Philip R. Cateora, John L. Graham. (2001), Marketing Internacional, Editorial McGraw Hill, décima edición, p. 550.

⁶⁷ Warren J. Keegan (1998), Global Marketing Management, Editorial Prentice Hall Series in Marketing, sexta edición, pp. 458-460.

⁶⁸ Warren J. Keegan (1998), Global Marketing Management, Editorial Prentice Hall Series in Marketing, sexta edición, pp.461.

mismos productos por las mismas razones. Las compañías pueden alcanzar grandes economías de escala debido a la unificación de la publicidad.

Es necesario crecer con una perspectiva global, la que afirma que hay similitudes y diferencias entre las culturas y hacer estándares donde hay semejanzas, pero llevar a cabo adaptaciones cuando es necesario. La perspectiva global dirige los productos y la publicidad hacia los mercados mundiales más que a los diversos mercados nacionales. La decisión de estandarizar o modificar depende más de los motivos de compra que de la geografía.⁶⁹

Personalización y estandarización tienen su lugar y continuarán siendo usadas. Una campaña global tiene beneficios substanciales sobre ahorro de costos y aumento de control. Las campañas localizadas tienen las ventajas de enfocarse en los atributos más importantes en cada nación o cultura. La pregunta sobre cual usar depende del producto y los objetivos de la compañía en un mercado en particular.

Aun así la estandarización no siempre es requerida o aconsejable debido a las diferencias culturales.⁷⁰

Proceso de comunicaciones

Las actividades promocionales son un proceso de comunicación. Se deben superar problemas relacionados con el desarrollo de una estrategia eficaz de promoción dentro del marketing nacional, además de las dificultades culturales, para lograr un programa exitoso de promoción internacional. También, se deben analizar todas las restricciones de tal manera que se pueda transmitir el mensaje correcto y que los consumidores meta lo reciban.⁷¹

El proceso internacional de comunicaciones según Philip R. Cateora, John L. Graham. (2001 p. 580)⁷² consiste en:

⁶⁹ Philip R. Cateora, John L. Graham. (2001), Marketing Internacional, Editorial McGraw Hill, décima edición, p. 552.

⁷⁰ Warren J. Keegan (1998), Global Marketing Management, Editorial Prentice Hall Series in Marketing, sexta edición, p.463.

⁷¹ Philip R. Cateora, John L. Graham. (2001), Marketing Internacional, Editorial McGraw Hill, décima edición, pp 578, 580.

⁷² Philip R. Cateora, John L. Graham. (2001), Marketing Internacional, Editorial McGraw Hill, décima edición, p. 580.

- **Una fuente de información:** un ejecutivo de marketing internacional con un mensaje que comunicar.
- **Codificación:** el mensaje proveniente de la fuente se convierte en símbolo adecuado que se transmite a un receptor.
- **Un canal para el receptor.**
- **Decodificación:** la interpretación del receptor acerca del simbolismo que se transmitió desde la fuente de información.
- **Receptor:** consumo de aquellos que reciben el mensaje y son el objetivo de la idea que se transmitió.
- **Retroalimentación:** información acerca de la eficacia del mensaje que fluye desde el receptor (objetivo) hasta la fuente de información para evaluar os resultados del proceso y completarlo.
- **Ruido:** influencias incontrolables e impredecibles como las actividades de la competencia y la confusión, que debilitan el proceso y afectan a cualquiera de los otros seis pasos.

Desgraciadamente el proceso no es tan simple como solo enviar un mensaje por un medio determinado hasta un receptor. La mayoría de los fracasos o errores en el marketing internacional se atribuye a que uno o muchos de estos pasos no reflejan adecuadamente la influencia cultural y/o una falta general de conocimiento sobre el mercado objetivo.

Surgen cuatro problemas con la comunicación con los consumidores en todos los países

1. El mensaje puede no ser enviado al destinatario: puede ser el resultado de no elegir el medio correcto para alcanzar al segmento en cuestión.
2. El mensaje puede ser recibido por el segmento pero puede no ser entendido por este: puede ser el resultado de un inadecuado entendimiento del código apropiado para el mercado objetivo.
3. El mensaje puede ser recibido y entendido por el segmento pero puede que este último no tome la acción deseada por la compañía: puede ser el resultado de un bajo entendimiento de la cultura del segmento.

4. La efectividad del mensaje puede ser interrumpido por ruido: puede ser el resultado de la publicidad de la competencia.⁷³

La clave está en donde un mensaje de publicidad específico y la estrategia de medios debe ser cambiado de región en región o de país en país debido a los requerimientos ambientales.

Selección de una agencia de publicidad⁷⁴

Tiene que ver con cuando usar una publicidad hecha en el mercado local, usar una agencia extranjera o combinar ambas estrategias. Es posible escoger una agencia local en cada país o utilizar una agencia con oficinas locales y extranjeras.

Para escoger una agencia se debe considerar lo siguiente:

- **Organización de la compañía:** las compañías descentralizadas podrían querer escoger una agencia local.
- **Respuesta nacional:** ¿está la agencia global familiarizada con la cultura local y los hábitos de compra o se debe escoger una agencia local?
- **Cobertura de área:** ¿la agencia cubre todos los mercados relevantes?
- **Percepción del consumidor:** ¿qué conocimiento de marca quiere la compañía proyectar? Si el producto requiere una fuerte identificación local es mejor utilizar una agencia local.

Pauta publicitaria: planea globalmente y actúa localmente⁷⁵

Una pauta publicitaria, es una táctica global con un mensaje básico estandarizado que permite cierto grado de modificación para satisfacer las circunstancias locales. Así, se puede economizar con la estandarización al mismo tiempo que se cubren algunas diferencias culturales específicas. La decisión de adaptar o estandarizar la publicidad internacional depende del producto, la cultura, los patrones de uso, entre otros factores.

Retos creativos

La competencia internacional y la complejidad del marketing multinacional, requiere que el publicista internacional trabaje en el nivel creativo más alto. Los publicistas han

⁷³ Warren J. Keegan (1998), Global Marketing Management, Editorial Prentice Hall Series in Marketing, sexta edición, p.461.

⁷⁴ Warren J. Keegan (1998), Global Marketing Management, Editorial Prentice Hall Series in Marketing, sexta edición, pp.464.

⁷⁵ Philip R. Cateora, John L. Graham. (2001), Marketing Internacional, Editorial McGraw Hill, décima edición, pp 552, 559-564.

desarrollado sus habilidades y capacidades hasta el punto en que los anuncios de diferentes países muestran semejanzas básicas y un nivel cada vez mayor de elaboración. Sin embargo, existen limitantes de la creatividad:

- **Aspectos legales:** las leyes que controlan la publicidad varían dependiendo de cada país.
- **Limitaciones del idioma:** el idioma es una de las principales barreras para lograr una comunicación eficaz. El problema involucra los diferentes idiomas de cada país, los idiomas o dialectos dentro de un país y los problemas sutiles de los matices típicos que tiene un idioma. La abstracción, el texto plano y el ahorro de palabras dan muchos problemas a los traductores. La comunicación se impide debido a la gran diversidad de herencia cultural y educación que existe dentro de los países y que causa diferentes interpretaciones incluso de oraciones aisladas y de conceptos simples. La poca alfabetización en algunos países impide seriamente la comunicación lo que exige más creatividad en el uso de los medios verbales.
- **Diversidad cultural:** los factores culturales determinan la manera en que se perciben distintos fenómenos, si la estructura conceptual es diferente la percepción del mensaje difiere en sí misma. El conocimiento de la diversidad cultural debe incluirse en todo proyecto de publicidad. Las percepciones existentes que se basan en la tradición y herencia con frecuencia son difíciles de vencer. Además de las diferencias entre naciones, los publicistas han encontrado subculturas dentro de un mismo país que también necesitan atención.
- **Limitaciones de los medios:** puede disminuir el papel de la publicidad dentro del programa promocional, forzando a los profesionales del marketing a enfatizar otros elementos de la mezcla de marketing.
- **Limitaciones de producción y costos:** la creatividad es especialmente importante cuando el presupuesto es poco o si se tiene severas limitaciones de producción, poca calidad de impresión y falta de buen papel. Las diversas restricciones a la creatividad en la publicidad se podrían considerar como impedimentos insuperables hacia las campañas promocionales estandarizadas o también como el reto creativo más importante de un publicista, lo que significa desarrollar una campaña que establezca comunicación entre los mercados nacionales que sea informativa y persuasiva.

Planeación y análisis de los medios⁷⁶

Existe una serie de aspectos específicos, problemas y diferencias que se pueden encontrar en todas las naciones. Las variaciones locales y la falta de información sobre el mercado requieren de atención extra. Al hacer publicidad internacional, se debe considerar:

- **Disponibilidad:** algunos países poseen muy pocos medios de publicidad y otros demasiados.
- **Costos:** los precios de los medios son susceptibles a negociación en la mayoría de los países. el costo de la publicidad depende de la habilidad que posea el agente para hacer acuerdos.
- **Cobertura:** existen dos puntos importantes: uno se relaciona con la dificultad que representa llegar hasta ciertos sectores de la población por medio de la publicidad, y el otro con la falta de información sobre la cobertura. En muchos de los mercados mundiales se debe utilizar una amplia diversidad de medios para alcanzar la mayoría de los mercados.
- **Falta de información sobre el mercado:** verificar las cifras de circulación o cobertura es una tarea difícil. Los publicistas necesitan información sobre el ingreso, edad y distribución geográfica lo que puede resultar muy complejo, excepto en los mercados más grandes.

Promoción de ventas⁷⁷

Las promociones de ventas, son actividades de marketing que estimulan las compras del consumidor y mejoran la eficacia y cooperación tanto de los intermediarios como de los minoristas. Encontramos rebajas, regalos, productos gratis, concursos y módulos de demostración, entre otros. Son promociones que se diseñan para complementar las ventas personales y la publicidad que forman parte de la mezcla promocional.

Las promociones de ventas son actividades a corto plazo dirigidas a que el consumidor y/o minorista alcance objetivos específicos como: 1) compra inmediata del producto o bajo un período de prueba, 2) inducir al consumidor a la tienda, 3) obtención de módulos de

⁷⁶ Philip R. Cateora, John L. Graham. (2001), Marketing Internacional, Editorial McGraw Hill, décima edición, pp 565-567.

⁷⁷ Philip R. Cateora, John L. Graham. (2001), Marketing Internacional, Editorial McGraw Hill, décima edición, pp 577, 578.

exhibición del producto para su venta, 4) fomentar el almacenamiento del producto en las tiendas y 5) apoyar y aumentar las actividades de publicidad y ventas personales.

En los mercados donde es difícil llegar al consumidor debido a las limitaciones de medios, el porcentaje del presupuesto dirigido a las promociones de venta deberá aumentarse. El éxito de una promoción puede depender de una adaptación local y de los aspectos legales que actúan como limitantes.

Precio

Determinar el precio es complicado debido a las fluctuaciones de los tipos de cambio. La política y el sistema de precios de una compañía deben ser consistentes con cualquier otra restricción global. Se debe tomar en cuenta los costos de transporte internacional, canales de distribución internacionales, y las demandas de las cuentas globales para el trato de la equidad del precio sin considerar la localidad. También juegan un rol importante las políticas de impuestos y los controles de precios. Es muy común que no se obtenga información precisa y definitiva que ayude a la base de un precio óptimo.⁷⁸

Con respecto al precio, debemos tomar en cuenta las siguientes preguntas:

1. ¿El precio refleja la calidad del producto?
2. ¿El precio es competitivo?
3. ¿La firma debe perseguir la penetración de mercado, monitorear el mercado o algún otro objetivo de precio?
4. ¿Qué tipo de descuento y permisos debería la firma ofrecer al consumidor internacional?
5. ¿Deberían diferir los precios en los segmentos del mercado?
6. ¿Qué opciones de precios están permitidos si los costos de la firma aumentan o disminuyen?, ¿Es la demanda del segmento objetivo elástica o inelástica?
7. ¿Los precios pueden ser vistos por el gobierno del país extranjero como razonables o explotadores?
8. ¿Pueden existir leyes de dumping en el país objetivo?⁷⁹

⁷⁸ Warren J. Keegan (1998), Global Marketing Management, Editorial Prentice Hall Series in Marketing, sexta edición, pp.409,410.

⁷⁹ Warren J. Keegan (1998), Global Marketing Management, Editorial Prentice Hall Series in Marketing, sexta edición, p.409.

Políticas de precios

A menos que una compañía cuente con una política bien pensada y claramente definida, la conveniencia establecerá los precios en vez del diseño. El país en que se realiza un negocio, el tipo de producto, las variaciones en condiciones de competencias y otros factores estratégicos afectan la fijación de precios.⁸⁰

Precio Global, tres alternativas de política de precios:

1. **Extensión / Etnocéntrica** : requiere que el precio sea el mismo alrededor del mundo y que el importador absorba los impuestos de importación.
2. **Adaptación / Policéntrica**: permite a la subsidiaria establecer el precio que crean es el más deseable para sus circunstancias.
3. **Inversión / Geocéntrica**: la fijación del precio depende de factores locales como costos, nivel de ingreso, competidores y la estrategia de marketing global, por lo que la compañía ocupa un rol intermedio entre un precio fijo y que la subsidiaria determine el precio.⁸¹

Técnicas de fijación de precios internacionales

- **Fijación de precios por costo variable**: la firma solo se encarga del incremento en el costo o costo marginal que representa la producción de bienes para la venta en el extranjero. Se consideran las ventas al exterior como adicionales y cualquier devolución sobre su costo variable es una contribución a la utilidad neta. Estas tienen precios más competitivos, pero como tienen precios netos inferiores a los del mercado nacional podrían enfrentar cargos de dumping. Este enfoque es práctico cuando una compañía tiene altos costos fijos y una capacidad de producción en desuso.⁸²
- **Fijación de precios por costo total**: insisten en que ninguna unidad de producto similar es diferente en términos de costo y en que cada una cubre parte del costo total fijo y variable. Este enfoque es apropiado cuando hay altos costos variables

⁸⁰ Philip R. Cateora, John L. Graham. (2001), Marketing Internacional, Editorial McGraw Hill, décima edición, p. 625.

⁸¹ Warren J. Keegan (1998), Global Marketing Management, Editorial Prentice Hall Series in Marketing, sexta edición, pp. 428,429.

⁸² Philip R. Cateora, John L. Graham. (2001), Marketing Internacional, Editorial McGraw Hill, décima edición, p. 631.

en relación con los costos fijos. Se fijan los precios con base a un costo adicional, los costos totales más un margen de utilidad.⁸³

- **Monitoreo del mercado:** el objetivo es llegar hasta un segmento del mercado acostumbrados a precios relativamente altos y deseosos de pagar una cantidad extra por el valor que recibe, En ese caso el precio crea un alto valor para el consumidor. Esta técnica también es adecuada si hay existencias limitadas, para maximizar el ingreso y también cuando una firma es un único vendedor de un producto nuevo o novedoso. También se aplica a mercados donde solo existen dos niveles de ingreso, el acomodado y el pobre. El objetivo final es maximizar el retorno sobre un volumen limitado y cumplir con la demanda y la oferta que se tiene.⁸⁴
- **Precio de penetración:** se usa como arma de competencia para ganar posición en el mercado. Se aplica para simular un crecimiento del mercado y capturar cierta porción de este al ofrecer productos a precios bajos. Esta política se utiliza como maniobra de competencia para adquirir y conservar cierta porción del mercado, por lo que significa que el producto debe ser vendido con pérdidas por un tiempo.⁸⁵
- **Market holding:** es utilizada por las compañías que quieren mantener sus acciones en el mercado. Algunas veces significa reaccionar a los precios ajustados por el competidor. Algunas veces una fuerte moneda local y un aumento de los costos locales pueden forzar a buscar un tercer país para producir para así mantener su participación de mercado.⁸⁶
- **Escalamiento de precios:** Es el caso de encontrar artículos relativamente baratos en el país de origen a precios escandalosamente altos en el país extranjero. Estos precios tan elevados reflejan los costos de exportación entre los que se encuentran los aranceles y el sistema de distribución. Esta inflación tiene como resultado una escalada de precios, uno de los obstáculos más importantes dentro de la fijación de precios a los que se enfrenta la compañía multinacional. Por lo

⁸³ Philip R. Cateora, John L. Graham. (2001), Marketing Internacional, Editorial McGraw Hill, décima edición, p. 631.

⁸⁴ Philip R. Cateora, John L. Graham. (2001), Marketing Internacional, Editorial McGraw Hill, décima edición, p. 631; Warren J. Keegan (1998), Global Marketing Management, Editorial Prentice Hall Series in Marketing, sexta edición, p. 411.

⁸⁵ Warren J. Keegan (1998), Global Marketing Management, Editorial Prentice Hall Series in Marketing, sexta edición, p.411; Philip R. Cateora, John L. Graham. (2001), Marketing Internacional, Editorial McGraw Hill, décima edición, p. 631.

⁸⁶ Warren J. Keegan (1998), Global Marketing Management, Editorial Prentice Hall Series in Marketing, sexta edición, pp.412.

tanto es el aumento en el precio debido al transporte, los impuestos y los márgenes del distribuidor que son agregados al precio de la producción.⁸⁷

Sin importar las políticas formales para la fijación de precios y las estrategias que utiliza una compañía no hay que olvidar que el mercado establece el precio válido para un producto.

Dumping⁸⁸

Se produce cuando los productos son vendidos por debajo de su costo de producción. Otra posición define al dumping como la venta de artículos dentro de un mercado extranjero, por debajo del precio de los mismos productos en el mercado de origen. Incluso la reducción de tarifas sobre el embarque de carga se ha clasificado como dumping. La ley autoriza la imposición de un impuesto al dumping cuando esto tiende a perjudicar la actividad económica del país.

Precios de transferencia

Los precios intracompañía o de transferencia, son definidos por Philip R. Cateora, John L. Graham. (2001 p.653)⁸⁹ como aquellos precios que se transfieren de las operaciones o unidades de ventas de la compañía de un país hacia las unidades de otro lugar. Estos se deben ajustar para mejorar la ganancia final de la compañía. Los beneficios son tres:

1. Disminución de los impuestos al embarcar artículos con aranceles altos a precios mínimos de transferencia, para que el impuesto base y el adicional sean bajos.
2. Reducción de impuestos al ingresar en países donde estos son altos mediante la sobrevaluación de los productos transferidos a las unidades en tales naciones, con esto se eliminan las utilidades y se cambian a países con impuestos bajos. Esto se utiliza para “maquillar” estados financieros, incrementando las utilidades en países donde se han pedido préstamos.
3. Facilitar la repatriación de dividendos cuando esta se ve reducida por la política gubernamental. El ingreso invisible se manifestará en forma de precios altos sobre los productos embarcados para unidades en ese país.

⁸⁷ Philip R. Cateora, John L. Graham. (2001), Marketing Internacional, Editorial McGraw Hill, décima edición, p. 633; Warren J. Keegan (1998), Global Marketing Management, Editorial Prentice Hall Series in Marketing, sexta edición, pp. 414,415.

⁸⁸ Philip R. Cateora, John L. Graham. (2001), Marketing Internacional, Editorial McGraw Hill, décima edición, p. 643.

⁸⁹ Philip R. Cateora, John L. Graham. (2001), Marketing Internacional, Editorial McGraw Hill, décima edición, p. 653.

Los objetivos del sistema para la fijación de precios intracompañía, incluyen:⁹⁰

- Maximizar las utilidades de toda la corporación
- Facilitar el control de la compañía matriz
- Mostrar la administración en todos los niveles, tanto en divisiones de producción como las internacionales, como una base apropiada para mantener, desarrollar y recibir crédito en su propio beneficio.

Precio por transferencia demasiado bajos son insatisfactorios para las divisiones de producción porque sus resultados generales parecen escasos; los que son demasiado altos hacen que las operaciones internacionales se vean mal y reduzcan la eficacia.

Las alternativas de transferir el precio dependen del producto, del mercado, de la firma y de las circunstancias

históricas de cada caso. Warren J. Keegan (1998 pp. 424,425)⁹¹, describe tres alternativas de precio de transferencia:

- 1. Basado en los costos:** refleja los costos variables y fijos de producción. También pueden incluirse todos los costos incluyendo los costos generales de marketing, investigación y desarrollo y otras aéreas funcionales. Existen 2 tipos. Expuestos por Philip R. Cateora, John L. Graham. (2001 p. 654):⁹²
 - Vender al costo de manufactura local más un sobreprecio estándar.
 - Vender al costo del productor más eficaz en la compañía más un sobreprecio estándar.
- 2. Basado en el mercado:** es el precio que se necesita para ser competitivo en el mercado internacional.
- 3. Negociación:** permite a los afiliados de la organización negociar el precio entre ellos mismos.

Fijación de precios con influencia del gobierno

Las compañías que hacen negocios en otros países encuentran diversos tipos de fijación de precios por parte del gobierno. Para controlarlos los gobiernos deben establecer

⁹⁰ Philip R. Cateora, John L. Graham. (2001), Marketing Internacional, Editorial McGraw Hill, décima edición, p. 653.

⁹¹ Warren J. Keegan (1998), Global Marketing Management, Editorial Prentice Hall Series in Marketing, sexta edición, pp.424,425.

⁹² Philip R. Cateora, John L. Graham. (2001), Marketing Internacional, Editorial McGraw Hill, décima edición, p. 654.

márgenes, fijar precios y límites, restringir los cambios, competir en el mercado, otorgar subsidios y actuar como comprador único o monopolio. El gobierno también influye en los precios al permitir o impulsar que los negocios se coludan en la fijación de precios. No obstante, la mayoría de las firmas todavía tiene mucha libertad para tomar decisiones sobre la fijación de precios en cuanto a gran parte de los productos y mercados.⁹³

⁹³ Philip R. Cateora, John L. Graham. (2001), Marketing Internacional, Editorial McGraw Hill, décima edición, pp 657. 658.

Parte III: Estrategia de los Negocios Internacionales⁹⁴

Según Charles W. L. Hill (227 pp26-37), las empresas disponen de cuatro estrategias básicas para competir en el ambiente internacional, la idoneidad de cada una de ellas depende del grado de las presiones para reducir costos y de sensibilidad local. Estas estrategias se describen a continuación:

1. Estrategia de Estandarización Global:

Se centra en reducir costos y cosechar las utilidades provenientes de las economías de escala, curvas de experiencia y economías de localización; es decir, su objetivo es adoptar una estrategia de bajo costo de escala global. La producción, mercadotecnia y actividades de Investigación y Desarrollo se concentran en unas cuantas ubicaciones favorables. Las empresas que siguen esta estrategia (empresas Globales), prefieren comercializar un producto estandarizado en todo el mundo. También, tienden a utilizar su ventaja de costos para respaldar una agresiva fijación de precios en los mercados mundiales. Esta estrategia tiene sentido cuando existen fuertes presiones para reducir costos y son mínimas las demandas para mostrar sensibilidad local. Estas condiciones prevalecen de manera creciente en muchas industrias de bienes industriales cuyos productos, con frecuencia satisfacen necesidades universales. Sin embargo, estas condiciones todavía no se presentan en muchos mercados de productos de consumo, en los cuales las demandas de sensibilidad local permanecen altas.

2. Estrategia de Localización:

Se centra en incrementar la rentabilidad al adaptar los bienes y servicios de una empresa a los gustos y preferencias de diferentes mercados nacionales. Esta estrategia es apropiada cuando existen diferencias sustanciales entre los países en relación con los gustos y preferencias de los consumidores, y en donde las presiones de reducción de costos no son tan intensas. Al adaptar la oferta de producto a las demandas locales, la empresa incrementa el valor de este producto en el mercado local. Sin embargo, la adaptación, limita la habilidad de la empresa para capturar las reducciones de costos asociadas a la producción en masa de un producto estandarizado para el consumo global. La estrategia puede tener sentido, si el valor agregado asociado con la adaptación local apoya la fijación de precios

⁹⁴ Resumido de: Charles W. L. Hill. (2007), Negocios Internacionales Competencia en el Mercado Global, Editorial Mc Graw Hill, sexta edición, pp 26-31.

más elevada, que le permite a la empresa recuperar sus costos más elevados, o si genera una demanda local sustancialmente grande que le permita a la empresa reducir costos por medio de la obtención de algunas economías de escala en el mercado local. Las empresas que siguen una estrategia de localización necesitan ser eficientes, y capturar algunas economías de escala en su radio de acción global, siempre que sea posible.

3. Estrategia Transnacional:

Las empresas que siguen esta estrategia, intentan lograr de manera simultánea bajos costos mediante economías de localización, economías de escala y curvas de aprendizaje; diferenciar su producto mediante mercados geográficos para representar las diferencias locales; y fomentar el flujo multidireccional de habilidades entre las diferentes subsidiarias en la red global de operaciones de la empresa. Deben responder al mismo tiempo ante presiones para reducir costos y de sensibilidad local.

4. Estrategia Internacional:

Estas empresas enfrentan a presiones de bajo costo y presiones menores de sensibilidad local. La estrategia consiste en producir primero para el mercado interno y vender el producto internacionalmente con una adaptación local mínima. Las empresas que siguen una estrategia internacional emplean patrones de desarrollo similares al expandirse a mercados extranjeros. Tienden a centralizar en casa las funciones de desarrollo de producto, establecer funciones de manufactura y mercadotecnia en cada uno de los países o regiones geográficas importantes en donde realizan negocios. Aunque pueden llevar a cabo cierta adaptación local en relación con la oferta de producto y estrategia de mercadotecnia, esto tiende a ser de un alcance muy limitado. La mayoría de las empresas que siguen esta estrategia, las oficinas centrales retienen un control muy fuerte sobre la estrategia de mercadotecnia y producto.

Estrategias de entrada a un mercado:

Las empresas deben escoger su entrada a nuevos mercados. Es por esto que se encuentran distintas alternativas que ayudan a la empresa para elegir el grado de control y la presencia local que cada una quiere obtener.

1. Exportación:

La exportación es un método común, tanto para la empresa internacional madura, así como para la empresa pequeña. Existen dos tipos:

- Directa: La empresa vende a un cliente en otro país, de esta forma se minimizan los riesgos de pérdida financiera.
- Indirecta: La empresa le vende a un comprador en el país de origen que a su vez exporta el producto. Se incluyen grandes minoristas, casas proveedoras de mayoristas, empresas comercializadoras y empresas que compran para abastecer clientes en el extranjero.⁹⁵

Ventajas: Evita los costos del establecimiento de operaciones de fabricación en el país anfitrión y contribuye a que las empresas logren economías de localización basadas en la curva de experiencia.

Desventajas: La exportación desde la sede de la empresa puede no ser apropiada si existen ubicaciones con costos menores para la fabricación del producto en el extranjero. Otra desventaja, consiste en los elevados costos de transporte que pueden existir. Por último las barreras arancelarias también representan un riesgo para las exportaciones.⁹⁶

2. Licencias:⁹⁷

Ocurre cuando un licenciador concede los derechos de cierta propiedad intangible a otra entidad, el licenciataria, durante un periodo específico; a cambio, el licenciataria otorga una regalía al licenciador. La propiedad intangible incluye patentes, invenciones, fórmulas, procesos, diseños, derechos de autor y marcas registradas. Este tipo de acuerdos se ejecutan sobre todo por empresas productoras y es atractivo para empresas que carecen de capital para desarrollar

⁹⁵ Philip R. Cateora, John L. Graham. (2001), Marketing Internacional, Editorial McGraw Hill, décima edición, pp. 471-372.

⁹⁶ Charles W. L. Hill. (2007), Negocios Internacionales Competencia en el Mercado Global, Editorial Mc Graw Hill, sexta edición, pp. 486,487.

⁹⁷ Charles W. L. Hill. (2007), Negocios Internacionales Competencia en el Mercado Global, Editorial Mc Graw Hill, sexta edición, pp. 488, 489.

operaciones en el extranjero, no están dispuestas a destinar recursos o existen barreras a la inversión.

Ventajas: Generalmente, es el licenciatarlo quien pone la mayor parte del capital necesario para iniciar la operación en el extranjero, por lo que la empresa (licenciador) no asume los costos y riesgos propios de la apertura de un mercado en el extranjero.

Desventajas: No concede a la empresa un control estricto sobre la fabricación, marketing y estrategia para construir economías de localización basadas en la curva de experiencia. El Licenciamiento, limita la capacidad de la empresa para realizar movimientos estratégicos que respalden a otro licenciatarlo que se desenvuelve en otro país. Además, existe un riesgo asociado a la concesión de licencias de conocimiento tecnológico, ya que este constituye la base de la ventaja competitiva para muchas multinacionales.

3. Franquicias:⁹⁸

Similar al licenciamiento. Franquiciatarlo no solo vende propiedad intangible (por lo general una marca registrada) al franquiciador, sino también insiste en que cumpla una serie de reglas estrictas para dirigir el negocio. El franquiciador, suele recibir un pago de regalías que corresponde a un cierto porcentaje de los ingresos del franquiciatarlo. Este tipo de acuerdo se emplea más que nada por empresas de servicios.

Ventajas: Empresa se libera de muchos costos y riesgos relativos a la apertura de un mercado extranjero.

Desventajas: El franquiciamiento puede inhibir la capacidad de la empresa para utilizar los ingresos obtenidos en un país para respaldar los ataques competitivos en otro. Pueden existir problemas con el control der la calidad.

4. Empresas en Coparticipación o Joint Venture:⁹⁹

Consiste en establecer una empresa que sea propiedad colectiva de dos o más empresas independientes. La empresa en Coparticipación más común, es de tipo

⁹⁸ Charles W. L. Hill. (2007), *Negocios Internacionales Competencia en el Mercado Global*, Editorial Mc Graw Hill, sexta edición, pp. 490,491.

⁹⁹ Charles W. L. Hill. (2007), *Negocios Internacionales Competencia en el Mercado Global*, Editorial Mc Graw Hill, sexta edición, pp. 491,492.

50/50, en la que existen dos partes que poseen cada una 50%, y contribuyen con un equipo de administradores para compartir el control operativo.

Ventajas: Una empresa se beneficia del conocimiento del socio local sobre las condiciones competitivas, culturales, idioma, sistemas políticos y sistemas de negocios del país anfitrión. Por otra parte, cuando los costos de desarrollo y/o riesgos de apertura de mercado extranjero son elevados, una empresa puede ganar al compartir estos riesgos y/o costos con un socio local. En muchos países, las consideraciones políticas pueden hacer de las empresas en coparticipación el único modo factible de entrar al mercado.

Desventajas: Existe el riesgo de ceder el control de la tecnología al socio. Una empresa en coparticipación, no da a la empresa un control estricto sobre las subsidiarias, tampoco otorga a la empresa el control requerido para participar en ataques mundiales coordinados en contra de sus rivales. Otra desventaja consiste en que un acuerdo de propiedad compartida puede conducir a conflictos y lucha por el control entre las empresas inversionistas, si sus objetivos cambian o si tienen distintas visiones sobre la estrategia adecuada.

5. Proyectos Llave en Mano:¹⁰⁰

El contratista accede a entregar cada detalle del proyecto a un cliente extranjero, incluso la capacitación del personal operativo. Al completarse el contrato, el cliente extranjero recibe la “llave” de una planta lista para su funcionamiento total. Es una forma de exportar tecnología de procesos a otros países.

Ventajas: El conocimiento para iniciar la operación de un proceso tecnológicamente complejo, es un activo valioso, a través de proyectos de Llave en mano, se puede ganar grandes rendimientos económicos a partir de este activo. Útil cuando la IED se ve limitada por regulaciones del país anfitrión y es menos riesgosa.

Desventajas: La empresa que entra en un convenio de este tipo, ya no tendrá un negocio de largo plazo en el país extranjero. Existe la posibilidad de crear un competidor. Si la tecnología de la empresa es una fuente de ventaja competitiva, entonces la venta de esta tecnología mediante un

¹⁰⁰ Charles W. L. Hill. (2007), *Negocios Internacionales Competencia en el Mercado Global*, Editorial Mc Graw Hill, sexta edición, p. 488.

proyecto de “llave en mano” también es la venta de ventaja competitiva a competidores actuales o potenciales.

6. Subsidiarias con propiedad Absoluta:¹⁰¹

La empresa posee el 100% del capital. Se puede establecer de dos formas: Greenfield, en la que la empresa llega como una nueva operación en el país es decir, se establece a partir de cero, o adquiriendo una empresa establecida en el país anfitrión para promover sus productos.

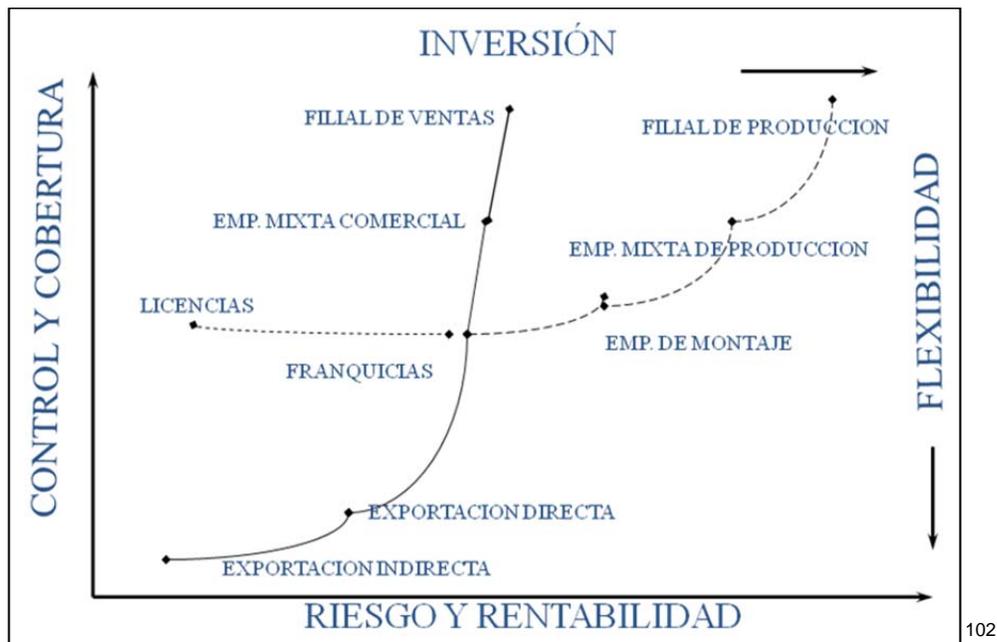
Ventajas: Reduce el riesgo de perder el control sobre las competencias. Da a la empresa un fuerte control sobre las operaciones en los diferentes países. Es posible construir economías de localización y curvas de experiencia.

Desventajas: Suele ser un método muy costoso, se deben asumir todos los costos y riesgos de comercializar en el extranjero.

¹⁰¹ Charles W. L. Hill. (2007), *Negocios Internacionales Competencia en el Mercado Global*, Editorial Mc Graw Hill, sexta edición, p. 493.

Podemos ver que hay muchas opciones que varían en el monto de autonomía, inversión y el grado de control al entrar a un nuevo mercado. Las compañías con una filial completamente propia o subsidiaria tienen un completo control sobre cada aspecto de las operaciones. La empresa en coparticipación, comparte la autonomía y le da el control a cada una de las partes. Las licencias y las franquicias requieren menos inversión, pero a la vez se pierde un control considerable sobre el negocio.

Figura 3: Relación forma de entrada, flexibilidad, riesgo y control.



Estrategias de Negocios¹⁰³

La estrategia de negocios se centra en el mejoramiento de la posición competitiva de los productos o servicios de una empresa o unidad de negocio en una industria o segmento de mercado específicos donde sirve la empresa o unidad de negocio. La estrategia de negocio según Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Ismael Oliva (2007 pp 145-149) son:

¹⁰² Erich Spencer, Apuntes de Clases: Internationalization Process : Entry Strategies, semestre otoño 2008, Facultad Economía y Negocios, Universidad de Chile.

¹⁰³ Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Ismael Oliva (2007); Administración estratégica y política de negocios; Editorial Pearson; décima edición, pp. 145-149.

- Competitiva: mediante la lucha contra todos los competidores para lograr una ventaja.
- Cooperativa: mediante trabajo con una o más empresas para ganar una ventaja contra otros competidores.

La estrategia de negocios pregunta cómo la empresa o sus unidades deben competir o cooperar en cada industria.

Estrategias Competitivas de Porter:

Michael Porter propone dos estrategias competitivas “genéricas” para superar a otras corporaciones en una industria específica. Se denominan genéricas porque las puede utilizar cualquier empresa de negocios, sin importar su tipo o tamaño, o incluso organizaciones sin fines de lucro. Estas estrategias son:

1. Estrategia de menor costo: radica en la capacidad de una empresa o unidad de negocio para diseñar, producir y vender un producto comparable de manera más eficiente que sus competidores.
2. Estrategia de diferenciación: implica la capacidad de una empresa para proporcionar al comprador un valor único y superior con respecto a la calidad de los productos, características especiales o servicio después de la venta.

Además Porter define un ámbito competitivo, que es la amplitud del mercado meta de la empresa o unidad de negocio. Antes de implementar alguna de las dos estrategias competitivas genéricas, la empresa o unidad debe elegir entre.

- Objetivo Amplio: dirigirse al mercado masivo.
- Objetivo Reducido: dirigirse a un nicho de mercado.

La combinación de estos dos tipos de mercados meta con las dos estrategias competitivas, genera cuatro variantes de las estrategias genéricas que se muestran a continuación:

Ámbito Competitivo	Ventaja Competitiva		
		Menor Costo	Diferenciación
	Objetivo Amplio	Liderazgo en costos	Diferenciación

	Objetivo Reducido	Enfoque de costos	Enfoque de diferenciación
--	--------------------------	-------------------	---------------------------

- Liderazgo en costos: estrategia de bajo costo dirigida al mercado masivo, requiere la construcción dinámica de instalaciones eficientes, la búsqueda enérgica de reducciones de costos con base en la inexperiencia, control estricto de costos y gastos generales, evitar las cuentas de clientes marginales y minimización de costos en áreas como I&D, servicio, fuerza de ventas, publicidad, etc. Debido a sus costos reducidos, el líder en costos puede cobrar un precio más bajo por sus productos que sus competidores y aun así obtener un beneficio satisfactorio. Su precio bajo también sirve como barrera a la entrada.
- Diferenciación: está dirigida al extenso mercado masivo e implica la creación de un producto o servicio percibido en su industria como único. Por lo que la empresa o unidad de negocio puede cobrar un precio más alto por ellos. Esta especialidad se puede relacionar con el diseño o la imagen de marca, tecnología, red de distribuidores o servicio al cliente.
- Enfoque en costos: estrategia de bajo costo que se centra en un grupo de compradores particulares o en un mercado geográfico e intenta servir solo a ese nicho, con la exclusión de otros.
- Enfoque de diferenciación: se concentra en un grupo de compradores. Las empresas o unidades de negocio tratan de diferenciarse en un segmento de mercado meta.

Estrategia Corporativa¹⁰⁴

La estrategia corporativa establece principalmente la dirección de una empresa en general y la administración de su cartera de negocios o productos. Esto es válido tanto para una empresa pequeña como para una corporación multinacional grande. Cuando se trata de una empresa grande de negocios múltiples, la estrategia corporativa se ocupa de administrar diversas líneas de productos y unidades de negocio para obtener un valor máximo.

¹⁰⁴ Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Ismael Oliva (2007), Administración estratégica y política de negocios, Editorial Pearson, decima edición, pp. 164-177.

Estrategia Direccional

Tiene relación con la orientación hacia el crecimiento que adopta la compañía. Existen tres orientaciones generales.

1. Estrategia de Crecimiento: expanden las actividades de la empresa. Una corporación puede crecer internamente mediante la expansión de sus operaciones tanto global como internamente o puede crecer hacia afuera por medio de fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas. Las dos estrategias de crecimiento básicas son: la concentración en la línea o líneas de productos actuales de una industria y la diversificación hacia otras líneas de productos de otras industrias.

a) Concentración:

- Crecimiento Vertical: se logra cuando la empresa toma el control de una función que proporcionaba previamente un proveedor o un distribuidor. El crecimiento vertical conduce a la Integración Vertical que es el grado en que una empresa opera verticalmente en múltiples sitios de la cadena de valor de una industria, desde la extracción de materias primas hasta las manufacturas y ventas al detalle. Encontramos integración vertical hacia adelante y hacia atrás de la cadena de valor.
- Crecimiento Horizontal: se logra mediante el envío de los productos a otras ubicaciones geográficas o el aumento de la gama de productos y servicios que ofrece a los mercados actuales. En el último caso, la empresa se expande hacia los lados en el mismo punto de la cadena de valor de la industria. Una empresa puede crecer horizontalmente por medio del desarrollo interno o externamente a través de adquisiciones o alianzas estratégicas de o con empresas de la misma industria. El crecimiento horizontal conduce a la Integración Horizontal que es el grado en que una empresa opera en múltiples ubicaciones geográficas en el mismo punto de la cadena de valor de la industria.

b) Diversificación:

- Diversificación Concéntrica o Relacionada: las empresas intentan hacer uso de sus conocimientos y capacidades de la industria donde se desenvuelven, para extender sus operaciones a otras industrias en que los productos o procesos de la corporación estén relacionados. El punto de concordancia puede ser una tecnología similar, los clientes, la distribución, las capacidades administrativas o la similitud entre los productos. Una

empresa puede elegir diversificarse de manera concéntrica a través de medios internos o externos.

- Diversificación de conglomerado o No relacionada: las empresas se expanden a una industria no relacionada a la industria actual donde operan. En vez de mantener un hilo común a través de su organización, los administradores estratégicos que adoptan esta estrategia se interesan más en consideraciones financieras de flujo de efectivo o reducción de riesgos.

2. Estrategia de Estabilidad: no realizan cambios en las actividades corrientes de la empresa.

a) Estrategia de pausa y proceder con cautela: es una oportunidad de descansar antes de continuar con una estrategia de crecimiento o reducción.

b) Estrategia sin cambio: es la decisión de no hacer nada nuevo, es decir, continuar con las operaciones y políticas actuales en el futuro inmediato.

c) Estrategia de Beneficios: es una decisión de no hacer nada nuevo en una situación cada vez peor, actuar como si los problemas de la empresa fueran solo temporales. Esta estrategia es un intento de apoyar artificialmente los beneficios, cuando las ventas de una empresa disminuyen, mediante la reducción de inversión y de gastos discrecionales de corto plazo.

3. Estrategia de Reducción: disminuye el nivel de actividades de la empresa.

a) Estrategia de cambio: hace hincapié en el mejoramiento de la eficiencia operativa y es quizás más adecuada cuando los problemas de una corporación son generalizados, aunque todavía no críticos.

b) Estrategia de empresa cautiva: implica renunciar a la independencia a cambio de la seguridad.

Parte IV: Empresas Multilatinas:¹⁰⁵

El concepto de “Empresa Multilatina” fue acuñado hace aproximadamente 20 años por la revista AméricaEconomía y se refería a las empresas provenientes de América Latina que comenzaban a cruzar fronteras y empezaban a considerar la posibilidad de internacionalizar sus negocios.

Actualmente, Multilatinas es un concepto que se ha extendido y aceptado para describir a este grupo de empresas latinoamericanas que pasan a ser relevantes en distintas industrias a nivel global, esto significa que han desarrollado capacidades globalizadoras que son fundamentales para la competitividad de sus países.

La historia de las multilatinas

El desarrollo corporativo que ha tenido América Latina muestra su mejor faceta a través de las multilatinas o empresas latinoamericanas que inician procesos de internacionalización y que de a poco han ido ocupando el espacio de las multinacionales tradicionales que venían principalmente de EE.UU. y Europa.

Las multilatinas crecieron aún más con el boom de las materias primas entre los años 2002 y 2008. En este período muchas de ellas conquistaron mercados fuera de los límites latinoamericanos, que hoy operan exitosamente en Europa, África o el Sudeste Asiático. Aprovechando este escenario, muchas multilatinas se sobre endeudaron, otras se atosigaron de opciones y derivados cambiarios que les permitirían incrementar sus ingresos financieros. Estas apuestas registraron ganancias inéditas para varias corporaciones latinoamericanas durante varios años. Sin embargo, la crisis cambió las cosas para muchas de estas empresas.

Durante 2006, la expansión internacional de las empresas latinoamericanas fue adquiriendo cada vez más importancia mundial¹⁰⁶

La disyuntiva es saber si ante la crisis financiera reciente se producirá un retroceso importante en el camino exitoso de estas empresas. La respuesta es que no necesariamente sucederá esto, porque hay multilatinas que han tenido una gestión conservadora y que hoy gozan de posiciones financieras más sólidas que las multinacionales que lideran sus industrias. Es claro que hay muchas multilatinas con

¹⁰⁵ América Economía, ediciones 2005-2009, disponible en: <http://www.americaeconomia.com>.

¹⁰⁶ Cepal, disponible en: http://www.bnamericas.com/research_detalle.jsp?documento=56764&idioma=E§or=0

problemas, pero hay varias que poseen las capacidades para seguir ganando terreno frente a las multinacionales. Para estas empresas, la crisis representa una oportunidad que con la visión correcta y liquidez, pueden transformarse en la oportunidad de sus vidas.

Elementos comunes de las Multilatinas

Podemos encontrar elementos comunes a varias multilatinas que actualmente son líderes en su segmento. Mantener las inversiones externas es una marca fundamental de las empresas globalizadas que aprendieron que para sobrevivir es necesario tomar decisiones que trascienden la contingencia interna. Lo más importante es enfocarse en la gestión financiera y concentrar las inversiones en los proyectos que traerán beneficios tecnológicos en nuevos productos para cuando la situación del mercado vuelva a la normalidad.

Por otra parte, está el hecho de tener un pasado proteccionista, en que el apoyo estatal le sirvió a las empresas para fortalecerse en el mercado interno sin competencia externa. Actualmente. Este marco de protección no existe, pues vivimos en un mercado globalizado.

La historia de las multilatinas nos permite afirmar que un elemento clave para cambiar el paradigma es invertir en tecnología junto con una política adecuada de adquisiciones. Además, es importante agregar que algunas industrias necesitan más que otras de la representación física para conquistar alcance global. En algunos casos, esa presencia física suplanta a la propia exportación. Es el caso contrario de Cosan, que para ser la principal productora de etanol del mundo no ha necesitado salir de Brasil".

Otro punto a destacar es la formación de alianzas con jugadores internacionales, que también es clave para la internacionalización de las empresas locales. De esta forma se puede aprender management, know how y tecnología dura para empresas como Vitro, Bimbo y Cemex, entre muchas otras. Gracias a estas alianzas. Muchas empresas fortalecieron su posición interna y dieron los primeros pasos a la internacionalización con las exportaciones.

Finalmente, los analistas concuerdan en que las multilatinas poseen las ventajas de salir de un continente con muchos desafíos. Además, poseen la capacidad de rediseñar sus procesos de deuda, pues vienen de países que sirven de benchmarking para muchas

consultoras internacionales. Otro elemento característico es la elasticidad en el modelo de negocios que tuvieron que ejercitar, después de vivir tantas crisis económicas.

Multilatinas superando la crisis

La crisis financiera claramente ha golpeado a las multilatinas en distintos aspectos: precios de ventas, volúmenes, mercados deteriorados y un mercado financiero restringido que castiga especialmente a las empresas que más se endeudaron para llevar a cabo la expansión internacional.

Muchas de las más destacadas y globalizadas multilatinas han tenido fuertes pérdidas durante los últimos meses de crisis. Un ejemplo es el caso de Cemex, que por su exposición a los mercados de vivienda de Estados Unidos, ha sufrido una enorme contracción en la demanda por su producción y ha desinvertido para poder hacer caja y enfrentar sus obligaciones financieras.

Otro ejemplo de la complicada situación que enfrentan las multilatinas es el de la brasileña Embrear. En Febrero de 2008 esta empresa anunció el despido de 4.200 funcionarios (el 20% de su fuerza laboral), revolucionando la opinión pública. Sin embargo, algunas semanas después anunció el apoyo del Banco de Desarrollo (BNDES) para la venta de aviones a Aerolíneas Argentinas y a Ecuador, aliviando su panorama de cancelaciones y prórrogas de pedidos.

Multilatinas versus multinacionales

Un estudio de BCG ha propuesto varias ventajas que poseen las multilatinas:

La más importante se refiere a su capacidad de actuar más libremente y asumir algunos riesgos que las multinacionales tradicionales no están dispuestas siquiera a considerar.

Por otra parte, las multilatinas están más abiertas a adecuar su cultura al mercado en donde están, abriéndose a la posibilidad de buscar alianzas locales o joint ventures. Las multinacionales de siempre, en cambio, tienden a imponer su propia cultura.

Otra fortaleza de las multilatinas radica en la superioridad financiera que ha arrojado el estudio de comparación de las multilatinas versus las multinacionales, desarrollado por AméricaEconomía. En este se afirma que las empresas latinoamericanas tienen, en promedio, mayor liquidez y una estructura financiera menos riesgosa que las empresas multinacionales. Este es un tema relevante cuando sabemos que la reciente crisis

financiera se ha caracterizado por la falta de financiamiento. Está claro que en los próximos trimestres, el acceso a efectivo será la principal ventaja competitiva en el campo global. Las compañías latinoamericanas deben visualizar esto como una gran oportunidad para internacionalizarse de manera estratégica, pero sin perder de vista la liquidez.

Figura 4: Indicador de Balance de empresas multilatinas y multinacionales.

BALANCE CONTRA BALANCE		
Indicadores de balance del promedio de una muestra de multilatinas y multinacionales		
Fuente: AméricaEconomía Intelligence		
	Multilatina	Multinacional
Liquidez corriente	1,28	1,04
Estruc. financiamiento (Pasivo/patr.)	0,62	1,92
Plazos de deuda (deuda cp/deuda lp)	0,89	0,68
Rentabilidad del capital (ROE)	21%	15%
Rentabilidad operacional (ebitda/patr)	42%	23%

Sin embargo, existen varios desafíos desde el punto de vista operativo frente a las multinacionales. Muchas de ellas no están dispuestas a llevar fuera de su país de origen las actividades críticas de sus negocios, pese a que haya regiones más competitivas para hacerlo. Esto significa que se cierran a buscar las ventajas que en eficiencia ofrece la cadena global de abastecimiento

Otro aspecto clave de las multilatinas es la gestión del talento, esto es, cómo contar con el mejor recurso humano para apoyar la estrategia globalizadora. En la corta historia de la internacionalización de las empresas latinoamericanas ha habido distintas tendencias. Algunas empresas han abierto mercados nuevos donde enviaban a los ejecutivos que sobran. A los que ya no tenían cabida en la plana ejecutiva local. Otras, en cambio, mandaban a sus mejores ejecutivos con un plan de carrera de varios años. La tendencia más nueva en este sentido es la de adelantarse al proceso de expansión y reclutar en el mercado local a ejecutivos locales que se vayan a trabajar en la matriz uno o dos años antes de que la inversión se realice. Un ejemplo de esto es lo que ha hecho la aerolínea chilena Lan, que ya está contratando ejecutivos colombianos con los que espera facilitar su entrada al mercado de ese país.

En cuanto al desempeño de las empresas durante este último período de crisis, cabe decir que el estudio desarrollado por AméricaEconomía ha arrojado resultados interesantes. Las multinacionales tuvieron un desempeño superior al de las multilatinas: sus ventas aumentaron en promedio en 11.9% mientras que las ventas de las multilatinas decrecieron en promedio en 2,9%. Los resultados son negativos para las multinacionales si también se comparan la variación anual de las utilidades y el crecimiento de los activos. Estos resultados pueden explicarse en el rezago con que la crisis se ha manifestado en América Latina. Por otra parte. Las multinacionales están más diversificadas geográficamente, lo que les permite contrarrestar las caídas en unos sectores enfocándose en otros.

Todas estas características de las empresas multilatinas configuran un fenómeno fundamental: como la economía de la región incrementa su competitividad, a medida que sus empresas se insertan de manera más compleja y profunda a las cadenas globales de valor.

Multilatinas de origen chileno

El caso chileno parece ser diferente a los demás. Un ejemplo es la cadena minorista Falabella, que tuvo que aprender con la competencia internacional como posicionarse afuera. A fines de los 90´ Falabella realizó un joint venture con HomeDepot para competir con el local Sodimac. Perdió dinero durante los tres años que duró, pero aprendió sobre la tecnología de retail que le permitió fortalecer su competitividad. Otro ejemplo es D&S que anticipó la llegada de Carrefour, buscando los mejores puntos geográficos para estar frente a frente a la red francesa cuando llegase, competir y aprender con ella. Pero finalmente acabó siendo comprada por Wal-Mart.

En el ranking de las multilatinas desarrollado por América Economía, hay varias empresas chilenas destacadas. La más relevante es la Compañía Sudamericana de Vapores. El informe destaca que la naviera chilena es la mayor empresa de transporte marítimo de América Latina. Por medio de su operación principal y sus filiales Libra, Libra Uruguay y Norasia, ofrece transporte desde y hacia cinco continentes. Otra empresa destacada en este ranking es el holding Cencosud que en 2007 llegó a Brasil y Perú tras comprar las cadenas Gbarbosa y Wong, Cencosud ya está posicionado fuertemente en el mercado argentino. También la aerolínea Lan ocupa un lugar relevante en el ranking. Esta última ha logrado ingresar a mercados tan competitivos

como Argentina, Perú, Ecuador y República Dominicana, además de mantener 6.200 empleados en otras naciones. El desafío de LAN es continuar abriendo rutas para poder realizar ambiciosos planes de inversiones.¹⁰⁷

Ranking Multilatinas de 2008

El ranking de Multilatinas desarrollado por AméricaEconomía busca descubrir a las empresas más globales de América Latina. Este año. El primer lugar fue para Tenaris, empresa siderúrgica argentina que ha concentrado las operaciones de tubos de acero sin costura del grupo Techint. Esta compañía ha buscado concentrar sus activos en mercados diferentes a la riesgosa argentina y que ha transformado su cultura organizacional. Así, la compañía posee operaciones en 10 países y diversifica sus fuentes de financiamiento.

El segundo lugar es para la cementera Cemex, que ha desarrollado el proceso más importante de internacionalización de la historia de las empresas latinoamericanas. Es la Multilatina con presencia en más países y regiones del mundo.

Los países que más aportan a este ranking son Brasil, con 26 países, México, con 13 y Chile, con 12 países.

Para medir el grado de globalización de las empresas latinoamericanas, consideramos cinco variables que entregaron como resultado el índice de globalización. Las tres primeras se refieren al concepto de operaciones en el extranjero e incluyen:

- Exportaciones de la casa matriz y las ventas de las filiales, así como su porcentaje con respecto al total de ingresos de las compañías, a diciembre de 2008.
- Trabajadores que operan en las filiales con respecto al total de trabajadores de que emplea la compañía.
- Porcentaje de inversiones o activos que las compañías han realizado en el exterior, sobre el total de inversiones(o activos), a diciembre de 2008.

Estas tres variables pesaron 50% del modelo final, 10%, 10% y 30%, respectivamente. Las variables restantes son:

¹⁰⁷Sitio Web diario El Mercurio, disponible en <http://diario.elmercurio.cl/detalle/index.asp?id=f02c99b2a-b912-4a19-9676-d93cae586b03>

- Cobertura geográfica, construida a partir de cuan diversificadas son las operaciones en el mundo. Para esto, se consideran ocho zonas económicas, a las cuales se les asignó una ponderación según el grado de dificultad que tienen las multilatinas para llegar a cada lugar. El indicador final tuvo un peso de 20%.
- Potencial de crecimiento internacional, que tuvo un peso de un 30% y que se construyó con tres indicadores. Primero, el tamaño de la compañía, que aporta un 60%; el segundo fue la liquidez de la empresa, que pesó un 20%; y el último, un factor cualitativo (en base 100) de percepción que incluye los planes de inversiones, las recientes adquisiciones y los espacios que existen para crecer en el mercado global del rubro de cada compañía, el cual tuvo una ponderación de 20%.

Operación Internacional: “Cuándo una empresa es multinacional”¹⁰⁸

Las empresas multinacionales internacionales (EMI) operan dependiendo de en qué parte de la triada, esto es, UE, América del Norte o Japón, se encuentren. En primer lugar, estas empresas desarrollan un marco teórico que distingue el lugar en que se toman las decisiones de poder en las empresas multinacionales internacionales y las características del producto real en tres niveles: sede de las empresas, regionales y unidad nacional del país de acogida. En segundo lugar, nos encontramos con las veinte empresas multinacionales con los coeficientes de venta extranjera más altos. Para estas empresas se compararon las ventas intrarregionales con las ventas en el país de origen. De estas veinte supuestas empresas multinacionales globales, sólo seis operan realmente a través de las tres partes de la triada. Las empresas restantes son bi-regionales u orientadas a una parte de la triada en especial. La evidencia empírica muestra que la mayoría de las empresas multinacionales operan en una base regional más que a nivel mundial.

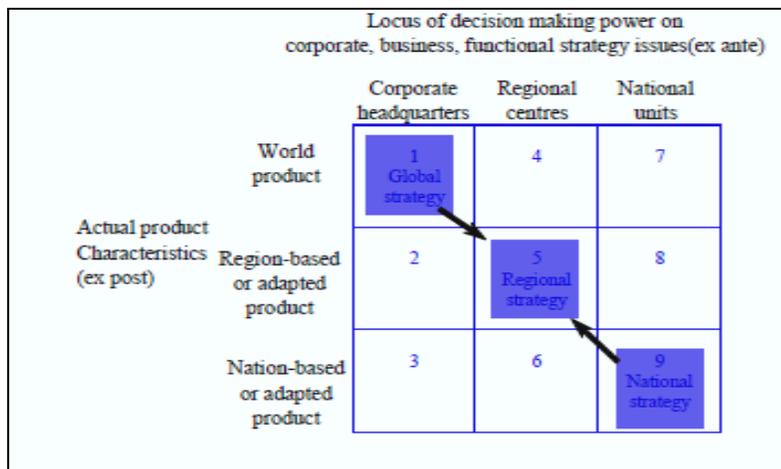
Actualmente, para la actividad económica, para la fabricación y para los servicios, es fundamental la ubicación que tendrán las empresas dentro de la triada compuesta por la UE, América del Norte y Japón. La geografía de la ubicación ha influido en algunas rigideces en cuanto a las decisiones de gestión estratégica de las empresas multinacionales. Es más, la elección del modo de entrada y la ubicación son complementarias a las decisiones de gestión estratégicas.

¹⁰⁸ Alan M. Rugman, Alain Verbeke (2002), Regional Multinationals and Triad Strategy.

Rugman estudió el grado en que las principales empresas multinacionales internacionales actúan sobre una base regional, es decir, operan a través de los estados-nación de la triada. La evidencia empírica del estudio sugiere que la mayoría de las empresas multinacionales, incluso las más globales, operan sobre una base regional de la triada. De las 20 empresas multinacionales con la mayor internacionalización de sus actividades, solo seis pueden considerarse poseedoras de una estrategia global y el resto se basa en estrategias regionales.

Marco de actividades de negocios de la triada/regionales:

Figura 5: Análisis de Globalización



La figura 5 nos permite distinguir los planos estratégicos mundial, regional y nacional, para las empresas multinacionales con ventas, activos y empleados dispersos geográficamente.

El eje vertical representa las características del producto real de una empresa multinacional en los tres niveles anteriormente mencionados. La medida en que los productos están estandarizados a nivel mundial, regional o nacional, representa la "preferencia revelada" de las empresas multinacionales para definir un enfoque de escala o para adaptarse a los mercados nacionales e regionales.

El eje horizontal es más un reflejo de "preferencias declaradas", es decir, la medida en que los directores de las EMI visualizan estratégicamente la toma de decisiones como un proceso concentrado en una base de hogar o repartido entre las regiones o países. El eje horizontal representa la ubicación de poder de decisión para las empresas, negocios o cuestiones de estrategia. La pregunta planteada es si todas las decisiones clave de las

empresas multinacionales (por ejemplo, la elección del producto / nichos de mercado, las decisiones clave en cada área funcional, I + D, producción, comercialización, distribución, gestión de recursos humanos), se toman en un solo lugar o a nivel nacional o regional. Las decisiones importantes que deben adoptar las empresas multinacionales están relacionadas con:

- Número de lugares donde se toman decisiones estratégicas importantes
- La naturaleza de las ventajas específicas de la firma, eso es, si las VEF se determinan a nivel local o global, porque las VEF determinan la oferta de productos.

La mayoría de las estrategias “globales” no son adecuadas para las empresas multinacionales que actualmente operan en base a la triada regional. Más específicamente, en el eje horizontal la mayoría de las empresas otorgan las decisiones estratégicas a la sede regional y en el eje vertical las VEF son útiles a nivel regional. En este sentido, las empresas multinacionales que tienen la capacidad de desplazarse a cualquier lugar, desplegar sus activos y acceder a los recursos, para maximizar sus beneficios sobre una base “global” son muy pocas.

Uno de los errores más importantes de los defensores de las estrategias globales es no visualizar que aunque las decisiones estratégicas corporativas se tomen de forma centralizada en el país de origen, las empresas multinacionales deben adaptar su oferta de producto a nivel regional y nacional, y de esta forma no se puede seguir una estrategia global simple. Incluso si la oferta de productos de las empresas multinacionales fuera en gran medida global, esto no implica que todas las decisiones importantes sobre la penetración de mercado, distribución, publicidad, entre otras, sean tomadas a nivel central.

Lo anterior no significa que las empresas multinacionales deban adoptar un enfoque plenamente policéntrico, con productos cuidadosamente adaptados a cada mercado nacional. Es más, hay indicios conceptuales y empíricos que sugieren que las multinacionales dan lugar a la superposición de esfuerzos y la duplicación en la innovación, a estrategias nacionales inconsistentes, comportamiento oportunista por parte de gerentes de las subsidiarias y generalmente a un desperdicio de recursos y la falta de dirección estratégica clara. Entonces, la fuerza de una empresa multinacional está en la superación de las imperfecciones del mercado que caracteriza a los mercados nacionales

y en el desarrollo de una red sistémica, relacionada con los activos basados en las VEF. En este sentido, es clave la contribución de las “transnacionales”. Estas entregaron la receta a las multinacionales, en cuanto a que deben combinar estrategias útiles. Estas deben desarrollar estrategias apropiadas para cada función dentro del negocio específico y para cada tarea dentro de esa función y luego determinar la capacidad para ejecutar un enfoque nacional o global.

La evidencia empírica sugiere que un número creciente de empresas multinacionales opera en gran medida en un plano regional. Así, la solución de la celda 5 (ver figura 1) es una solución eficiente por cuatro factores:

1. Los requisitos de procesamiento de información interna son críticos: si las “reglas de compromiso” son diferentes en cada región (estructura del sector, sistema de regulación, posición competitiva de las diferentes empresas, patrones de expansión óptima, entre otros), el tratamiento de la información intrarregional debe ser lo suficientemente denso para hacer frente de manera óptima a las circunstancias externas y desarrollar estrategias regionales coherentes.
2. Los requisitos de los clientes pueden variar enormemente entre las regiones: Esto puede ocurrir debido al nivel de desarrollo económico, preferencias determinadas culturalmente, entre otros factores.
3. Requerimientos de la región: los requerimientos de la región pueden imponer un comportamiento específico para las firmas en orden de que estas firmas sean percibidas como legítimas en el contexto de las agrupaciones regionales, esto es de especial importancia para los proveedores, industrias relacionadas o de apoyo, entre otras.
4. Asuntos políticos regionales: Los acuerdos de cooperación regional como la Unión Europea determinan un mercado único y eliminan barreras comerciales y de inversión lo que sugiere la necesidad de asignar recursos para supervisar y administrar las relaciones en este nivel. Los acontecimientos políticos han determinado la necesidad de establecer políticas de gobierno regional y estrategias de empresas que se basen en la triada.

Hay suficiente evidencia empírica para declarar que las grandes multinacionales operan en base a una triada en lugar de una base global. El punto de vista global de que las empresas multinacionales operan en un mercado mundial integrado y homogéneo debe

ser reemplazado. La mayoría de las empresas multinacionales mas grandes operan en principalmente sobre una base regional, no mundial.

Parte V: Investigación

Índice grado de Multilatina para empresas de Origen Chileno.

La investigación desarrollada busca conocer las empresas chilenas internacionalizadas que operan de manera más global en la región de América Latina. Este indicador se ha desarrollado para medir el grado de internacionalización que tienen las empresas chilenas operando en la región de Latinoamérica y seleccionar las empresas a analizar en nuestro estudio. Para esto, utilizamos la base de empresas Multilatinas de América Economía e identificamos las empresas multilatinas chilenas presentes. Luego, tomamos estas empresas y desarrollamos el indicador a partir de las siguientes variables que arrojaron como resultado el índice Multilatinas chilenas:

- Variable de Operaciones en el extranjero: Ratio de ventas extranjeras 2008, que considera el porcentaje de exportaciones de la casa matriz y ventas de las filiales, con respecto al total de ingresos de las empresas. Esta variable pesó 50% del índice final.
- Variable de cobertura geográfica: Número de países donde las empresas tienen presencia comercial, esto es, cuan diversificadas son las operaciones internacionales. Esta variable pesó 50% del índice final.

Luego, seleccionamos las empresas cuyo índice fue superior a 0.5, es decir, con alto grado de internacionalización. En este caso, las empresas que cumplieron esta condición fueron 20: Embotelladora Andina, Kopolar, Empresa Copec, CMPC papeles y cartones, FASA, Cencosud, Tricolor, Falabella, Casa&Ideas, Forus, Ripley Corp, CGE, Quiñenco, CAP, Moly met, Sigdo Koppers S.A., Empresas Banmédica, Sonda, Sudamericana de Vapores, Lan.

N°	Empresa	Industria	N° de Países	N° países latinoamericanos	Ventas 2008 Millones (\$)	Ventas extranjeras 2008 Millones(\$)	ratio ventas extranje ras	ratio presencia países latinoamericanos	Indice Multilatina
1	Carozzi(holding)	Alimentos	5	3	553655	171079,395	0,3	0,6	0,45
2	Agrosuper (holding)(estimado)	Alimentos	5	2	827385	150601,65	0,18	0,4	0,29
3	Watt's	Alimentos	45	13	299294	23943,52	0,08	0,28	0,18
4	<u>Embotelladora Andina</u>	Bebidas	3	3	847301	576164,68	0,68	1	0,84
5	<u>Kopolar</u>	Bebidas	3	3	244396,8	168022,8	0,68	1	0,84
8	Cementos Bío Bío	Cemento	6	4	389158	128422,14	0,33	0,66	0,49
9	<u>Fasa (holding)</u>	Comercio	3	3	924431	582803	0,63	1	0,81
10	<u>Cencosud(holding)</u>	Comercio	5	5	6131171	3446289	0,56	1	0,78
11	<u>Tricolor</u>	Comercio	2	2	57509	16154	0,28	1	0,64
12	<u>Falabella (holding)</u>	Comercio	4	4	3727187	1006340,49	0,27	1	0,63
15	<u>Ripley Corp.</u>	comercio	2	2	1025310	286265	0,27	1	0,63
13	<u>Casa&ideas</u>	Comercio	2	2	46104	9681,84	0,21	1	0,6
14	<u>Forus</u>	Comercio	4	4	105716	13743,08	0,13	1	0,56
16	<u>CGE</u>	Energía	2	2	1824503	403215,163	0,22	1	0,61
17	AES Gener (holding)	Energía	4	3	1032602	206520,4	0,2	0,75	0,47
18	Enap	Energía	6	3	7755143	853065,73	0,11	0,5	0,3
7	<u>CMPC Papeles y Cartones(holding)</u>	Forestal/celulosa	6	6	1873944	1330500,24	0,71	1	0,85
6	<u>Empresas Copec</u>	Forestal/celulosa	3	3	8063821	1850646,92	0,22	1	0,61
20	<u>QUIÑENCO</u>	Holding	3	3	760333	249117,1262	0,32	1	0,66
24	<u>SIGDO KOPPERS S.A.</u>	Holding	5	5	779624	143936,8951	0,18	1	0,59
19	Salfa corp	inmobiliaria	5	4	607433	64917,9	0,1	0,8	0,45
21	<u>CAP</u>	Metalurgia	3	3	1255079,4	200802,2	0,15	1	0,57
22	<u>Molymet</u>	Metalurgia	3	2	1576486,65	719202,31	0,45	0,66	0,55
23	Elecmetal	Metalurgia	20	9	400765	160105,27	0,39	0,45	0,42
25	SQM (holding)	Minería	72	9	1129062,3	948412,332	0,84	0,12	0,48
26	<u>Empresas Banmédica(holding)</u>	Servicios de Salud	3	3	607141	156248,475	0,25	1	0,62
27	<u>Sonda</u>	tecnología	9	9	427271	241408,115	0,56	1	0,78
28	Entel	Telecomunicaciones	3	2	825033	25149,9582	0,03	0,66	0,34
29	<u>Lan</u>	Transporte/Logística	14	8	2885664,3	2539384,584	0,88	0,57	0,72
30	<u>Sudamericana de Vapores (holding)</u>	Transporte/Logística	97	14	3110331,15	2737091,412	0,88	0,14	0,51

Variables

Las variables escogidas para analizar a las empresas dentro de nuestra clasificación son las siguientes:

1. Forma de Expansión: Creemos que es necesario saber cómo la empresa comenzó a generar sus operaciones dentro de Chile y en Latinoamérica, ya que existen diversas formas de entrada a un nuevo mercado que influye en las operaciones actuales de la compañía.
2. Estrategia: Conociendo la estrategia del Holding, podremos saber si existe un alineamiento de las filiales con este. Es bastante importante ya que es una forma de clasificar si la empresa está actuando regionalmente o localmente, investigando si se están definiendo estrategias distintas para cada país.
3. Operaciones: Si las operaciones apuntan a una operación regional o local, investigando si estas se encuentran alineadas a nivel corporativo o sencillamente cada una se encuentra haciendo lo que sea mejor para cada filial extranjera.
4. Marketing: esta es una de las variables más importantes ya que es aquí donde pueden existir las mayores diferencias de los negocios locales o regionales. Hemos incluido la Responsabilidad Social Empresarial ya que existen rubros que tienen que ver con el sector industrial que afectan al medioambiente, queremos investigar si este tipo de empresas se preocupa de la comunidad de forma de minimizar el impacto que tiene en el sector en que se encuentra inserto. Se han incluido las promociones de los productos de forma de observar si son a nivel regional o local. A la vez investigaremos el Mix de productos, ya que es una forma de observar más directamente si la empresa se estandariza o se adapta a la cultura local. Y finalmente veremos la publicidad, la cual se refleja muchísimo más en los rubros de comercio pues llegan al consumidor final. Nos interesa saber si la publicidad se lanza de forma regional o local y para aquellas empresas que están dirigidas al sector industrial nos interesa saber cuánta noticia hacen por su operaciones.

Las variables anteriores son propias de los negocios actuales, por lo que hemos definido que es clave para determinar una posición de las empresas, si estas realmente son mas locales, adaptando sus áreas al país en el que se encuentran o definitivamente actúan de forma regional, estandarizando sus áreas. Finalmente cabe destacar que en todas estas

variables puede existir algún grado de las características mencionadas anteriormente más que estas compañías sean ciento por ciento estandarizada o adaptada, regional o local.

Empresas

Embotelladora Andina

“Es uno de los mayores embotelladores de Coca-Cola en Latinoamérica. Se dedica principalmente a la producción y distribución de productos Coca-Cola en Chile, Brasil y Argentina”¹⁰⁹.

Forma de expansión:

Embotelladora Andina se ha expandido a través de Inversión directa primera planta en Chile, con licencia de Coca-Cola para producir y distribuir productos en Chile. Compra de acciones de Cervecería Austral con 34% de participación, compra de Minerales de Chanqueahue. Constituye Transportes Emandisa para servicios de transporte de carga a terceros con un 90% de la propiedad. Compra de Frutos de Almahue con 82% de participación, dedicada al procesamiento de frutas, proveedor de pulpa para néctares y jugos. Constituye Envases Multipack el cual se asocia con Crowpla formando envases CMF en el negocio de empaques, e inaugura dos centros de distribución en Santiago. En Argentina adquiere porcentaje minoritario de INTI, el cual paso a ser de un 79% estas dos últimas fusionadas actualmente y con la Adquisición de Embotelladora del Atlántico, el 100% de Complejo Industrial PET dedicada al negocio de empaques y un 15% de Cican, enlatador de productos, se inaugura planta de producción Montecristo. En Brasil adquiere Rio de Janeiro Refrescos, al embotellador de Coca-Cola para tres sectores y finalmente realiza una joint venture Mais Indústria de Alimentos entre los Embotelladores de Brasil y la Compañía Coca-Cola con el fin de producir bebidas no carbonatadas para todo el Sistema en dicho país.

Estrategia:

El marco estratégico de embotelladora andina se divide en Misión y Visión para los tres países en que este se encuentra actualmente operando, siendo la Misión en esencia muy similar entre los países, aun así cabe destacar que no es común para todos los países:

Chile (Misión/Visión): “Ser líderes en el mercado de las bebidas alcohólicas, desarrollando una relación de excelencia con los consumidores de nuestros productos, así como con nuestros proveedores y trabajadores, reforzando nuestra relación con Coca-

¹⁰⁹ Memoria Anual 2008, consultada en el sitio de la Super Intendencia de Valores y Seguros de Chile, 10 diciembre 2009.

Cola de Chile S.A, con el fin de aumentar de forma sostenida el valor de nuestra empresa para sus accionistas”¹¹⁰

Brasil: “La trayectoria que queremos recorrer: Satisfacer con excelencia e igualdad el mercado de bebidas, atendiendo a nuestros clientes y consumidores de forma competitiva y agregando valor a nuestros accionistas, colaboradores y socios de negocio, con responsabilidad social”¹¹¹

Argentina (Misión/Visión): “Ser líderes en el mercado de las bebidas analcohólicas, desarrollando una relación de excelencia con nuestros clientes, proveedores y colaboradores, reforzando nuestra alianza con Coca-Cola de Argentina, a fin de aumentar el valor de nuestra empresa en forma sostenida en el largo plazo”¹¹².

En cuanto a la Visión cabe destacar que solo Brasil hace distinción entre la Misión y Visión:

Brasil: “Donde queremos llegar, Liderar el mercado de bebidas, trabajar con las mejores personas, operar en los patrones de clase mundial y ser la referencia de rentabilidad del sector.”

Además debe seguir un lineamiento con The Coca-Cola Company, lo que puede ser observado ya que “Hace dos semanas The Coca-Cola Company -la casa matriz de la megaempresa mundial- reunió a sus tres socios en Chile. El objetivo del encuentro era presentarles el nuevo Manifiesto para el Crecimiento de los próximos diez años”¹¹³

Con esto destacamos una estrategia competitiva de diferenciación debido al foco de excelencia, y además una estrategia de crecimiento de Diversificación en cuanto a producir aguas y néctares y estrategia de integración vertical al crecer con empresas que se dedican a la distribución y empaque de sus bebidas.

Operaciones:

“Embotelladora Andina está enfocada en la constante creación de valor, buscando nuevas oportunidades para potenciar el futuro crecimiento e invirtiendo para hacer más eficiente

¹¹⁰ Sitio Oficial Embotelladora Andina Chile, www.andina.cl, consultado 10 diciembre 2009.

¹¹¹ Sitio Oficial Embotelladora Andina Brasil, www.rjrefrescos.com.br, traducido al español, consultado 10 diciembre 2009.

¹¹² Sitio Oficial Embotelladora Andina Argentina, www.coca-colaedasa.com.ar, consultado 10 diciembre 2009.

¹¹³ Revista Qué Pasa Sábado 14 Mayo 2005. Consulta internet, 10 Diciembre 2009.

la distribución y logística. En este sentido, con el fin de continuar creciendo a través del incremento de la capacidad productiva, la mejora operacional y la presencia en puntos de venta con nuevos activos, durante 2008 invertimos US\$100 millones en Chile, Brasil y Argentina”¹¹⁴.

Por lo tanto podemos concluir que los esfuerzos en la mejora operacional se encuentran alineados con todos los países en que esta compañía opera, además de observar la eficiencia en la distribución y logística al integrarse verticalmente.

Marketing:

Segmentación de mercados: Se observa una segmentación que se destaca por “un fuerte liderazgo, dado por la mejor marca del mundo, un amplio conocimiento de la realidad local en cada uno de los países en que estamos presentes, un portafolio diversificado de productos apoyados por una constante innovación en lanzamientos y formatos”.¹¹⁵

Cabe destacar, en este punto, que Embotelladora Andina, debe alinearse a los pasos que The Coca Cola Company ha estimado que se deben seguir. Sobre todo en cuanto a los productos más sanos o bajos en calorías, que es donde estiman crecer: “Uno de los puntos que más les llamó la atención a los franquiciados fue la definición de realizar un crecimiento acelerado en aguas y jugos. ...La nueva estrategia apuntaría en el más breve plazo a profundizar la presencia en esos segmentos, lo que significa un vuelco importante en la ruta seguida hasta hoy”.¹¹⁶

En este sentido, el gerente de marketing de Coca Cola Chile, Alberto Aranda, sostiene que tanto en el país como el resto del mundo “se observa una tendencia hacia lo natural, hacia los productos sin calorías y hacia el placer sin tener que sacrificarse. Y a estos requerimientos justamente responden las aguas envasadas”.¹¹⁷

Responsabilidad Social Empresarial: Embotelladora Andina destaca tres puntos importantes en cuanto a este tema, no solo se enfoca a la comunidad en la que opera y mejores estándares en cuanto a la operación y el medio ambiente, sino que se enfoca a: sus trabajadores, ofreciendo calidad en el clima laboral; en el medio ambiente “Andina se

¹¹⁴ Memoria Anual 2008, consultada en el sitio oficial de embotelladora andina, www.koandina.com, 10 diciembre 2009.

²⁵ Memoria Anual 2008, consultada en el sitio oficial de embotelladora andina, www.koandina.com, 10 diciembre 2009

¹¹⁶ Revista Qué Pasa Sábado 14 Mayo 2005. Consulta internet, 10 Diciembre 2009.

¹¹⁷ Revista Publimark N°228, pgs: 6-10, Enero Febrero 2009.

ha caracterizado por sus altos estándares en materia ambiental, pero el compromiso no sólo es resguardar los impactos de nuestras operaciones, sino que generar, como ya lo hemos estado haciendo, iniciativas innovadoras en el cuidado del agua, insumo básico para la elaboración de nuestros productos y recurso escaso y valioso para la sociedad; la energía, principalmente ante el escenario de restricción en su disponibilidad; residuos que generamos, y las emisiones que producimos”¹¹⁸; con las comunidades vecinas, “Nuestra Compañía quiere seguir aportando a la educación y emprendimiento, al cuidado ambiental, a la inclusión social de los grupos más desfavorecidos, y al fomento del deporte y el bienestar que está en la médula del espíritu Andina y Coca-Cola”¹¹⁹; y finalmente de manejar todas sus operaciones con prácticas de clase mundial.

Argentina: “Programa Junior Achievement”: desarrollar el espíritu emprendedor en los estudiantes de todas las edades. “Acción Planeta: Cuidando Nuestro Medio Ambiente” una iniciativa de la compañía Coca-Cola y los embotelladores de la división Latinoamérica. “Programa CONIN” CONIN su principal objetivo es prevenir y abordar, de manera integral, la problemática social que da origen a la extrema pobreza y su consecuencia directa, la desnutrición. “Programa EDASA Solidaria” tiene como misión acercar la magia del mundo Coca-Cola a hospitales, comedores y hogares a fin de vivir y brindar un momento especial.

Brasil: “MIP (Melhor Indicação por Perto)” este programa otorga una fuente laboral a aquellas personas que residen en las comunidades vecinas a la planta en Jacarepaguá. “Visita a las plantas”. “Reciclo y Gano”. “Clean Up The World” la empresa colabora en la mantención y preservación de las playas y la vida marina del país. “Programas de Inclusión Social”. “Criança Esperança” Se trata de un proyecto social de UNESCO en alianza con la Rede Globo, donde Rio de Janeiro Refrescos entregó su apoyo. “Caravana de Navidad” todos los años, impresionan estos camiones iluminados que llevan la magia de la navidad por las calles de la ciudad.

Chile: “Estación Tecnológica y Proyecto de Lectoescritura” a través de esta iniciativa se entrega a distintas escuelas una estación de Tecnología Avanzada para la Educación Científica. “Premio Periodismo” una forma de estimular a los periodistas y manifestarles el

²⁸ Memoria Anual 2008 Embotelladora Andina, consultada en el sitio oficial, www.koandina.com, 10 diciembre 2009.

¹¹⁹ Memoria Anual 2008 Embotelladora Andina, consultada en el sitio oficial, www.koandina.com, 10 diciembre 2009.

reconocimiento del sector privado por sus servicios. “Capacitación de Microempresarios”. “Programa Arborización – Fundación Casa De La Paz” Realizada por Coca-Cola, en conjunto con sus tres embotelladores en Chile, con el compromiso de plantar 5.000 árboles al 2015. “Limpieza de Playas”. Gasa: “Un Apoyo para Niñas Vulneradas” es un grupo de ayuda social, sin fines de lucro, orientado a apoyar a niñas de 6 a 24 años vulneradas en sus derechos. “ANDINA Ayuda a Chaitén”. “Un Techo Para Chile” la empresa fue una de las primeras en apoyar el programa.¹²⁰

Promociones: En cada país se encuentra ofreciendo distintas promociones, entre ellas destacan para cada país:

Chile: "Promoción Abanderados y Posters de Coca-Cola" "Sprite, El primer impulso es el más fresco" “Celebra el Dieciocho” “Bufandas Selección Chilena”.

Brasil: “Sol Chopp”, e-flyer con descuento para este producto.

Aquí se conserva también una adaptación a la cultura de cada país, ya que tienen promociones distintas y marcadas de acuerdo a lo que más marca a las personas, ya sea por ejemplo “Celebra el Dieciocho”, representativo de Chile o las Bufandas de la selección.

Productos: Embotelladora Andina comercializa los siguientes productos en cada país:

Argentina: Coca-Cola, Coca-Cola Light, Coca-Cola Zero, Fanta Naranja, Fanta Naranja Light, Fanta Limón, Sprite, Sprite Zero, Quatro Pomelo, Schweppes Citrus, Schweppes Tónica, Crush Naranja, Crush Lima Limón y Dasani con y sin gas (agua purificada). Adicionalmente, distribuye jugos Cepita y Powerade.

Chile: Coca-Cola, Coca-Cola Light, Coca-Cola Zero, Fanta Naranja, Fanta Limón, Fanta Zero sabor Naranja, Sprite, Sprite Zero, Nordic Mist Agua Nónica, Nordic Mist Ginger Ale, Quatro Light y Taí.

Brasil: Coca-Cola, Coca-Cola Light, Coca-Cola Zero, Coca-Cola Light Lemon, Guaraná Kuat, Kuat Zero, Fanta Laranja, Fanta Laranja Light, Fanta Uva, Fanta Uva Light, Fanta Mundo, Sprite, Sprite Zero, Aquarius (agua purificada) en sus versiones con y sin gas, Aquarius Fresh, Schweppes Tónica, Schweppes Tónica Light, Schweppes Citrus,

¹²⁰ Sitio Oficial embotelladora Andina Chile, sección Reporte de Sustentabilidad, “Aportando al desarrollo de nuestras comunidades vecinas” 10 diciembre 2009.

Schweppes Citrus Light, Schweppes Soda, I9, Kapo, Kapo Chocolate (leche saborizada), Burn, Nestea Chá, Nestea Chá Light, Nestea Mate y Nestea Mate Light, Kaiser, Heineken, Bavaria, Xingú, Summer, Sol y Dos Equis (XX) y la marca de jugos Minute Maid Mais.

Podemos observar que además de comercializar las marcas globales como Sprite, Coca-Cola y Fanta, ofrece productos adaptados a los gustos locales de cada país.

Publicidad: Al igual que la empresa anterior se destaca que la mayor publicidad es hecha por The Coca-Cola Company, en cuanto a este punto para ambas empresas se destaca lo siguiente:

“Nosotros vimos que en toda Latinoamérica la marca Coca-Cola siempre ha tenido como historia presentar todos los valores alrededor de la familia, los amigos, el compartir, y que lo más importante es la felicidad, pues Coca Cola, en toda su trayectoria ha tenido un punto de vista sobre la felicidad.

En Latinoamérica todo el mundo sabe de la importancia de la salud física, para su bienestar, pero también hay un componente importante para llegar a la felicidad máxima, que es la salud emocional.

En Coca Cola siempre hemos cuidado que el mensaje sea transversal, para todas las personas, independientemente de su raza, religión, pobres, ricos, hombres, mujeres.

A través de la televisión se masifica el mensaje, en internet interactuamos con las personas y mediante vía pública estamos sembrando los mensajes. Alberto Aranda, Gerente de marketing de Coca Cola de Chile S.A.”¹²¹

¹²¹ Revista Publimark N°222, pag 36-38, Julio 2008.

Kopolar: Embotelladoras Coca Cola Polar S.A.

“Embotelladoras Coca-Cola Polar S.A. es una sociedad anónima abierta cuyo giro es la producción, envase y comercialización de bebidas analcohólicas y cervezas, el aprovechamiento de sus subproductos y la importación y exportación de tales artículos y por otra parte la inversión por cuenta propia o ajena en toda clase de bienes corporales o incorporeales, muebles o inmuebles, valores, acciones y efectos de comercio”¹²². Además es propietaria de embotelladoras franquiciatarias de The Coca Cola Company en territorios de Chile, Argentina y Paraguay, donde en cada uno tiene una participación de mercado al año 2008 de 72,7%, 56,3%, y 63,3% respectivamente, en cada una de las zonas en que participa¹²³.

Forma de expansión:

Kopolar nace a través de la adquisición de la antigua cervecería Fischer y Compañía Limitada, se incorporan Embotelladora del Sol S.A. y Embotelladora Granic S.A. como filiales, se crea sociedad para las inversiones en el extranjero denominada “Inversiones Los Andes S.A” y Embotelladora Coca-Cola Polar adquiere el 17,1% de la sociedad denominada VASA para desarrollar el negocio de procesamiento, producción, y embasado de agua mineral Vital y de otras aguas y productos. En argentina se forma la Filial Coca-Cola Polar Argentina, incorporándose a esta Bahía Blanca Refrescos S.A. y Refrescos Neuquen S.A, luego absorbió Chacabuco Refrescos S.A. e inversiones La Patagonia S.A. En Paraguay se adquiere un paquete accionario de Paraguay Refrescos S.A. (PARESA) equivalente a 95,2504%. , se constituyó una sociedad filial denominada “Kopolar Refrescos S.A.”, encargada de aspectos relacionados con la distribución.

Estrategia:

La siguiente es la Misión de Coca Cola Polar, en los tres países en los que opera.

Misión: “Crear valor para nuestros accionistas operando eficientemente en la producción, comercialización y distribución de líquidos bebestibles valorados, en alineamiento con la compañía Coca-Cola y con orientación a satisfacer las necesidades de nuestros consumidores y clientes”.

¹ Sitio oficial www.coca-colapolar.com, sección “La Compañía”

²Memoria Anual Embotelladoras Polar 2008, consultada en el sitio web de la superintendencia de valores y seguros de Chile (www.svs.cl), 10- nov-2009.

Visión: “Somos una compañía que logra rentabilidad para sus accionistas en base a un crecimiento sustentable. Somos un gran lugar para trabajar para nuestros colaboradores y estimulamos el espíritu de superación de nuestra gente. Construimos una red de mutuo beneficio y lealtad con nuestros clientes y damos a nuestros consumidores un amplio portafolio de productos bebestibles que satisfacen y anticipan sus necesidades y deseos. Somos un ciudadano global responsable con el planeta en que habitamos”¹²⁴.

Se observa una estrategia competitiva de diferenciación debido al enfoque hacia el anticipo de las necesidades de los clientes y una estrategia de crecimiento de diversificación relacionada en cuanto a la producción de aguas y no relacionada al desarrollar su filial para inversiones. Además de tener una integración vertical en cuanto a su participación en empresas de distribución.

Operaciones:

En Chile, Argentina y Paraguay, mantiene sistema de operaciones en mejora, cada uno llamado de distinta forma, pero cumpliendo la misma función.

Chile: “Mejora Operacional Continua”

Argentina: “Mejora Operacional”

Paraguay: “Excelencia operativa”¹²⁵

Por lo tanto se puede concluir que operan bajo la misma forma de mejoramiento continuo.

Marketing:

Segmentación de mercados: En cada país enfoca sus esfuerzos de la misma forma a través de una estrategia de “Modelo Colaborativo con Clientes” del documento “Manifiesto para el crecimiento” de Coca Cola Company, “Este es la hoja de ruta de Coca-Cola a nivel mundial: la idea es apostar fuerte al mercado de las aguas y los jugos, lo que significa uno de los vuelcos más importantes en la historia de la compañía... un documento que contiene los lineamientos futuros de la compañía. "O la nueva fórmula secreta de la multinacional para corregir su rumbo", como dicen fuentes del sector.”¹²⁶.

Responsabilidad social empresarial: este aspecto es una herramienta del marketing social, que actualmente se le está dando énfasis a este aspecto en la empresa y el comportamiento con la comunidad en que la compañía esta inserta.

¹²⁴ 4Sitio oficial www.coca-colapolar.com, sección “La Compañía”

¹²⁵ Memoria Anual 2008, sitio superintendencia de valores y seguros, 10 Diciembre 2009.

¹²⁶ Revista Qué Pasa Sábado 14 Mayo 2005. Consulta internet, 10 Diciembre 2009.

En cuanto a esto se destaca en los países lo siguiente:

Chile: “en conjunto con la Fundación Coca-Cola, ya se han implementado en escuelas de bajos recursos trece laboratorios científicos de última generación’. ‘este año se dio inicio en nuestros territorios al programa denominado "Movimiento Bienestar”, impulsado por la Compañía Coca-Cola cuyo fin es acercar a las personas a experiencias que las hagan sentir bien tanto física como emocionalmente’. ‘financiar la edificación de un Hogar para ancianos desvalidos”¹²⁷

Argentina: “Viviendo Positivamente, se desarrolla en un vehículo especialmente acondicionado, dentro del cual los visitantes participan de juegos y actividades que les transmiten los beneficios de cuidar el ambiente, ejercitar su salud emocional, hacer actividad física e hidratarse bien.”¹²⁸, junto con la participación del programa “Aprendiendo a Aprender en el Medio Ambiente”

Paraguay: “Participación en el Congreso Nacional de Educación y Deporte’, ‘y a través del programa Aprendiendo a Aprender en el Medio Ambiente, se han promovido los conceptos de bienestar y cuidado del entorno en escuelas cercanas a nuestras operaciones”¹²⁹

Además se destaca la creación de la Fundación Coca Cola Chile, donde forman parte las cuatro embotelladoras de esta marca en Chile. Otro claro ejemplo de la alineación con la compañía Global.

Promociones: Actualmente la empresa se encuentra ofreciendo promociones con sus productos en los tres países en los que se encuentra, pero cabe destacar que para cada uno existe una promoción distinta:

Chile: “Destapa y Gana una Parrilla Dieciochera”, “Destapa y Gana disco a Gas” y “Me Subí a la Moda Equivocada”¹³⁰. Donde las dos primeras están relacionadas directamente con los productos de Coca Cola Normal, Coca Cola Light y Coca Cola Zero y la última con Sprite.

¹²⁷ Sitio Oficial www.coca-colapolar.com sección relación con la comunidad Chile, Consultado 10 diciembre 2009.

¹²⁸ Sitio Oficial www.coca-colapolar.com sección relación con la comunidad Argentina, consultado 10 diciembre 2009.

¹²⁹ Memoria Anual 2008, consultada en sitio de la Super intendencia de Valores y Seguros de Chile.

¹³⁰ Sitio Oficial Chile de Coca Cola Polar, www.coca-colapolar.com. 10 diciembre 2009.

Argentina: “Más Disfrutás Más Ahorrás”, para los productos de Coca Cola, Fanta o Sprite; “Con Taí Llevate todas las Retornables que quieras” (3 tapitas de la Marca Taí y te llevas Una Coca Cola, Fanta o Sprite retornable); “Seguí Llevando Alegría a tu Mesa”, para su producto Coca Cola, y “La Envidia Sana no Existe” para su producto Sprite¹³¹.

Paraguay: “Contá y Disfrutá todos los Días”, para su producto Coca Cola.¹³²

Productos: Cuenta con las marcas Globales de The Coca Cola Company, en todos los países en que la empresa está presente. Entre ellos se encuentran Coca Cola y sus versiones bajas en calorías, Fanta y sus versiones bajas en calorías, y Sprite y sus versiones bajas en calorías.

Aun así, cabe destacar que además de las versiones anteriores comercializa otras versiones en Chile, además de producir marcas que se encuentran en el país de la operación pero no en otros:

Chile: Hugo, Nestea, Nordic, Powerade, Vital, Nectar Andina, Kapo, Quatro, Burn, Fanta Limón, Benedictino, Fanta Uva, Aquarius, Dasani¹³³.

Argentina: Schweppes, Cepita, Dasani¹³⁴.

Paraguay: Crush (que en Chile es producido por la competencia CCU), Simba, Gini, Dasani, Aquarius, Schweppes¹³⁵.

Con respecto a estos dos elementos del Marketing, Promociones y Productos, podemos destacar que cada aspecto está adaptado de cierta manera a cada cultura, ya que además de comercializar los mismos productos a nivel mundial como lo es Coca Cola, Fanta y Sprite, aun así comercializan productos existentes en cada mercado o cultura, adaptándose a los gustos locales. Esto también es extrapolable hacia el lado de las promociones existentes ya que se adaptan a la cultura local, con promociones netamente del País como es el ejemplo de la Parrilla Dieciochera que es totalmente chileno, ya que apela a las Fiestas Patrias de ese País.

¹³¹ Sitio Oficial Argentina de Coca Cola Polar, www.coca-colapolar.com 10 diciembre 2009.

¹³² Sitio Oficial Paraguay de Coca Cola Polar, www.coca-colapolar.com 10 diciembre 2009.

¹³³ Consultado en el sitio Oficial de Coca Cola Polar, www.coca-colapolar.com en sus respectivos países. 10 diciembre 2009.

¹³⁴ Consultado en el sitio Oficial de Coca Cola Polar, www.coca-colapolar.com en sus respectivos países. 10 diciembre 2009.

¹³⁵ Consultado en el sitio Oficial de Coca Cola Polar, www.coca-colapolar.com en sus respectivos países. 10 diciembre 2009.

Publicidad: En cuanto a este punto cabe destacar que es la empresa The Coca Cola Co. quien se preocupa de las publicidades más globales, ya sea Coca Cola o Coca Cola Light:

Un claro ejemplo de lo anterior es lo que sigue:

“Coca Cola Light lanzó su nueva campaña “Si usted quiere” en toda Latinoamérica, como parte de la plataforma de comunicación “La vida es como te la tomas”. Los nuevos comerciales, que estuvieron a cargo de la agencia Santo de Buenos Aires, continúan alentando a los consumidores a tomarse la vida de una manera más liviana.¹³⁶

Fasa

Fasa es una cadena de farmacias, cuya red se encuentra distribuida en Chile, México y Perú, que se plantea entregar un servicio de atención farmacéutica de excelencia y una gran experiencia de compra. Esta compañía, durante sus 39 años de trayectoria, ha evolucionado desde la farmacia tradicional a la cadena de farmacias más moderna y extensa de Latinoamérica.¹³⁷

Forma de Expansión

La expansión de la compañía se ha llevado a cabo principalmente a través de subsidiarias de propiedad absoluta. Los principales hitos en este aspecto son:

- 1996: Comienza proceso de internacionalización de FASA con la creación en Perú de Boticas Fasa S.A.
- 2002: Entrada al mercado mexicano a través de una joint venture con la sociedad mexicana Far-Ben S.A. de C.V. (Farmacias Benavides)
- 2008: Farmacias Ahumada realiza la compra de un 24,55% de Farmacias Benavides S.A.B. de C.V., convirtiéndose en una subsidiaria de propiedad absoluta.¹³⁸

Estrategia

Su estrategia corporativa de crecimiento es de integración vertical y la estrategia competitiva es de diferenciación, basada en farmacias del tipo "Drugstore", el más amplio surtido en medicamentos y productos relacionados con la salud, higiene y cuidado personal, agregando a ellos soluciones de bienes de conveniencia.¹³⁹

“Fasa se caracteriza por un espíritu emprendedor. Ya antes lo demostró con el desarrollo de productos propios, logrando eliminar intermediarios y reducir la dependencia de los proveedores, bajando sus propios costos y ofreciendo a la vez alternativas convenientes para el consumidor.”¹⁴⁰

¹³⁷ Memoria Anual Fasa S.A. consultada en el sitio web de la superintendencia de valores y seguros de Chile (www.svs.cl), 17- Dic-2009.

¹³⁸ Memoria Anual Fasa S.A. consultada en el sitio web de la superintendencia de valores y seguros de Chile (www.svs.cl), 17- Dic-2009.

¹³⁹ Memoria Anual Fasa S.A. consultada en el sitio web de la superintendencia de valores y seguros de Chile (www.svs.cl), 17- Dic-2009.

¹⁴⁰ Reportaje Revista Publimark, N°137, pgs: 28-29 octubre año 2000

Operaciones

Se han alineado las soluciones tecnológicas a la estrategia corporativa, para de esta manera integrar las operaciones de Fasa en otros países, integrando también los recursos y servicios informáticos disponibles. Fasa gobierna el control de desarrollo y operaciones para todo el grupo desde Chile. Un ejemplo de esto es la puesta en marcha de herramientas especializadas en la administración de inventarios en retail

Además, el proyecto PRICING, homologa los procesos de precios de Chile, México y Perú.¹⁴¹

Marketing

La estrategia comercial se ha basado principalmente entregar una oferta de productos focalizada en el consumidor local:

- México: En farmacias Benavides se han implementado herramientas especializadas en la gestión de estrategias de precios y segmentación de ciudades, lo que ha contribuido a la eficiencia comercial. Otro aspecto destacado es la especialización de la oferta y promociones en las categorías de Bebé y cuidado personal, que poseen precios muy competitivos. También se han potenciado especialmente los medicamentos OTC(Over The Counter) y Rx (Productos Éticos) con precios competitivos. También se desarrolló el programa de Administración de Beneficios Farmacéuticos (ABF) que ha permitido concretar acuerdos comerciales y entregar beneficios a grandes corporativos del país
- Chile: En farmacias Ahumada se han introducido y desarrollado las marcas propias y exclusivas. Un ejemplo de esto es el convenio realizado en 2007 con Lumene. Los programas de ABF, han potenciado el desarrollo de alianzas estratégicas.
- Perú: En Boticas Fasa, el esfuerzo comercial ha estado determinado por el posicionamiento de los productos de marca propia, a través de una buena relación precio/calidad como principal atributo. Se ha desarrollado una comunicación

¹⁴¹ Memoria Anual Fasa S.A. consultada en el sitio web de la superintendencia de valores y seguros de Chile (www.svs.cl), 17- Dic-2009.

integral de ofertas a través comerciales en televisión, radios y diarios segmentados por ciudad, además de exhibiciones en el punto de venta.¹⁴²

¹⁴² Memoria Anual Fasa S.A. consultada en el sitio web de la superintendencia de valores y seguros de Chile (www.svs.cl), 17- Dic-2009.

Cencosud S.A

“Cencosud S.A. es una sociedad con giro de inversiones y supermercados, que presenta inversiones en diversas empresas, en Chile, Argentina, Colombia, Perú y Brasil, con actividades en los sectores de supermercados, Homecenters, tiendas por departamento, servicios financieros, centros comerciales e inmobiliario.”¹⁴³

Expansión

Durante los últimos años la tendencia ha estado marcada por las Subsidiarias de propiedad absoluta. Los principales hitos en esta materia son:

- 1998: Se ingresa al negocio de los Supermercados en Argentina, inaugurando el primer local Jumbo en este país..
- 2002: Cencosud adquiere las operaciones de Home Depot, con sus 4 locales, en Argentina.
- 2004: Inicio Subsidiaria de propiedad absoluta supermercados Argentina Disco.
- 2007: Se suscribe un acuerdo con Casino Guichard-Perrachon S.A para desarrollar el negocio de Homecenters en Colombia.
- 2007: Inicio Subsidiaria de propiedad absoluta cadena GBarbosa, que opera los formatos supermercados e hipermercados, en el Nordeste de Brasil.
- 2008: Inicio Subsidiaria de propiedad absoluta GSW S.A., sociedad operadora de supermercados e hipermercados y shopping centers en Perú.
- 2008: Inicio Subsidiaria propiedad absoluta El Centro, cadena de supermercados ubicada en el norte de Perú con 6 tiendas.
- 2008: Si ingresa al negocio de los homocentros en Colombia, inaugurando el primer local Easy en este país.¹⁴⁴

Estrategia

La misión de Cencosud es:

“Ser el retailer más rentable y prestigioso de América Latina, en base a la excelencia en nuestra calidad de servicio, el respeto a las comunidades con las que convivimos y el

¹⁴³ Memoria Anual Cencosud consultada en el sitio web de la superintendencia de valores y seguros de Chile (www.svs.cl), 18- Dic-2009.

¹⁴⁴ Memoria Anual Cencosud consultada en el sitio web de la superintendencia de valores y seguros de Chile (www.svs.cl), 18- Dic-2009

compromiso de nuestro equipo de colaboradores con los pilares básicos de nuestra compañía: visión, desafío, emprendimiento y perseverancia.”¹⁴⁵

Cencosud es una de las empresas del rubro del comercio que se encuentra más enfocada al cliente, que busca por sobre todas las cosas entender y aprender sobre la cultura de cada país donde está presente, para conocer las necesidades de los consumidores, reorganizar su estructura y mejorar continuamente el servicio.

La estrategia corporativa es de diversificación relacionada y la estrategia competitiva es de diferenciación y está basada en la adaptación al los mercados locales, lo que se ha logrado en gran parte gracias a la fuerte política de adquisiciones de cadenas locales (Subsidiaria de propiedad absoluta) que ha llevado a cabo Cencosud. Esta política ha permitido generar las sinergias necesarias para aprender y conocer los mercados vecinos, logrando el sostenido crecimiento orgánico que Cencosud experimenta año a año.¹⁴⁶

Operaciones

En esta área existe un especial énfasis en la evaluación de procesos y Gestión. La estructura de la empresa busca aumentar la eficiencia, para lograr una mayor productividad de los recursos, procurando generar sinergias producto de la presencia en distintos mercados. En este sentido, encontramos diversas maneras de abarcar las operaciones de esta empresa, según el área en cuestión. Mientras la división Supermercados genera estrategias operativas específicas según cada mercado geográfico y luego según las características psicográficas dentro de cada mercado local, la división Homecenters ha optado por la generación de una propuesta de valor única, que conlleva a la homologación de procesos que generan como consecuencia una mejora en la eficiencia operacional.¹⁴⁷

Marketing

El objetivo es entregar productos cada vez más potentes, a través de un concepto de marca que esté asociado a una gran calidad y excelente servicio.

La Responsabilidad Social Empresarial es muy importante para esta Compañía, lo que se refleja principalmente a través de fuerte apoyo al emprendimiento. Este emprendimiento

¹⁴⁵ Sitio www.cencosud.cl sección Inversionistas.

¹⁴⁶ Memoria Anual Cencosud consultada en el sitio web de la superintendencia de valores y seguros de Chile (www.svs.cl), 18- Dic-2009.

¹⁴⁷ Memoria Anual Cencosud consultada en el sitio web de la superintendencia de valores y seguros de Chile (www.svs.cl), 18- Dic-2009.

es parte de la esencia de Cencosud. Por otra parte, existe una preocupación por el medio ambiente, lo que se grafica con el siguiente ejemplo: “La idea de las bolsas biodegradables cae dentro de un proyecto más grande que tenemos como compañía: queremos “un mundo mejor” buscamos representar los valores que interpreten a la sociedad y de esta manera estar conectados con las necesidades e inquietudes de ella” dicen en el área de comunicaciones del hipermercado Jumbo.¹⁴⁸

Supermercados

El principal negocio de Cencosud son los supermercados, que han desarrollado estrategias de Marketing adaptadas a los mercados locales. Para esta división de la Compañía especificaremos las estrategias de cada mercado:

- Supermercados, Chile: “En este país están presentes la cadena de Hipermercados Jumbo y la cadena de Supermercados Santa Isabel. Con respecto a Jumbo, cabe decir que los principales atributos de marca que posee son la gran variedad y amplitud del surtido de productos, ya sea importados o de fabricación propia en pastas, cecinas, panadería y pastelería; una buena selección de productos de vestuario, calzado, menaje, línea blanca, computación, audio y tv; y un alto nivel de servicio al cliente. Con respecto a Santa Isabel, los principales atributos son cercanía, frescura, limpieza y conveniencia.”¹⁴⁹
- Supermercados, Argentina: “La estrategia se basa en la multimarca y multiformato. La División opera con las cadenas Jumbo, Disco y Vea. El negocio de hipermercados, desarrollado a través de la marca Jumbo, concentra su propuesta en los segmentos más exigentes. Por otra parte, el formato de Supermercados es desarrollado a través de las marcas Disco, Vea y Súper Vea. Cada cadena está orientada a dar respuesta a diferentes necesidades de los clientes y orientada a diversos segmentos. Es así como Súper Vea se enfoca en una oferta de abastecimiento para los segmento masivos, con altos índices de penetración en el interior del país, mientras que Disco opera en el segmento de supermercados de cercanía, destinado a Segmentos altos y medios urbanos.”¹⁵⁰

¹⁴⁸ Revista Publimark N°220, Pag 26, Mayo 2008.

¹⁴⁹ Memoria Anual Cencosud consultada en el sitio web de la superintendencia de valores y seguros de Chile (www.svs.cl), 18- Dic-2009

¹⁵⁰ Memoria Anual Cencosud consultada en el sitio web de la superintendencia de valores y seguros de Chile (www.svs.cl), 18- Dic-2009.

- Supermercados, Perú: “El Grupo de Supermercados Wong (GSW) es líder en el negocio de retail en Perú, focalizando su operación a través de supermercados, hipermercados y tiendas de descuento. La estrategia de GSW se ha desarrollado a través del multiformato, con el objetivo de penetrar, desarrollar y atender la demanda en los distintos niveles socioeconómicos y satisfacer las necesidades de los diferentes tipos de clientes. Para consolidar su estrategia, GSW ha desarrollado principalmente varios formatos:
 - Supermercados Wong: las tiendas Wong están ubicadas en zonas residenciales de alto poder adquisitivo. El objetivo es entregar un servicio premium al cliente, satisfaciendo las exigencias de su mercado objetivo, con un gran surtido y variedad de productos alimenticios y de bazar.
 - Hipermercados y Supermercados Metro: Esta cadena se caracteriza por ser un formato de precios convenientes y está dirigido al mismo segmento de clientes tanto en Hipermercados como en Supermercados. La diferencia está en un surtido de productos.”¹⁵¹
- Supermercados, Brasil: “La propuesta de valor en este mercado se basa en precios bajos y facilidades de crédito y las empresas que operan son GBarbosa y Mercantil Rodrigues. Con respecto a esta última, cabe decir que se posee un mix acotado de productos, focalizado en los abarrotes y algunos perecibles con costos de operación muy bajos y precios bajos.”¹⁵²

Homecenters

El segundo negocio más importante de Cencosud son las tiendas de mejoramiento para el Hogar, que se hacen presente a través de Easy con presencia en Chile, Argentina y Colombia. En Argentina, además, se suma la marca Blaisten.

“Easy está enfocado en dos áreas de negocios: una dedicada a la venta de productos de materiales de construcción para empresas y profesionales del rubro, y otra especialista en

¹⁵¹ Memoria Anual Cencosud consultada en el sitio web de la superintendencia de valores y seguros de Chile (www.svs.cl), 18- Dic-2009.

¹⁵² Memoria Anual Cencosud consultada en el sitio web de la superintendencia de valores y seguros de Chile (www.svs.cl), 18- Dic-2009.

la venta asistida de artículos de reparación, equipamiento, decoración y mejoramiento del hogar.”¹⁵³

La división Homecenters está dirigida por un solo gerente a nivel regional, que determina las acciones a seguir y alinea la estrategia de los diferentes mercados en los que participa Easy.

En cuanto a los precios, cabe decir que estos son convenientes, pero se prioriza la entrega de beneficios, como la oportunidad de asistir a talleres, actividades temáticas e invitaciones a espectáculos y eventos deportivos. Además, se formó una comunidad en internet, a partir de un sitio web con blog y contenidos actualizados a diario por expertos en distintas materias.¹⁵⁴

Retail Financiero

La estrategia de esta división ha sido homogénea para los diferentes mercados en los que participa Cencosud. Así, se ha ampliado la cobertura en Perú, Brasil y Argentina. El objetivo de esta división es generar una relación profunda con los clientes, para entregar un mayor valor a través de las sinergias entre las áreas de negocios. Es en este sentido donde la tarjeta más cumple un rol fundamental en el proceso de fidelización de clientes.¹⁵⁵

Con respecto a la tarjeta más, cabe decir que se ha llevado a cabo un importante proceso de unificación para Chile y Argentina¹⁵⁶

Con respecto a la publicidad, cabe decir que se han seguido patrones de estandarización en los comerciales de Easy para Chile y Argentina, esto porque se ha buscado generar publicidades preocupadas por graficar un contexto Regional.¹⁵⁷

¹⁵³ Memoria Anual Cencosud consultada en el sitio web de la superintendencia de valores y seguros de Chile (www.svs.cl), 18- Dic-2009.

¹⁵⁴ Revista Publimark, N°224, pags: 24-26, Septiembre 2008.

¹⁵⁵ Memoria Anual Cencosud consultada en el sitio web de la superintendencia de valores y seguros de Chile (www.svs.cl), 18- Dic-2009.

¹⁵⁶ Revista Publimark N°220, Pag 36 Mayo 2008.

¹⁵⁷ Revista Publimark N°221 pag: 12 Junio 2008.

Tricolor

Tricolor S.A. y sus filiales tienen como principales actividades la elaboración y venta de pinturas protectoras y decorativas. La fabricación de estos productos se lleva a cabo en las plantas de Viña del Mar y Lima. La diversidad de productos comprende distintos tipos de pinturas como Látex, Óleos, Esmaltes, Barnices, Anticorrosivos, Pinturas Industriales, revestimientos y otros. Todos estos productos son elaborados bajo formulaciones propias que incorporan una serie de avances tecnológicos, es así como las materias de investigación y desarrollo son una preocupación permanente. Tricolor también produce pinturas en polvo termoconvertibles, con la asesoría técnica de un fabricante extranjero de prestigio, para satisfacer las necesidades exigentes del sector.¹⁵⁸

Forma de Expansión

Tricolor se ha expandido a través de una política de Subsidiaria de propiedad absoluta, a través de la cual ingresó a Perú. Los principales hitos en esta materia son:

- En 1993, inició la subsidiaria de propiedad absoluta industrias Vencedor S.A. que es el principal productor de pinturas de ese país.
- Durante 2008, inició la subsidiaria de propiedad absoluta de pinturas Industrias Revor S.A.¹⁵⁹

Estrategia

La estrategia es estandarizada para Chile y para Perú y se basa en entregar productos de alta calidad e innovar de manera constante para satisfacer las necesidades de un mercado que se vuelve cada vez más exigente.

Operaciones

Las actividades de producción se han orientado a mejorar el servicio de despacho de los productos y al cumplimiento de disposiciones que regulan el riesgo de contaminación ambiental.

En Chile y en Perú se han realizado cambios en la estructura de los canales de distribución. Así, se han tenido que modificar las estructuras internas para enfrentar las nuevas exigencias de servicio, información y calidad de productos. De esta forma, Tricolor

¹⁵⁸ Memoria Tricolor S.A. consultada en el sitio web de la superintendencia de valores y seguros de Chile (www.svs.cl), 17- Dic-2009.

¹⁵⁹ Memoria Anual Tricolor S.A. consultada en el sitio web de la superintendencia de valores y seguros de Chile (www.svs.cl), 17- Dic-2009.

ha reaccionado implementando sistemas computacionales de última generación que permiten un eficiente control de sus procesos, optimizar sus niveles de productividad y agilizar las operaciones productivas y logísticas.

Todos estos esfuerzos están orientados a entregar el mejor servicio a los distribuidores de Tricolor y a los usuarios finales de las pinturas.

Por otra parte, se ha implementado una nueva tecnología de envasado que ha contribuido al aumento de la eficiencia operativa.¹⁶⁰

Marketing

Los clientes son principalmente antiguos miembros del comercio establecido, con los cuales la compañía mantiene excelentes canales de comunicación con las sociedades productoras a través de sus áreas de ventas, cobranzas, servicio técnico y apoyo profesional.

Otro esfuerzo que ha realizado Tricolor se relaciona con la Responsabilidad Social Empresarial a través del desarrollo de productos que son más amistosos con el cliente y con el medio ambiente.

Tricolor se ha destacado por establecer fuertes lazos con sus clientes, a través del marketing relacional con sus proveedores de materias primas y envases, con los cuales ha mantenido un excelente nivel de colaboración, cordialidad y servicio.

En cuanto al mix comercial, este está orientado en entregar el mejor servicio para los distribuidores de las pinturas para los consumidores finales, con precios competitivos y óptimos niveles de calidad en las pinturas que Tricolor fabrica en Chile y en Perú.¹⁶¹

¹⁶⁰ Memoria Anual Tricolor S.A. consultada en el sitio web de la superintendencia de valores y seguros de Chile (www.svs.cl), 17- Dic-2009.

¹⁶¹ Memoria Anual Tricolor S.A. consultada en el sitio web de la superintendencia de valores y seguros de Chile (www.svs.cl), 17- Dic-2009.

S.A.C.I Falabella

S.A.C.I. FALABELLA es una Sociedad anónima abierta cuyo principal negocio es la venta al detalle de vestuario, accesorios y productos para el hogar a través de tiendas por departamento, malls y tiendas de especialidad, así como alimentos a través de híper y supermercados. También se ha desarrollado el área de Servicios Financieros a través de la emisión de tarjetas de crédito, corretaje de seguros, banco y agencia de viajes. Además, Falabella ha desarrollado manufactura de textiles¹⁶²

Forma de Expansión

La tendencia de los últimos años de esta empresa está determinada principalmente por Subsidiarias de propiedad absoluta y la generación de alianzas estratégicas. Algunos hechos concretos son:

- Durante 1995, Falabella entra a Perú con la Subsidiaria de propiedad absoluta Saga Falabella.
- Durante 2008, Falabella toma el control de operaciones de la tienda por departamentos “Casa Estrella”, en Colombia. Por otra parte, Sodimac ingresa a Argentina a través de una alianza Inmobiliaria con Carrefour

Las formas de inversión extranjera de Falabella vienen determinadas por las oportunidades de crecimiento y de generar sinergias o que sean atractivas en el sentido de que el know how de Falabella sea valioso en el desarrollo de estos negocios.¹⁶³

Estrategia

La siguiente es la misión de Falabella:

“Nuestra misión es entregarles constantemente una propuesta innovadora a nuestros clientes, con productos de calidad a precios convenientes y con el mejor servicio. A través de nuestras distintas áreas de negocios estamos en contacto permanente con el cliente, lo cual nos otorga una ventaja competitiva importante. Nuestra presencia en distintos rubros del retail se traduce, además, en mayores economías de escala que nos permiten ofrecer productos de mejor calidad a menores precios. De esta forma, logramos mejorar

¹⁶² Sitio oficial www.falabella.com sección “Nuestra Empresa”.

¹⁶³ Memoria Anual Falabella 2008, consultada en el sitio web de la superintendencia de valores y seguros de Chile (www.svs.cl), 14- Dic-2009.

nuestra propuesta de valor constante y oportunamente, generando un círculo virtuoso de crecimiento.”¹⁶⁴

Falabella tiene una estrategia corporativa de diversificación relacionada y la estrategia competitiva es de diferenciación. Esta compañía exporta su modelo de negocios basado en una sólida estructura corporativa que permite aprovechar sinergias regionales respetando, a la vez, las singularidades de cada mercado. También se transmite una cultura corporativa común cuyo foco es el cliente. La estructura corporativa a la que nos referimos consta de gerentes corporativos para todas las áreas de negocios, además de algunas áreas de soporte como finanzas, desarrollo y tecnología y sistemas. Adicionalmente, Falabella cuenta con country managers quienes supervisan las operaciones conjuntas por país.

La propuesta de valor es homogénea para todos los países en los que se encuentra presente Falabella, dentro de la cual productos, diseño, calidad, servicio, logística, tecnología y procesos van convergiendo para todo el grupo y constituyen los pilares principales sobre los que se construye esta compañía.¹⁶⁵

Operaciones

Falabella está llevando a cabo la segunda etapa de su Plan de Excelencia Tecnológica, iniciado durante 2007 y que consiste en uniformar y estandarizar aplicaciones informáticas, infraestructura y servicios de tecnología de información en los cuatro países donde está presente y para todas las áreas de negocio

En cuanto a los procesos de Logística, cabe decir que la compañía ha homologado los procesos argentinos con los chilenos, mejorando la eficiencia de toda la cadena de abastecimiento con aumentos de productividad en torno al 30%.

Por otra parte, Falabella se ha enfocado en la optimización y automatización de todos los procesos en tiendas, en línea con la implementación de sistemas de inteligencia de negocios, entre otros, lo que permite una mayor visibilidad e información respecto de cada transacción para todos los mercados en los que participa la compañía.¹⁶⁶

¹⁶⁴ Sitio oficial www.falabella.com sección “Nuestra Empresa”.

¹⁶⁵ Memoria Anual Falabella 2008, consultada en el sitio web de la superintendencia de valores y seguros de Chile (www.svs.cl), 14- Dic-2009.

¹⁶⁶ Memoria Anual Falabella 2008, consultada en el sitio web de la superintendencia de valores y seguros de Chile (www.svs.cl), 14- Dic-2009.

Marketing

La estrategia de Marketing desarrollada por Falabella se basa principalmente en desarrollar una imagen de marca potente y homogénea en todos los países en los que participa la compañía, y que además viene determinada por adecuar el mix de producto ofrecido a los mercados locales. Los principales factores en esta área son:

- Falabella es poseedora de una imagen de marca joven, que irradia innovación, que impone tendencias y que es vanguardista tanto en sus tiendas como en materias de comunicación con los clientes; esto es un aspecto homogéneo para Chile, Colombia, Argentina y Perú. El foco del negocio es el cliente, donde es fundamental conocerlo cada día mejor para cumplir el objetivo estratégico que es ofrecerle una experiencia de compra única: con tiendas entretenidas y sofisticadas, donde encuentre la mejor experiencia de servicio y el mix de productos que desea, con marcas que lo identifiquen y entregando siempre una relación de precio calidad atractiva.¹⁶⁷
- La imagen corporativa, como se mencionó anteriormente, tiene una personalidad fuerte y definida. “Esta construcción de una marca más empática y juvenil se relaciona con el proceso de internacionalización que ha llevado a cabo Falabella. Con esto, no sólo nos referimos a Falabella, sino también a Tottus y a Sodimac”.¹⁶⁸
- Falabella estudia constantemente las conductas y preferencias de los clientes, a través de la utilización de bases de datos. Esto ha permitido optimizar el surtido de productos en las tiendas, que se ha vuelto cada vez más específico y adecuado a los gustos de los consumidores de los diferentes mercados en los que está presente Falabella.¹⁶⁹
- Falabella ha desarrollado de manera intensiva sus marcas propias a través de diseños y campañas pensadas para satisfacer los estilos de vida y aspiraciones de cada cliente. La compañía ofrece un amplio espectro de marcas que entregan productos de valor a precios convenientes en todos los segmentos.¹⁷⁰

¹⁶⁷ Memoria Anual Falabella 2008, consultada en el sitio web de la superintendencia de valores y seguros de Chile (www.svs.cl), 14- Dic-2009.

¹⁶⁸ Gabriel Badagnani, executive director Chile de Future Brand, para Revista Publimark N°233, pag: 54-55, Julio-Agosto 2009.

¹⁶⁹ Memoria Anual Falabella 2008, consultada en el sitio web de la superintendencia de valores y seguros de Chile (www.svs.cl), 14- Dic-2009.

¹⁷⁰ Memoria Anual Falabella 2008, consultada en el sitio web de la superintendencia de valores y seguros de Chile (www.svs.cl), 14- Dic-2009.

- Falabella ha logrado una penetración importante y desarrollado importantes procesos de fidelización a través de su tarjeta CMR que está presente en Chile, Perú, Argentina y Colombia.¹⁷¹

¹⁷¹ Memoria Anual Falabella 2008, consultada en el sitio web de la superintendencia de valores y seguros de Chile (www.svs.cl), 14- Dic-2009.

Ripley Corp

Ripley Corp. es una compañía de retail de Chile y Perú, cuyo principal negocio es la venta al detalle de vestuario, accesorios y productos para el hogar a través de los distintos formatos de tienda por departamento, acompañado por un fuerte negocio financiero a través del crédito directo a sus clientes por medio de la Tarjeta Ripley. También maneja el Banco Ripley y participa en la propiedad de centros comerciales, y en otros negocios asociados al retail como corretajes de seguros. Ripley es un modelo de retailer centrado en el cliente, y enfocado a entregar las mejores soluciones a las necesidades de los consumidores.¹⁷²

Forma de Expansión

En sus procesos de internacionalización, Ripley ha privilegiado las subsidiarias de propiedad absoluta en primera instancia. Sin embargo, durante los dos últimos años se han desarrollado alianzas estratégicas. Algunos hitos relevantes en la expansión de Ripley son:

- Durante 2007 se formó la sociedad Aventura plaza S.A. para desarrollar centros comerciales en ese Perú.
- Durante 2007, se firmó un acuerdo con Palacio de Hierro, de grupo Bal, para ingresar al mercado mexicano 2008.¹⁷³

Estrategia

La misión de Ripley se traduce en:

“Una sólida vocación de servicio al cliente, a través de una preocupación constante por satisfacer sus demandas y superar las expectativas, por medio de un espíritu de excelencia.”¹⁷⁴

La estrategia corporativa de Ripley es de diferenciación corporativa y la estrategia competitiva que sigue es de diferenciación. Los objetivos estratégicos de la Compañía se basan en elevar los niveles de eficiencia en Chile y en consolidar su posición competitiva en Perú. Esta compañía se plantea enfocar los esfuerzos hacia el cliente a través de la integración de los servicios de venta de productos y servicios financieros, entregando así

¹⁷² Sitio inversionistas.ripley.cl, sección descripción general.

¹⁷³ Memoria Anual Ripley Corp 2008, consultada en el sitio web de la superintendencia de valores y seguros de Chile (www.svs.cl), 15- Dic-2009.

¹⁷⁴ Memoria Anual Ripley Corp. 2008, consultada en el sitio web de la superintendencia de valores y seguros de Chile (www.svs.cl), 15- Dic-2009.

un producto más completo que se adapte a sus necesidades. También son fundamentales en la estrategia los programas de fidelización a través de la tarjeta Ripley para fortalecer la relación con los clientes.

El modelo de negocios de la compañía en Perú está enfocado en brindar a los clientes una experiencia de compra extraordinaria a través de tiendas con formatos modernos, grandes superficies de venta y una oferta de productos vanguardistas.¹⁷⁵

Operaciones

La industria de tiendas por departamento en Perú está menos desarrollada que en Chile en términos de presencia geográfica y como canal de venta, y se encuentra en una etapa de crecimiento y penetración regional.

Marketing

La estrategia de Marketing de Ripley se basa principalmente en generar una experiencia de compra inigualable a través de tiendas amplias y entretenidas, que poseen un mix de producto adaptado según las necesidades del cliente y según los mercados locales

Ripley cuenta en sus tiendas con una serie de servicios adicionales que generan un grado de fidelización con sus clientes. Algunos de estos servicios son:

- Las Listas de Regalos de Novios
- Lista del Bebé
- Lista de Decoración
- Lista de Viaje de Estudio

Todos estos servicios persiguen satisfacer las necesidades de compras de los clientes para acontecimientos importantes en sus vidas.

Otro aspecto importante que permite la fidelización de los clientes tanto en Chile como en Perú, es la tarjeta Ripley, que otorga una mayor flexibilidad de compra para los clientes.¹⁷⁶

Por otra parte, encontramos la importancia de una gestión socialmente responsable integrada a la gestión estratégica del negocio de manera que esta es parte del espíritu de la empresa, una orientación ética que se encarna en la coherencia de sus líderes,

¹⁷⁵ Memoria Anual Ripley Corp 2008, consultada en el sitio web de la superintendencia de valores y seguros de Chile (www.svs.cl), 15- Dic-2009.

¹⁷⁶ Memoria Anual Ripley Corp 2008, consultada en el sitio web de la superintendencia de valores y seguros de Chile (www.svs.cl), 15- Dic-2009.

comprometidos con el desarrollo de sus grupos de interés y el bienestar de la comunidad en general. Dentro de nuestras dinámicas de colaboración está el trabajo en conjunto que durante más de 16 años Ripley lleva haciendo con Fundación Teletón.¹⁷⁷

¹⁷⁷ Memoria Anual Ripley Corp 2008, consultada en el sitio web de la superintendencia de valores y seguros de Chile (www.svs.cl), 15- Dic-2009.

Matriz ideas S.A

Matriz Ideas S.A., es una sociedad Holding, cuya principal participación comercial está constituida por la Sociedad D.H. Empresas S.A. (Casa & Ideas) la que tiene operaciones en Perú a través de su filial D.H. Empresas Perú S.A. y Servicios Logísticos Retail Limitada (Retlog Ltda.). Las principales actividades de esta compañía son la creación, diseño, distribución y ventas de menaje, ropa de casa, decoración del hogar y artículos para niños, a través de la operación directa de su cadena de tiendas bajo las marcas Casa & Ideas, Niño & Ideas y Emporio.¹⁷⁸

Forma de Expansión

El proceso de internacionalización de Matriz Ideas S.A. se ha llevado a cabo a través del establecimiento de una Subsidiaria de propiedad absoluta, con la apertura de locales en Perú, a través de la sociedad D.H. empresas Perú.

Estrategia

La Misión de Matriz Ideas S.A. es:

“Agregar bienestar y alegría a la vida de las personas y a sus hogares a través de productos con diseño propio, con una fuerte diferenciación en novedad y accesibilidad, que marcan tendencias en creatividad.”¹⁷⁹

Esta compañía, crea, diseña y subcontrata la fabricación de manera exclusiva de los productos que comercializa, que son importados principalmente desde China, India y Pakistán.

La estrategia corporativa de la compañía es de diversificación relacionada y la estrategia competitiva es de diferenciación y se basa en entregar valor a través del diseño propio, la exclusividad, la experiencia de compra, innovación permanente y precios justos (buena relación precio calidad). Este modelo de negocio es replicado para Perú.¹⁸⁰

Publmark ha definido el rubro de esta compañía como el Retail de las Ideas.¹⁸¹

¹⁷⁸ Memoria Anual Matriz Ideas S.A. 2008, consultada en el sitio web de la superintendencia de valores y seguros de Chile (www.svs.cl), 16- Dic-2009.

¹⁷⁹ Revista publmark, N°217, pags: 14-16, Enero/Febrero 2008

¹⁸⁰ Memoria Anual Matriz Ideas S.A. 2008, consultada en el sitio web de la superintendencia de valores y seguros de Chile (www.svs.cl), 16- Dic-2009.

¹⁸¹ Revista publmark, N°217, pags: 14-16, Enero/Febrero 2008

Operaciones

Los patrones comunes han sido disminuir el leverage operacional y aumentar la cobertura geográfica tanto en Chile como en Perú. Además, destaca la externalización de la operación del centro de distribución.

Por otra parte, la implementación de las “Ferias Casa&Ideas” ha traído consigo el aumento de la eficiencia operativa.¹⁸²

Marketing

La implementación de las “Ferias Casa&Ideas”, es una nueva forma de mostrar los productos a las áreas comerciales de la empresa, así como también una nueva forma de comprar a sus proveedores.

El principal activo de “Casa&Ideas” es la capacidad de sorprender continuamente a los clientes a través de de una variedad de productos preciosos con una excelente relación precio calidad. De esta forma, podemos afirmar que Casa&Ideas ha democratizado el diseño, lo que ha generado un tremendo valor emocional a los productos que comercializan.¹⁸³

La fidelidad de los clientes se logra gracias al alto valor percibido por los clientes.

Otro aspecto fundamental es la creación de productos únicos, lo que se logra a través de contratos exclusivos con sus proveedores, para las marcas Casa & Ideas y Niño & Ideas.¹⁸⁴

“De esta forma, Casa&Ideas es un concepto único y creado en Chile, basado en la innovación permanente de productos e inmerso en un mundo de retail, pero actuando con un concepto de tienda que genera una experiencia de compra especial en el cliente. El concepto desarrollado en un inicio no solo es único, sino exportable, ya que ha operado con éxito en Perú desde hace dos años.”¹⁸⁵

La estrategia comercial en Chile y Perú es similar, dadas las similitudes entre los consumidores de ambos mercados, y con esto no solo nos referimos a los productos

¹⁸² Memoria Anual Matriz Ideas S.A. 2008, consultada en el sitio web de la superintendencia de valores y seguros de Chile (www.svs.cl), 16- Dic-2009.

¹⁸³ Revista publimark, N°217, pags: 14-16, Enero/Febrero 2008

¹⁸⁴ Memoria Anual Matriz Ideas S.A. 2008, consultada en el sitio web de la superintendencia de valores y seguros de Chile (www.svs.cl), 16- Dic-2009.

¹⁸⁵ Revista publimark, N°217, pags: 14-16, Enero/Febrero 2008

ofrecidos, sino también al concepto de la tienda y de la experiencia que trae consigo. Esto, es sin duda, lo que atrae al cliente.¹⁸⁶

¹⁸⁶ Revista publimark, N°217, pags: 14-16, Enero/Febrero 2008

Forus S.A

El principal giro de FORUS S.A. es la producción, exportación, franquicias, ventas mayoristas y propietarias de las licencias. También forma parte de este grupo Comercial Forushop Ltda., que se encarga de la operación y administración de las tiendas (Retail Business).¹⁸⁷

Expansión

La expansión de Forus está determinada principalmente por la adquisición de licencias en los diferentes mercados en los que participa. Esto se ejemplifica con la adquisición de la licencia de la marca Hush Puppies en Perú durante 2008.

Otra forma de expansión es establecer Subsidiarias de propiedad absoluta, a través de la apertura de sus tiendas en Chile, Perú, Colombia y Uruguay.

“Inició la subsidiaria de propiedad absoluta Almacenes Pucón S.A. durante 2009, la licenciataria exclusiva, para todo el territorio de Perú, de los productos de la marca Hush Puppies. En esa misma oportunidad, Perú Forus S.A. compró Tiendas Internacionales S.A. Global Retailing (TISA), sociedad comercializadora de los productos de la marca Hush Puppies en Perú.”¹⁸⁸

Estrategia

La estrategia corporativa es de diversificación relacionada y la estrategia competitiva es de diferenciación. La consolidada expansión de esta compañía que incluye Perú, Uruguay y Colombia y que ha sido denominada “la pequeña gigante” tiene una estrategia que puede graficarse más claramente con las propias palabras de Andrés Swett, director ejecutivo de la compañía que afirma que la clave es el conocimiento del consumidor, cercanía con él a través del retail y creación de valor a través de un portafolio de marcas de prestigio.¹⁸⁹

Operaciones

Esta área tiene un enfoque localizado según cada mercado en el que participa Forus. Esto se materializa en el intenso desarrollo del management local.

¹⁸⁷ Memoria Anual Forus S.A. consultada en el sitio web de la superintendencia de valores y seguros de Chile (www.svs.cl), 19- Dic-2009.

¹⁸⁸ Memoria Anual Forus S.A. consultada en el sitio web de la superintendencia de valores y seguros de Chile (www.svs.cl), 19- Dic-2009.

¹⁸⁹ Sitio www.capital.cl, 19-Dic-2009.

Por otra parte, un aspecto fundamental radica en la reducción de costos en los procesos de compra y despacho y en esta materia se opera desde el origen a cada país comprador.¹⁹⁰

Marketing

Se han implementado estrategias comerciales para cada una de las marcas, lo que permitido aumentar la participación de mercado en tiendas por departamento, como así mismo ir aumentando la presencia en los nuevos Centros Comerciales que han comenzado a operar.¹⁹¹

Marcas

En cuanto a las macas de Forus, estas forman parte de un portfolio de marcas propias y licenciadas para cubrir los diferentes segmentos del mercado del calzado y vestuario. La segmentación se basa principalmente en los estilos de vida de los consumidores, de esta forma se construyen marcas fuertes que logran generar un lazo emocional potente con los clientes Es fundamental el marketing relacional que se construye a través de una larga y estrecha relación con los licenciadores. Las principales marcas de Forus son:

- Hush Puppies: “Es una marca aspiracional, que ha sabido interpretas los gustos, motivaciones e intereses de los consumidores. Ha generando nuevos y poderosos conceptos como Hush Puppies Woman, con una tienda especializada, que es un referente internacional, para la mujer contemporánea e innovando siempre con nuevas tecnologías, diseños audaces y una comunicación diferenciadora y empática. Hush Puppies es casual confort para hombres y mujeres, mayores de 18 años.”¹⁹²
- RKF: “es la primera marca outdoors de Chile. Es una marca cargada de emoción que entrega al usuario un sentido de pertenencia. Está dirigida a personas que buscan calidad, seguridad y originalidad y que están motivados por la belleza y la

¹⁹⁰ Memoria Anual Forus S.A. consultada en el sitio web de la superintendencia de valores y seguros de Chile (www.svs.cl), 19- Dic-2009.

¹⁹¹ Memoria Anual Forus S.A. consultada en el sitio web de la superintendencia de valores y seguros de Chile (www.svs.cl), 19- Dic-2009.

¹⁹² Memoria Anual Forus S.A. consultada en el sitio web de la superintendencia de valores y seguros de Chile (www.svs.cl), 19- Dic-2009.

autenticidad. Calzado, vestuario y accesorios para aquellos que añoran la simpleza de la vida al aire libre o aquellos que buscan validación social.”¹⁹³

- Columbia: “marca líder y vanguardista en vestuario para actividades de montaña y playa, cuya fortaleza son las exclusivas innovaciones tecnológicas, especialmente sus telas con radiación UV, siendo un referente de prestigio en el mundo.”¹⁹⁴
- CAT: “marca urbana de zapatos, vestuario y accesorios para jóvenes de ambos sexos. CAT es sinónimo de tecnología, seguridad y durabilidad. La marca está orientada al segmento joven, con quienes ha logrado una gran identificación con su personalidad única y una comunicación de gran empatía.”¹⁹⁵
- Nine West: “es la marca neoyorquina que marca las tendencias de la moda femenina. Nine West se caracteriza por imponer estilos y es el símbolo de la mujer fashion en el mundo.”¹⁹⁶
- Brooks: “marca internacional de calzado y ropa deportiva, una de las líderes en el segmento “Running” en Estados Unidos. La marca ha dado en el último tiempo un vuelco importante hacia la mujer, fitness y jogging.”¹⁹⁷
- Women’Secret: “es una marca española femenina de ropa interior, ropa para dormir y ropa casual. La marca destaca por sus diseños creativos, colores llamativos y un estilo entretenido. Sus colecciones son atractivas, delicadas y asequibles.”¹⁹⁸
- Azaleia: “marca brasileña, definida para la mujer contemporánea que busca moda, calidad y comodidad en una pieza única de diseño original en materiales notables.”¹⁹⁹
- Pasqualini: “Marca uruguaya propiedad de Forus que va desde la creación hasta la comercialización de cada uno de sus productos, apostando por la excelencia en el servicio al cliente.”²⁰⁰

¹⁹³ Memoria Anual Forus S.A. consultada en el sitio web de la superintendencia de valores y seguros de Chile (www.svs.cl), 19- Dic-2009.

¹⁹⁴ Memoria Anual Forus S.A. consultada en el sitio web de la superintendencia de valores y seguros de Chile (www.svs.cl), 19- Dic-2009.

¹⁹⁵ Memoria Anual Forus S.A. consultada en el sitio web de la superintendencia de valores y seguros de Chile (www.svs.cl), 19- Dic-2009.

¹⁹⁶ Memoria Anual Forus S.A. consultada en el sitio web de la superintendencia de valores y seguros de Chile (www.svs.cl), 19- Dic-2009.

¹⁹⁷ Memoria Anual Forus S.A. consultada en el sitio web de la superintendencia de valores y seguros de Chile (www.svs.cl), 19- Dic-2009.

¹⁹⁸ Memoria Anual Forus S.A. consultada en el sitio web de la superintendencia de valores y seguros de Chile (www.svs.cl), 19- Dic-2009.

¹⁹⁹ Memoria Anual Forus S.A. consultada en el sitio web de la superintendencia de valores y seguros de Chile (www.svs.cl), 19- Dic-2009.

Mercado Peruano

La imagen de marca de Hush Puppies en Perú, es diferenciada y está asociada a un producto de mayor valor y con tecnología de confort.

“En el caso de Nine West se ha logrado interpretar mejor a la mujer peruana y se va consolidando como la marca que dicta la moda. Para la marca Columbia se ha dado características climáticas del país. Rockford sigue apropiándose del segmento casual–outdoor el cual muestra un fuerte crecimiento en el consumidor peruano.”²⁰¹

Mercado Uruguayo

Las modernas tiendas Pasqualini en Montevideo Shopping y en Punta del Este junto con un mix de producto contemporáneo han permitido reforzar el liderazgo en la categoría mujer.

Responsabilidad Social Empresarial

En materia de Responsabilidad Social Empresarial, FORUS ha continuado generando instancias para mejorar la “Calidad de Vida Laboral”, a través de su incorporación al proyecto de “Modelo de Mejoramiento de la Competitividad a través de la Calidad de Vida Laboral”, además de la realización de una serie de entrevistas, focus y encuestas enfocadas en obtener el diagnóstico ante las necesidades de los colaboradores de la empresa. Sin embargo, estos procedimientos están mucho más arraigados en Chile, que en el resto de los mercados en los que participa Forus.²⁰²

²⁰⁰ Memoria Anual Forus S.A. consultada en el sitio web de la superintendencia de valores y seguros de Chile (www.svs.cl), 19- Dic-2009.

²⁰¹ Memoria Anual Forus S.A. consultada en el sitio web de la superintendencia de valores y seguros de Chile (www.svs.cl), 19- Dic-2009.

²⁰² Memoria Anual Forus S.A. consultada en el sitio web de la superintendencia de valores y seguros de Chile (www.svs.cl), 19- Dic-2009.

CGE: Compañía General de Electricidad

“CGE es un holding de empresas, que posee una presencia significativa en el sector eléctrico, particularmente en distribución, transmisión y transformación de energía eléctrica, y en el sector gas, tanto en el negocio de gas licuado como en el de gas natural”²⁰³

“CGE participa en el sector eléctrico a través de filiales y empresas relacionadas presentes en las regiones XV, I, II, III, IV, V, Región Metropolitana, VI, VII, VIII, IX y XII y en las provincias argentinas de San Juan, Tucumán y Jujuy. Además esta empresa cuenta con una importante participación en el área de gas, tanto natural como licuado, a través de empresas y coligadas encargadas de la distribución, transporte e importación de gas (natural y licuado), tanto en Chile como en Argentina”²⁰⁴.

Forma de expansión:

En 1905 se funda la Compañía General de Electricidad, luego constituyen los establecimientos de Los Ángeles y San Fernando y se adquiere la Empresa de Luz Eléctrica de Curicó además se incorporan los establecimientos de Chillán y Lo Bravo. Adquiere la Empresa Eléctrica de Caupolicán. Adquiere la Compañía Eléctrica de Talca. Adquiere el control de GASCO, crea la sociedad Inmobiliaria General (IGSA), Junto con la firma alemana Transformatoren Union AG, formada por AEG y Siemens, se constituye la fábrica de transformadores TUSAN. CGE se divide en dos sociedades y nace INDIVER, CGE adquiere la Compañía Nacional de Fuerza Eléctrica CONAFE, donde esta última alcanza el 50,28% de EDELMAG. GASCO adquiere el 20% de Campanario Generación S.A., también adquiere el 40,88% de las acciones de CEMENTO POLPAICO, además toma el control de METROGAS al alcanzar una participación de 51,84% también crea GASMAR, empresa que construye un terminal marítimo en Quintero, para descarga de gas licuado, a través de GASCART en Argentina, adquiere junto a socios trasandinos el 90% de GASNOR, que distribuye gas natural en el noroeste argentino. Con su filial CONAFE y junto a socios trasandinos, integran un consorcio que hoy controla las empresas de distribución de energía eléctrica en Tucumán (EDET) y Jujuy (EJESA). Adquiere el control de la filial AGUA NEGRA, controladora de ENERGÍA SAN JUAN. CGE crea la filial CGE DISTRIBUCIÓN, la que se adjudica el 98,74% de las acciones de la Compañía Eléctrica Del Río Maipo. CGE Transfiere las actividades de informática y de

²⁰³ Memoria Anual 2008 Grupo CGE, Sitio Oficial, www.cge.cl sección Accionistas- Memorias.

²⁰⁴ Sitio Oficial CGE: www.cge.cl sección portada, 10 diciembre 2009.

abastecimiento a las filiales BINARIA y Comercial & Logística General respectivamente. Se constituye la filial Contactos Generales (CONTACTA) y además se crea CGE GENERACIÓN con el objeto de desarrollar proyectos de generación. CGE TRANSMISIÓN adquiere de HQI Transelec Chile un conjunto de activos de subtransmisión y transformación. CGE adquiere el 97,94% del capital accionario de Empresas EMEL. CONAFE adquiere el 51% de ENELSA

En resumen CGE se ha expandido a través de subsidiaria propia, creando empresas directamente, a través de joint venture o empresa en coparticipación por ejemplo con su subsidiaria Campanario Generación y Alianzas estratégicas con socios trasandinos.

Estrategia:

La misión y valores del Grupo CGE, son común para todas las filiales constituyentes de la compañía, se busca la alineación con el gobierno corporativo por lo que se ha definido lo siguiente:

Misión: “Asegurar la provisión de suministros de calidad, minimizando los riesgos, Generar arraigo local, expresado en la plena identificación, conocimiento e integración con todos los actores de nuestra zona de influencia, Mantener vigente nuestra propuesta de valor, mediante empresas especializadas y alineadas, Gobernar al Grupo basado en una Gestión por Valores, Construir, fortalecer y extender la reputación y el liderazgo de opinión”.²⁰⁵

Visión: “CGE es un grupo de empresas que existe para satisfacer la demanda tanto de energía, como de productos y servicios asociados, que sean confiables y mejoren la calidad de vida de las personas y la competitividad de las empresas”.

Además de lo anterior se hace necesario destacar que durante el año 2008 se creó una nueva estrategia la cual es llamada “**El Alma de Nuestro Grupo**”. Este sistema de gobierno pone el acento en la **Gestión por Valores**, que se fundamenta a su vez en el respeto a la persona, la búsqueda de la verdad como principio rector del comportamiento y el desarrollo de seis virtudes (fortaleza, sobriedad, perseverancia, respeto, responsabilidad y sinceridad) que nos distinguen como inspiradores de emprendimiento. Estos tres pilares guían a CGE hacia una de sus grandes metas: que todos sus

²⁰⁵ Sitio Oficial CGE: www.cge.cl sección empresa, Misión, Visión y Valores.

colaboradores compartan principios y creencias comunes para el desarrollo de las buenas prácticas corporativas y avanzar en el aporte al bien común y al desarrollo de Chile.

Con el objetivo de dar a conocer las bases del sistema de gobierno, el rol que le corresponde al Holding y a las filiales, y la forma en que deben integrarse para cumplir los compromisos con sus empleados, clientes, accionistas, proveedores, autoridades, comunidad y el medioambiente. El sistema de Gestión por Valores consiste en mantener vigente la propuesta de valor del Grupo CGE, a través del alineamiento de sus filiales en torno a una visión y valores compartidos²⁰⁶.

La estrategia que sigue este grupo es una estrategia competitiva de diferenciación ya que se destaca en su misión un enfoque hacia la calidad. Además de cómo se ha expandido podemos definir una estrategia de crecimiento de diversificación relacionada en donde adquiere a Gasco dedicada a la energía.

Operaciones:

Las operaciones de este grupo se basan en su mayoría en la innovación constante que la industria les permite. Está en constante investigación de nuevas formas de energía que pueda suministrar a lugares remotos de las regiones en que se encuentra, como lo es el estudio de prefactibilidad denominado “Electrificación de sistemas aislados de tamaño pequeño a través de módulos tecnológicos eficientes”.

A través de una “Agenda de innovación, la que se ha concretado en diversos programas implementados por nuestras filiales, con el objeto de entregar posibilidades para el desarrollo personal y el progreso del país.

En el transcurso de 2008 se aprobaron tres patentes de innovación en Estados Unidos y Chile por iniciativa de la empresa Ingeniería y Desarrollo Tecnológico S.A. (IDT), controlada por TUSAN S.A., que trabaja en soluciones específicas para las áreas de minería y defensa. Estas patentes son:

- a. Dispositivo de control de velocidad electrónico para motores de corriente continua que permite regenerar energía.
- b. Protección de sobretensiones para redes industriales y domiciliarias.

²⁰⁶ Memoria Anual 2008 Grupo CGE, Sitio Oficial, www.cge.cl sección Accionistas- Memorias.

- c. Dispositivo electrónico que permite la transferencia de energía eléctrica en calor²⁰⁷.

Otro ejemplo clave en el desarrollo de la Innovación es que en su filial “METROGAS, el avance en la construcción del Terminal de Regasificación de Gas Natural Licuado (GNL), ubicado en Quintero, permitirá comenzar la operación a partir del segundo semestre del año 2009. Este paso dará comienzo a una nueva etapa en la era del gas natural en nuestro país, caracterizada principalmente por la total independencia del gas natural argentino, que hasta ahora era el único proveedor, junto al desarrollo de nuevos negocios asociados al GNL²⁰⁸”

Además se destaca que “Se trabajó arduamente y con éxito en la obtención de sinergias y eficiencias operativas tales como la integración de varios de sus ejecutivos en las distintas empresas del Grupo y viceversa²⁰⁹”.

Marketing

Segmentación de mercados: Geográfica y por rubros, esto se destaca a través que se encuentra definido que los mercados en que participa en el sector eléctrico son las regiones XV, I, II, III, IV, V, Región Metropolitana, VI, VII, VIII, IX y XII y en las provincias argentinas de San Juan, Tucumán y Jujuy. En cuanto al sector Gas, se encuentra desde la tercera región hacia el sur en Chile y en las provincias de Jujuy, Salta, Tucumán y Santiago en Argentina.

Responsabilidad Social Empresarial: Esta fundamentada en cuatro pilares, el primero es “Compromiso con la Educación e Infraestructura” el cual se basa en “que la educación es el primer peldaño para las oportunidades de progreso y desarrollo individual y familiar²¹⁰”. A través de este participa en “Enseña Chile” el cual es un programa de contratación de profesionales que ayuden a mejorar el rendimiento escolar en escuelas y liceos. El segundo es “Compromiso con la Cultura”, en la que se destaca “La promoción de la cultura nos enriquece como sociedad²¹¹”, en cuanto a esta participa en programas de recuperación patrimonial de iglesias de poblados rurales del altiplano, y la organización de conciertos de música clásica, ballet en el Teatro Municipal de Santiago y en regiones. El

²⁰⁷ Memoria Anual 2008 Grupo CGE, Sitio Oficial, www.cge.cl sección Accionistas- Memorias

²⁰⁸ Memoria Anual 2008 Grupo CGE, Sitio Oficial, www.cge.cl sección Accionistas- Memorias.

²⁰⁹ Memoria Anual 2008 Grupo CGE, Sitio Oficial, www.cge.cl sección Accionistas- Memorias

²¹⁰ Memoria Anual 2008 Grupo CGE, Sitio Oficial, www.cge.cl sección Accionistas- Memorias.

²¹¹ Memoria Anual 2008 Grupo CGE, Sitio Oficial, www.cge.cl sección Accionistas- Memorias.

tercero es “Compromiso con la Innovación”, el cual tiene que ver con ideas creativas, destacándose lo siguiente “adaptaciones al medio convive con la intención de anticipar el futuro e influir para que las ideas, sueños y visiones sean los verdaderos conductores de las decisiones”²¹² a través de esto ha impulsado de forma interna el “Club de la Innovación” donde les interesa el uso de Energías renovables no convencionales, el uso eficiente de la energía, entre otros. Y por último el cuarto pilar es “Compromiso con la Caridad”, donde se aclara “El foco de nuestros aportes de caridad se refiere a instituciones que se dediquen a preservar y defender el derecho a la vida y la familia”²¹³.

Promociones: En este Holding se observa que las promociones están dirigidas hacia Chile, principalmente en sus filiales Metrogas y CONAFE, específicamente en ellas se destaca lo siguiente:

Metrogas: “Este año la navidad tendrá otro sabor” la cual consiste en moldes de galletas más un libro de recetas por \$9.900, “Prende y Gana” por la compra de una cocina, horno o encimera te llevas un producto electrodoméstico y “Solo para ellas” contratando Mantenición Segura llévate una de los 20 sesiones de belleza.

CONAFE: “Gana y Ahorra Energía”, manteniendo la cuenta al día, se sortean 20 packs de 8 ampollitas de ahorro de energía.

En cuanto a Argentina, los esfuerzos en esta parte del marketing son nulos pues no cuenta con ningún tipo de promoción.

Productos:

Esta empresa se dedica principalmente a los servicios de distribución de electricidad y Gas.

En cuanto al servicio de Gas existen los productos ampliados de: Calefacción Central, Mantenición Segura, Conversión segura y Garantía segura. Además cuenta en todas sus filiales con el Servicio al Cliente.

En cuanto al servicio Eléctrico: Existe el Servicio al Cliente, Diagnóstico y Mantenición de Subestaciones, Arriendo de medidores, Arriendo de Equipos e Instalaciones, Iluminación Pública, Mantenición de Alumbrado y Redes, Instalaciones Interiores Eléctricas,

²¹² Memoria Anual 2008 Grupo CGE, Sitio Oficial, www.cge.cl sección Accionistas- Memorias.

²¹³ Memoria Anual 2008 Grupo CGE, Sitio Oficial, www.cge.cl sección Accionistas- Memorias.

Diagnostico y Mantenición de Transformadores, Inspección Termográficas, Apoyos en Postes y Ductos, Tierras de Servicio, Venta de Materiales, Empalmes, Proyectos y Construcciones²¹⁴.

Cabe mencionar que estos productos y Servicios no se encuentran de la misma forma en los países en que esta compañía participa. Los Productos y Servicios eléctricos se dan en su mayoría en el mercado chileno ya que se destaca “El negocio eléctrico en Chile, en particular la distribución y transmisión de electricidad, constituyen los principales negocios de CGE”²¹⁵, es por esto que pone un mayor énfasis a este negocio.

Publicidad: En cuanto a la publicidad esta implementada por cada filial. En Chile la mayor publicidad de las filiales Gasco y Metrogas son las que más se destacan, ambas publicitan en revistas y Televisión, en cuanto a Argentina, Gasnor se destacan los lanzamientos de campaña tales como “prevención de accidentes por inhalación de monóxido de Carbono.”

A nivel de holding se destacan las publicaciones en los diarios donde se publicita las acciones seguidas por la compañía, dándole reconocimiento a sus operaciones que apoyan al crecimiento del país. “El Grupo CGE anunció hoy que invertirá US\$240 millones en 2009, en los sectores eléctrico y gasífero, con el objetivo de satisfacer la creciente demanda energética del país.

"Nuestro plan de inversiones de continuidad es la constatación de que aún en tiempos difíciles y en crisis de financiamiento, el compromiso con las regiones es de verdad y se traduce en inversiones reales", dijo el gerente general de CGE, Pablo Guarda, en la junta ordinaria de accionistas realizada hoy.

Guarda destacó que el monto de la inversión, que no incluye los proyectos especiales, podría aumentar si se dan las condiciones necesarias para comenzar los nuevos proyectos que están en proceso. "Si esto sucede, el Grupo CGE no sólo va a invertir en infraestructura, sino que también, podremos generar más empleo", concluyó²¹⁶.

²¹⁴ Sitio Oficial CGE Distribución, www.cgedistribucion.cl sección productos y servicios.

²¹⁵ Memoria Anual 2008 Grupo CGE, Sitio Oficial, www.cge.cl sección Accionistas- Memorias.

²¹⁶ Economía y Negocios Online, 21 Abril 2009, www.emol.com.

CMPC Papeles y Cartones²¹⁷

CMPC es una empresa forestal integrada, la cual opera como un holding a través de cinco centros de negocios: Forestal, Celulosa, Papeles, Tissue y Productos de Papel. La compañía produce y comercializa rollizos (aserrables y pulpables) y maderas remanufacturadas y terciadas, celulosa blanca fibra larga y fibra corta, papeles gráficos, papel periódico, cartulinas y papeles para corrugar, productos tissue, pañales y toallas higiénicas, cajas de cartón corrugado, bandejas de pulpa y sacos de papel. En su gran mayoría, las marcas registradas por la empresa están asociadas a productos del negocio tissue.

Forma de expansión:

Su origen es producto de la fusión de las empresas productoras de papel Ebbinghaus, Haensel & Cía., y la Comunidad Fábrica de Cartón Maipú. Luego comienza a expandirse mediante la adquisición y control de activos de compañías extranjeras.

Estrategia:

La misión de CMPC es producir y comercializar, a partir de plantaciones desarrolladas por el hombre, celulosa, maderas, papeles, productos tissue y productos de papel con calidad superior y competitiva que agregue valor a sus accionistas y clientes y cree oportunidades de desarrollo para sus trabajadores.

Para la empresa es importante servir a un grupo diversificado y global de clientes, esforzándose por desarrollar sólidas relaciones comerciales. Su enfoque hacia el cliente y su red integral de logística son algunos de los recursos que utiliza para satisfacer estas necesidades.

Operaciones:

La empresa posee cinco filiales, cada una representando un área de Negocio y con un objetivo distinto:

1. Forestal Mininco: Administra el patrimonio forestal de la compañía ubicado en Chile y Argentina, que respalda el desarrollo industrial de CMPC. A través de esta área, la empresa opera en el ámbito de los productos de madera sólida, tales como madera aserrada, remanufactura y terciado.

²¹⁷ Memoria Anual 2008 CMPC, Sitio Oficial www.cmpc.cl sección Destacados-Memoria Anual 2008.

2. CMPC Celulosa: Produce y comercializa a través de tres plantas industriales (Laja, Pacífico y Santa Fe) aproximadamente 2 millones de toneladas al año de celulosa kraft, fibra larga y fibra corta para más de 200 clientes en 40 países de América, Europa, Asia y Oceanía.
3. CMPC Papeles: Con fábricas en Chile, produce y comercializa cartulinas, papel para periódicos y para corrugar, papel de impresión y escritura, y para envolver en Chile, América, Europa y Asia.
4. CMPC Tissue: Con fábricas en Chile, Argentina, Perú, Colombia, Uruguay y México, fabrica y comercializa papeles higiénicos, toallas, servilletas, pañuelos de papel y pañales desechables.
5. CMPC Productos de Papel: Comercializa cajas de cartón corrugado, sacos multipliego, bandejas de pulpa moldeada, y atiende mercados tan diversos como el sector frutícola, del salmón, vitivinícola y la construcción.

Cada una de estas áreas funciona de manera independiente, encontrándose en el holding de la compañía la coordinación general y la administración financiera de estos negocios, la que está a cargo de Servicios Compartidos CMPC.

La operación de esta filial ha permitido lograr el mejoramiento y estandarización de sólidos procesos administrativos, que respalden y apoyen a los distintos negocios, con niveles de servicio óptimos para sus clientes. Los servicios de esta filial, se dividen en distintas áreas:

- Servicios administrativo-contables se efectúa el registro y análisis de la contabilidad, consolidación, reportes e impuestos por pagar de CMPC y todas sus filiales en Chile.
- Servicios de Abastecimiento efectúa todas las compras de la compañía, aprovechando las economías de escala y mejores condiciones comerciales, obtenibles al concentrar los volúmenes de compra.
- Servicios de Tecnologías de Información y Comunicaciones, provee de servicios de automatización de los procesos administrativos y de planificación y programación de producción, control de operaciones y otras soluciones tecnológicas para el funcionamiento de los negocios de toda la compañía. A su vez, mantiene el soporte de la infraestructura, redes y estaciones de trabajo.

- Servicios de Remuneraciones se procesa y efectúa el ciclo de pagos al personal de todas las filiales de Empresas CMPC S.A. en Chile y otros procesos administrativos afines.

Marketing:

El marketing de CMPC se divide dependiendo del mercado al que va dirigido: consumo masivo o sector industrial. Cuando es consumo masivo, existen variedad dependiendo del producto.

Consumo masivo:

Producto y precio: CMPC ofrece una amplia variedad de productos en cuanto a calidad y precio en las categorías en las que participa. Los productos se venden principalmente bajo sus propias marcas, las cuales han logrado altos niveles de reconocimiento por parte de los consumidores. Elite es la marca regional utilizada por la compañía. Asimismo, Confort y Nova en Chile, e Higienol y Sussex en Argentina, son marcas líderes en sus mercados en las categorías de papel higiénico y toallas de papel, respectivamente. Los pañales desechables de niños, adultos y toallas femeninas son comercializados bajo las marcas Babysec, Cotidian y Ladysoft, respectivamente.

Publicidad: La comunicación de estos productos se realiza a través de medios de comunicación masivos. La publicidad contiene una base estándar para cada destino y una adaptación en lenguaje.

Consumo Industrial: Maderas aserradas, remanufacturas (molduras, tableros y laminados) y terciado, Celulosa kraft fibra larga blanqueada, sin blanquear y fluff en rollos; celulosa kraft blanqueada fibra corta, y otros relacionados.

CMPC, tiene un gran compromiso con la sociedad, esto se refleja en sus programas de Responsabilidad Social:

Fundación CMPC: creada el año 2000, busca mejorar los aprendizajes en Lenguaje y Matemática de los niños de educación básica en las comunas de Chile donde la empresa realiza sus actividades industriales.

Papelnet.cl: Papelnet.cl es un sitio web creado por Empresas CMPC para contribuir a la educación y formación de las generaciones del futuro, mediante un programa de apoyo

educativo que busca complementar y agregar valor a la enseñanza forestal que se imparte en el país

Reportes de Desarrollo Sostenible: A través de Reportes de Desarrollo Sostenible, Empresas CMPC entrega a sus diversos públicos de interés información relacionada con su desempeño económico, social y ambiental.

Entre otras iniciativas.

Empresas COPEC

Empresas Copec S.A. es un holding financiero diversificado que participa, a través de sus filiales y coligadas, en distintos sectores de actividad. Las inversiones de Empresas Copec se concentran en cuatro áreas de Negocio: Combustibles, Pesca, Forestal y Otras

Inversiones (Electricidad y Minería), las que se pueden agrupar en dos grandes áreas de especialización:

1. Energía: está presente en la distribución de combustibles líquidos, gas licuado y gas natural, así como en la generación eléctrica.
2. Recursos naturales: participa en la industria forestal, pesquera y minería, donde Chile cuenta con claras ventajas competitivas.

La principal área de Negocio es el área Forestal donde se destaca Arauco, el principal productor forestal de Chile y uno de los más grandes del mundo. Es el segundo productor mundial de celulosa transada en el mercado y la compañía forestal de mayor volumen en producción, ventas y patrimonio de bosques en Sudamérica.²¹⁸

Forma de Expansión:

Empresas Copec realizó sus primeras inversiones en el área forestal a mediados de la década del setenta, cuando adquirió Celulosa Arauco S.A. y Celulosa Constitución S.A. Hoy, el conjunto de empresas forestales, industriales y comerciales se organiza bajo la matriz Celulosa Arauco y Constitución S.A.

Estrategia:

La compañía sigue una estrategia corporativa de diversificación, participando a través de sus filiales y coligadas, en distintos sectores de actividad donde Chile cuenta con claras ventajas comparativas. Empresas Copec ha buscado constantemente abrir nuevos mercados e impulsar también la elaboración de productos con mayor valor agregado. De esta forma, la diversificación no ha sido solo geográfica. Se ha extendido también a la gama de productos comercializados y a los orígenes de sus insumos, buscando acotar su dependencia de cualquiera de ellos en particular. Adicionalmente, ha ampliado constantemente su línea de productos y negocios, expandiéndose de manera oportuna hacia nuevos ámbitos de actividad que presenten sinergias con los existentes y en los que se pueda aprovechar su experiencia.

La inversión de Empresas Copec se inspira siempre en una visión de largo plazo, que busca desarrollar y gestionar sus actividades de manera sustentable y comprometida con su entorno, en el más amplio sentido, no busca solo beneficios económicos; tienen en cuenta también los aspectos sociales, ambientales y políticos, entre otros, procurando

²¹⁸ <http://www.ec.cl>, sección Empresas Copec: Quiénes somos; sección Negocios: Estrategia; sección Negocios: áreas de negocio.

contribuir al bienestar de toda la comunidad y al desarrollo del país a través de acciones concretas en educación, innovación tecnológica, superación de la pobreza y preservación del medio ambiente.

El posicionamiento alcanzado por Empresas Copec, es el resultado de una eficiente estructura de costos, un constante esfuerzo comercial y un perfil financiero conservador. Esta posición se ha forjado gracias a valores y principios comunes para todas las compañías.

El pilar fundamental del éxito de ventas de Empresas Copec es su enfoque hacia la calidad del servicio. Un constante esfuerzo de innovación le permite a la Compañía situarse a la vanguardia en calidad de servicio, de modo de satisfacer de la mejor manera posible las necesidades integrales de cada uno de los clientes, robusteciendo implícitamente las marcas comerciales de sus sociedades

En cuanto a Arauco, dos son los pilares centrales en su estrategia: un sistema de producción industrial flexible, que permite la producción contra demanda, y una estructura comercial capaz de analizar y detectar con rapidez los cambiantes requerimientos del mercado. Las principales ventajas competitivas de Arauco son el rápido crecimiento y corto ciclo de cosecha de las especies, las economías de escala y de ámbito en sus operaciones, la calidad de sus instalaciones y su cercanía respecto de los puertos de embarque.

El crecimiento sostenido de Arauco ha sido posible gracias a una estrategia de negocios que tiene como objetivo central maximizar el valor de sus plantaciones y lograr ventajas en los costos, mediante un cuidadoso plan de inversiones, el uso de avanzadas técnicas de manejo forestal y la expansión constante de sus líneas de productos. Las condiciones únicas de suelo y clima presentes en el Cono Sur, especialmente favorables para el cultivo de las especies de pino y eucalipto plantadas por Arauco, sumadas a la aplicación de técnicas de manejo forestal de última generación, explican en gran medida la competitividad de las actividades forestales de la compañía.

Operaciones

Un mundo cada vez más global, y donde la Compañía debe competir con empresas extranjeras de primer nivel, obliga a las sociedades a optimizar sus operaciones y estar cerca de las fronteras tecnológicas, liderando su evolución.

Las operaciones de Empresas Copec se concentran fundamentalmente en Chile y están orientadas a satisfacer dos mercados distintos: Mercado de exportación, a través de sectores en los que Chile presenta ventajas comparativas a nivel mundial y el Mercado nacional, donde Empresas Copec es actor principal en la distribución de todo tipo de combustibles.

Empresas Copec ha llevado a cabo importantes programas de inversión, los que han permitido elevar en forma significativa la escala de operaciones, logrando con ello obtener importantes reducciones de costos, aumentar la eficiencia y contar con posiciones competitivas sólidas que permitan sobreponerse a los vaivenes de sectores que son cíclicos por su naturaleza.

Con respecto a Arauco, posee plantaciones forestales que alcanzan las 948 mil hectáreas en Chile, Argentina, Brasil y Uruguay. Territorios con características únicas que favorecen la plantación y desarrollo del negocio, siguiendo la estrategia de la compañía aprovechando las ventajas comparativas que pueden obtenerse.

La compañía opera integradamente toda la cadena de producción, desde la explotación de sus plantaciones hasta la comercialización de los productos que obtiene de ellos, lo que le otorga flexibilidad estratégica y comercial. Un beneficio adicional de la integración vertical de sus operaciones es la menor exposición de Arauco a las fluctuaciones en los costos de la madera y la energía

La empresa exporta sus productos a través de los puertos de Coronel, Lirquén y San Vicente, que cuentan con una moderna infraestructura y equipamiento de alta tecnología.

Sus instalaciones en Chile y en el extranjero utilizan la mejor tecnología disponible a nivel mundial y cuentan con importantes certificaciones nacionales e internacionales: En Chile, destacan la certificación ambiental bajo el estándar International Standardization Organization (ISO) 14001 y la certificación de Manejo Forestal Sustentable Certfor, estándar chileno que se encuentra homologado por el europeo Programme for the Endorsement of Forest Certification (PEFC). En Argentina, las instalaciones cuentan con certificación ambiental bajo el estándar ISO 14001 y la certificación de salud y seguridad ocupacional Occupational Health and Safety Advisory Services (OHSAS) 18001. En

Brasil, en tanto, el área de paneles cuenta con cadena de custodia, certificaciones ISO 14001, OHSAS 18001 e ISO 9001.²¹⁹

Marketing²²⁰

Producto: Los productos de las Empresas Copec se caracterizan por una clara orientación a la calidad y apego al cumplimiento de las normas internacionales.

Con respecto a Arauco, presenta una segmentación por producto: Forestal, celulosa, maderas y paneles. Las características de sus operaciones le permiten adaptar su mix de producción a las condiciones del mercado y tomar oportunamente las mejores decisiones de inversión. Un ejemplo de ello son sus plantas de celulosa, capaces de producir tanto celulosa de pino como de eucalipto. La diversificación de productos y destinos también ha sido un elemento clave, ya que permite redireccionar la Producción de acuerdo a las condiciones comerciales, reduciendo así la exposición de la compañía a cada mercado en particular.

Publicidad: Sacan beneficio de la publicidad en los medios proveniente de sus actividades ligadas a la responsabilidad social empresarial, educación y medio ambiente. Auspicia diversos eventos ligados con las actividades mencionadas, Algunos ejemplos:

- Arauco será auspiciador oficial del Pabellón de Chile en Expo Shanghai 2010: Construido principalmente con productos de madera de la empresa, y exhibiendo una gran semilla de madera de pino radiata como símbolo, el pabellón chileno en Expo Shanghai 2010 busca conectarse a través de este recurso renovable y, por naturaleza, de bajo impacto en emisiones, con el mensaje central del evento: "Better city, better life".
- Arauco participa en Fital 2009 en Chile; participó en la 45^o versión de la Feria Internacional de la Región del Maule (Fital) en Talca. Quienes visitaron el stand de ARAUCO pudieron conocer el ciclo forestal, las distintas áreas de negocios de la empresa y su presencia en la región y en el mundo, además del fuerte trabajo que desarrolla en el ámbito medioambiental.
- ARAUCO culminó exitosamente su participación en FIMMA: (Feira Internacional de Máquinas, Matérias Primas e Acessórios para a Indústria Moveleira), uno de los

²¹⁹ Memoria Anual 2008 Empresas Copec; sitio oficial <http://www.empresascopec.cl/>, sección Destacados, Memoria corporativa.

²²⁰ <http://www.arauco.cl/>; sección :Noticias.

eventos más importantes del sector de muebles a nivel mundial, realizado bienalmente en la ciudad de Bento Gonçalves, en el estado de Rio Grande do Sul, Brasil.

- Finaliza Casa Mater ED 2009: Casa Mater ED contó con el auspicio de ARAUCO, empresa forestal líder, cuya amplia gama de productos en madera contribuyen al logro de soluciones constructivas y decorativas de alta calidad, siendo además ambientalmente amigables.

Entre muchas otras actividades nacionales e internacionales.

Quiñenco S.A

Quiñenco es uno de los principales conglomerados diversificados de Chile, se encuentra operando “en distintos ámbitos relevantes de la economía, manteniendo en la actualidad inversiones en los sectores financiero, de bebidas y alimentos, de las telecomunicaciones y manufacturero”. Además de mantener operaciones en Chile, Perú y Argentina, con sus áreas de negocios de bebida y manufacturero.

Forma de Expansión

En 1957 nace la sociedad Quiñenco para la explotación de bosques de eucaliptos y producción de soportes de madera. Ingresa al sector financiero a través De la adquisición del 51.2% del Bnaco A.Edwards y el 52,7% de Banco de Chile Adquiere participación mayoritaria en Madeco, adquiere el control de Cervecerías Unidas (C.C.U), y a través de un joint venture con esta misma empresa adquiere Calaf, Alianza entre CitiGroup en el sector financiero²²¹. Además posee participaciones en Telefónica del sur, donde en todas sus empresas posee el control mayoritario.

Por lo que se concluye que todas sus empresas son subsidiarias propias o empresas en coparticipación.

Estrategia

La estrategia de Quiñenco, se encuentra altamente relacionada con las formas de expansión que ha llevado a cabo a lo largo de su existencia.

“Nuestra intención es mantener nuestra posición como compañía líder, diversificada en los sectores industrial y servicios financieros, fortalecer la capacidad de creación de valor de nuestros negocios existentes, mientras buscamos oportunidades de ingreso de nuevos productos o productos complementarios o a nuevos sectores industriales”.

Los componentes de su estrategia se basan en:

“Fortalecer la creación de valor de los principales negocios”, preocupándose de generar valor para sus accionistas, de forma distinta para sus áreas de negocios, como una estrategia de crecimiento y liderazgo para unos y a través del aumento de la productividad y eficacia mediante reestructuración. Se destaca también el desarrollo de sinergias entre sus diversas áreas de negocios y la retención de personal de elevada calidad.

²²¹ Memoria Anual 2008, Sitio Oficial Quiñenco S.A, www.quinenco.cl.

“Continuación de la expansión controlada”, el enfoque de su expansión internacional es controlado y gradual.

“Formación de Alianzas Estratégicas”, relaciones estratégicas para desarrollar mejor los mercados, obteniendo experiencia y ventajas competitivas.

“Adquirir y Desinvertir en negocios para crear valor”, adquisición y administración activa de un grupo diversificado de negocios, permitiendo transferir ventajas comparativas²²².

Además se tienen estrategias diferentes para sus filiales con presencia extranjera, “CCU se basa en tres pilares fundamentales Rentabilidad, Crecimiento y sustentabilidad. En cuanto a Madeco, quiere continuar con el liderazgo regional y la eficiencia operacional, apoyándose en las políticas y prácticas de gestión corporativa”²²³, lo que se traduce que esta última se encuentre bastante más alineada a la estrategia del Holding.

Quiñenco persigue una estrategia competitiva de Diferenciación, a través de sus filiales más representativas, además de perseguir una estrategia de crecimiento de diversificación no relacionada.

Operaciones

En su filial Madeco se implementó un ERP SAP de producción y Recursos Humanos lo que permitió una integración en los procesos y gestión. Además en su unidad de negocios de Perfiles se destaca la eliminación de intermediarios para potenciar la red comercial. Se han aplicado mejoras en las gestiones operacionales y comerciales. En su plan de negocios se destaca el aprovechamiento de sinergias al interior de las unidades de negocios de la compañía (Madeco). Se implementa un plan operativo tendiente a mejorar la gestión de compra de materias primas, optimizar los gastos de administración y ventas, hacer más eficiente el área productiva, entre otras²²⁴. Traduciéndose lo anterior en reestructuración de operaciones para hacerla más eficiente.

En cuanto a su filial CCU, se basa en la calidad y excelencia productiva, lo que se traduce que en el rubro de alimentos una de sus plantas inició una reingeniería orientada a mejorar los estándares de calidad²²⁵. Con esto se destaca que persigue la excelencia

²²² Sitio Oficial Quiñenco S.A. www.quinenco.cl, sección nosotros- estrategia corporativa.

²²³ Memoria Anual 2008, Sitio Oficial Quiñenco S.A, www.quinenco.cl.

²²⁴ Memoria Anual 2008 Madeco, Sitio Oficial de la Super Intendencia de Valores y Seguros, www.svs.cl

²²⁵ Sitio Oficial CCU, www.ccu.cl, sección instalaciones.

operacional en todos sus productos²²⁶. Además busca también la innovación lo que traduce en desarrollar novedosos procesos, productos, empaques y negocios.

Es por lo anterior que se observa que las operaciones están altamente adaptadas a las filiales y los negocios en que Quiñenco se encuentra presente donde no se destaca un alineamiento hacia las operaciones corporativas.

Marketing

Segmentación de mercados: En cuanto a su filial Madeco, esta se encuentra segmentando geográficamente y por unidad de negocio (segmentación vertical). Los clientes se encuentran conformados por grandes compañías multinacionales y nacionales de los países Argentina, Chile y Perú además de sus exportaciones a América.

En su filial CCU, segmenta a través de sus negocios, bebidas y alimentos. Destacándose lo siguiente: “Calaf, Natur y Nutrabien, a través de las cuales alcanza un público de diversos segmentos etarios con una gran variedad de productos para todos los gustos”²²⁷.

Responsabilidad Social Empresarial: con respecto a este punto el grupo Quiñenco destaca que todas sus filiales se encuentran activamente participando en programas de este tipo, basándose en los siguientes pilares que identifican al grupo: “La contribución activa al mejoramiento social, económico y ambiental es parte fundamental de la visión empresarial de Quiñenco”

Como conglomerado se destaca la ayuda económica a la comunidad de Chaitén, luego de la erupción del volcán con el mismo nombre. Aun así, las empresas de este conglomerado participan activamente en Acción Solidaria, donde auspicia campeonatos deportivos para discapacitados y centros de atención a menores con discapacidad. En Educación, entregando becas a particulares y a instituciones en todo Chile. En Deporte, auspiciando a atletas a nivel nacional. En Cultura, a través de exposiciones, conciertos, óperas entre otros. En Responsabilidad, creando campañas a nivel de grupo en consumo de alcohol. Y en el Medioambiente, donde existe preocupación por los bosques nativos, realizar programas de forestación, mantener un ambiente limpio y difundir nuestros ideales a la sociedad²²⁸.

²²⁶ Sitio Oficial CCU, www.ccu.cl sección misión-visión.

²²⁷ Memoria Anual 2008, Sitio Oficial Quiñenco S.A, www.quinenco.cl.

²²⁸ Memoria Anual 2008, Sitio Oficial Quiñenco S.A, www.quinenco.cl.

Promociones: Para su filial Madeco, no se destaca ninguna promoción para sus líneas de productos ni de forma nacional ni internacional.

Para CCU, actualmente no se encuentra ninguno de sus productos en promoción.

Productos:

Madeco: tubos, planchas, perfiles y envases flexibles.

CCU Chile: Cristal, Cristal Black Lager, Cristal Cero, 0°, Escudo, Malta Morenita, Dorada, Heineken, Budwaiser, Royal Guard, Paulaner, Lemon Stones, Propel, Lipton Ice Tea, Cachantun O2, Gatorade, Kem Xtreme, Sobe Adrenaline Rush, Watt's Soya, Watt's, Watt's Kids, Pure Life, Cachantun, Mas Woman de Cachantun, Mas de Cachantun, Perrier, Porvenir, Bilz y Pap, Kem, Pepsi, 7Up, Canada Dry Limon Soda, Canada Dry Ginger Ale, Canada Dry Tonica, Crush, Ron Sierra Morena, Ron Sierra Morena Imperial, Ron Sierra Morena Blanco Añejado, Pisco Control C, Pisco Mistral, Pisco Mistral Nobel, Mistral Creme, Tres Erres, Pisco Campanario, Pisco Campanario Sour, Campanario Mango, Campanario Cola de Mono, Campanario Vaina, Campanario Melon Colada, Campanario Piña Colada, Campanario Chirimoya Colada, Campanario Lucuma Colada, Ruta Norte, Ruta Norte Reservado, Ruta Sour, Ruta Sour Mango, Ruta Cocktail Piña Colada, Ruta Cocktail Manzana, La Serena, La Serena Sour, Suny, Malva, Chispas, Chispas Brochas, Blandins, In Kat, Classic, Ricolate, Cremolate, Safari, Bueno, Duetto, Cocoatinas, Natur, Chips, Good Morning, Digest, Austral Lager, Austral Patagona, Austral Calafate, Austral Yagan, Polar Imperial, Kunstmann Lager, Kunstmann Tobayo Ale, Kunstman Bock, Kunstman Honig Ale, Kunstmann sin Alcohol, Kunstmann Gran Torobayo, Kunstmann Sin Filtrar, Vinos San Pedro.

CCU Argentina: Heineken, Corona, Guinness, Budwaiser, Santa Fe, Salta, Schneider, Cordoba, Bieckert, Palermo, Imperial. La Celia, La Consulta (filial Viña San Pedro).

Con lo anterior observamos que en su Filial Madeco ofrece un producto estandarizado, a diferencia de CCU, el cual ofrece productos distintos dependiendo del mercado en que se encuentra, adaptándose a los gustos locales.

Publicidad:

“CCU Argentina tuvo fuerte presencia publicitaria en los medios masivos del país, logrando fortalecer el valor de sus marcas y el posicionamiento de éstas en la mente de

los consumidores argentinos de cerveza. Heineken continuó creciendo en preferencia, difundiendo la aspiracionalidad de la marca y consolidando su liderazgo en el segmento premium, siendo éste el de mayor crecimiento de la industria. Budweiser lanzó la nueva campaña “Ahora la pedís con un gesto” que transmite en forma didáctica el beneficio del “drinkability”. Durante noviembre, se lanzó la campaña “Si sos vos es más simple” de Schneider, que transmite el posicionamiento definido para la marca: “Lo que importa es lo que sos, compartilo”.

Las marcas regionales Santa Fe, Córdoba y Salta concentraron sus esfuerzos en actividades en el punto de venta dirigidas a consumidores y comerciantes locales, lo que se refleja en su alta recordación de marca y participación de mercado en sus respectivas regiones²²⁹.

En Chile se destacan que la empresa se enfoca a, “nuestras cervezas, Aguas minerales, gaseosas, néctares y vinos son compañía obligada de encuentros entre amigos, en diferentes momentos de la vida, rodeado de las personas afectivamente más cercanas”²³⁰, “se incorpora a CCU con la idea de ofrecer al consumidor alternativas listas para beber y consumirse. Marcelo Valacco, gerente comercial Calaf.”²³¹. “En CCU nos dedicamos principalmente a esto: a construir consistentemente marcas fuertes en la mente y en el corazón de los consumidores.” Señala Victor Nazal, subgerente Marcas Nacionales CCU Chile.²³²

Finalmente concluimos que la publicidad también se encuentra adaptada a cada país en que CCU participa, llegando a los consumidores de distinta forma.

²²⁹ Sitio Oficial CCU, www.ccu.cl, sección nuestros negocios Argentina, CCU Argentina, Marketing.

²³⁰ Entrevista Patricio Jottar, gerente general CCU. Revista publimark n°135 pags 14-16. Agosto año 2000.

²³¹ Revista Publimark N°218, pags 6-10, Marzo 2008.

²³² Revista Publimark N°222, pags: 72-74, Julio 2008.

Sigdo Koppers S.A.

“Es uno de los principales grupos empresariales de Chile, con presencia en los sectores de Servicios, Industrial, Comercial y Automotriz, a través de sus más de 40 filiales y coligadas, compañías que son líderes en sus respectivas industrias”²³³.

“Las actividades de Sigdo Koppers están organizadas en tres áreas de desarrollo. En el Área de Servicios se agrupan los negocios de construcción y montaje industrial, y de transporte y logística; en el Área Industrial compañías de fragmentación de roca, línea blanca y electrodomésticos, películas plásticas de alta tecnología, y del sector petroquímico; y en el Área Comercial y Automotriz empresas de representación, distribución y arriendo de maquinaria, y de representación y distribución automóviles”²³⁴.

Forma de expansión

“Fusión entre las empresas Sigma Donoso Ltda. y Koppers Co. Ink. para conformar empresa Sigdo Koppers. Constitución de su filial SK Comercial. Adquisición del control para Somela y CTI. Ingreso a la propiedad y control de ENAEX, Adquisición de Frimetal en Argentina, creación de Sigdopack. Control de ENAEX. Creación de SKC Rental, Incursión en el mercado peruano a través de SSK Montajes e Instalación, Alianza estratégica con el grupo español Bergé. Adquisición de Puerto Ventanas. Adquisición de FEPASA, Inicio de operaciones de Italmotor S.A.C en Perú. Comercialización de maquinaria Volvo en Argentina, inicio de Constructora Logro, creación de SKBC, Creación de SK Industrial. Inicio de Operaciones de Santander Consumer Chile, Sociedad entre SK Bergé y Santander Consumer Finance (financiamiento en el sector Automotriz)”²³⁵.

Por lo tanto su forma de expansión ha sido a través de Subsidiaria de Propiedad Absoluta, Joint Venture y Alianzas estratégicas.

Estrategia

En cuanto a este punto, destacamos que a nivel de holding Sigdo Koppers tiene la siguiente visión:

²³³ Sitio Oficial Sigdo Koppers S.A. www.sigdokoppers.cl, portada.

²³⁴ Sitio Oficial Sigdo Koppers S.A. www.sigdokoppers.cl, sección Acerca de Sigdo Koppers, perfil de la empresa.

²³⁵ Brouchere Corporativo 2008 Sigdo Koppers, www.sigdokoppers.cl, sección Historia, descarga de Brouchere.

“Visión empresarial de largo plazo: analiza y desarrolla sus inversiones de largo plazo con el objetivo de maximizar la creación de valor para sus accionistas”²³⁶

Además destaca su estrategia para las áreas en la que se encuentra operando:

“Diversificación relacionada en el área industrial: Sigdo Koppers ha diversificado sus actividades focalizada y relacionadamente en el área industrial, en particular hacia el desarrollo de tecnología que le ha permitido posicionarse como productor local (Chile y Argentina) de bienes de alto valor agregado y proveedor de servicios en Latinoamérica, en especial en las industrias minera, energética y forestal.

Presencia en sectores dinámicos de la economía: A través de sus áreas de negocios – Servicios, Industrial, Comercial y Automotriz- las operaciones de Sigdo Koppers constituyen una atractiva plataforma para participar del crecimiento de algunos de los más dinámicos sectores de la economía chilena y demás países de la región. Los negocios del Grupo están expuestos a la industria de la minería, a los sectores exportadores, a los ciclos de inversión en bienes de capital y al consumo doméstico”²³⁷.

Aun así, la compañía busca los siguientes puntos a nivel corporativo:

“Liderazgo de mercado y presencia internacional: Sigdo Koppers ostenta posiciones de liderazgo en todos los negocios y mercados en que opera. Tiene presencia internacional tanto en el área Industrial (Chile, Perú y Argentina) como Comercial. Lo anterior se refleja en las competencias del Grupo y su objetivo de satisfacer integralmente las necesidades de sus clientes.

Alianzas estratégicas con principales operadores de nivel mundial: Parte del éxito de Sigdo Koppers descansa en su capacidad de desarrollar asociaciones estratégicas de largo plazo con empresas de clase mundial en la gran mayoría de sus negocios, asegurando así el acceso a las mejores prácticas y a tecnología de punta.

Explotación de sinergias: Sigdo Koppers tiene como estrategia la explotación de sinergias entre sus empresas en las áreas donde agruparse agrega valor, tanto a las compañías de manera individual como al Grupo.

²³⁶ Brouchere Corporativo 2008 Sigdo Koppers, www.sigdokoppers.cl, sección Historia, descarga de Brouchere.

²³⁷ Brouchere Corporativo 2008 Sigdo Koppers, www.sigdokoppers.cl, sección Historia, descarga de Brouchere.

Sólido equipo humano y buenas prácticas de gestión: A través de los años Sigdo Koppers ha desarrollado un sólido y cohesionado equipo humano, con altas competencias gerenciales, industriales, tecnológicas y comerciales. Adicionalmente, la transferencia de conocimiento específico, la difusión de la cultura y estilos de Sigdo Koppers, el descubrimiento y la explotación de sinergias entre las empresas y el desarrollo de recursos estratégicos constituyen una de sus principales fortalezas²³⁸.

Con esto destacamos que la compañía tiene estrategias a nivel corporativo como también para todas las áreas operativas de ésta, alineando a todas sus filiales a una gran estrategia pero aun así diferenciándola entre ellas.

La estrategia competitiva de Sigdo Koppers es principalmente de diferenciación, ya que se enfoca en entregar productos y servicios con alto valor agregado, y una estrategia de crecimiento de Diversificación no relacionada pues participa en más de una industria..

Operaciones

Todas las operaciones de la compañía se encuentran basadas en la modernidad y tecnología de última generación, esto se destaca en que “La compañía posee una reconocida trayectoria empresarial de seriedad, innovación y competencia”²³⁹. Además las siguientes frases refuerzan esta afirmación:

“La compañía dispone del parque de maquinaria de construcción más importante y nuevo del país, el que es mantenido en los talleres de la empresa y renovado periódicamente (ICSK).

Se ha dotado con la más avanzada tecnología y un equipo de profesionales especializados (ICSK).

Modernas instalaciones que le otorgan grandes ventajas comparativas (Puerto Ventanas).

Constante renovación y modernización, lo que permite satisfacer las actuales exigencias del mercado (Fepasa)

Tecnología y equipos de vanguardia mundial (ENAEX).

²³⁸ Brouchere Corporativo 2008 Sigdo Koppers, www.sigdokoppers.cl, sección Historia, descarga de Brouchere.

²³⁹ Memoria Anual 2008, Sitio Oficial Sigdo Koppers, www.sigdokoppers.cl sección Inversionistas-Memorias.

Estrategias de comercialización modernas (CTI).²⁴⁰

Por lo tanto podemos concluir que el foco de sus operaciones se encuentra en la modernización e innovación continua lo que le da una ventaja sobre los competidores.

Marketing

Segmentación de Mercados: La compañía se enfoca principalmente a atender a las áreas productivas en que se encuentra, sin hacer distinción entre las empresas y personas que abastece con sus productos y servicios.

En general, se encuentra segmentando por rubro al que se dedica (segmentación vertical) y además por los mercados que abastece geográficamente.

Responsabilidad Social Empresarial: Sigdo Koppers se desarrolla en tres áreas principales. En lo económico, en la cual se preocupa de la generación de valor para sus accionistas, finanzas eficientes y rentables, y asegurar una fuente de trabajo para sus empleados. En lo social, se preocupa de sus trabajadores y las comunidades relacionadas. Y en el área medioambiental donde se preocupa de la protección de los recursos y mitigación de impactos. Se destaca su participación en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas en Chile y en el Capítulo chileno de Transparencia Internacional²⁴¹.

En cuanto a la relación con la comunidad se destacan los siguientes programas:

Alianza con Acción Emprendedora, Contratación de personal local, Acciones de restauración o mejoramiento de infraestructura, Campañas de entrega de regalos de navidad, entre otras²⁴².

Esto refleja el fuerte compromiso de Sigdo Koppers con la Responsabilidad Social Empresarial.

²⁴⁰ Brouchere Corporativo 2008 Sigdo Koppers, www.sigdokoppers.cl, sección Historia, descarga de Brouchere.

²⁴¹ Memoria Anual 2008, Sitio Oficial Sigdo Koppers, www.sigdokoppers.cl sección Inversionistas-Memorias.

²⁴² Memoria Anual 2008, Sitio Oficial Sigdo Koppers, www.sigdokoppers.cl sección Inversionistas-Memorias.

Promociones:

En Chile se destaca la siguiente promoción para su filial CTI, con respecto a sus productos Somela: “Esta Navidad Somela te regala las vacaciones”, inscribiendo la boleta en su sitio de internet.

En cuanto a SKC rental, en los arriendos se encuentran “Ofertas para quedarse helado”²⁴³, para sus servicios de arriendo de excavadoras, retroexcavadoras y plataformas.

En su comercializadora Chrysler se promociona la mantención de su vehículo y el uso de repuestos originales “Ahora con un gran descuento”²⁴⁴.

En Mitsubishi Motors, se destaca “Acelera y gánate un wii”²⁴⁵.

Para Argentina no se destaca ninguna promoción importante para su Filial Frimetal y sus productos Gafa.

En México se promociona “12 meses sin interés o bono navideño” para los productos Palio 2010, Albea 2010, Strada 2010”²⁴⁶.

Por lo que podemos decir que las promociones se encuentran adaptadas a cada país y necesidad que deba ser atendida por sus filiales.

Productos: Como se menciona anteriormente este Holding tiene tres áreas de operaciones. En cada una de ellas se encuentra con filiales y servicios o productos distintos. Lo siguiente es lo que se encuentra actualmente ofreciendo.

Área de Servicios:

“Construcción y montaje industrial a gran escala, entregando servicios que consideran ingeniería, obras civiles, montaje electromecánico y puesta en marcha, además de suministro, incluyendo transporte a la obra e instalación.

Servicio Portuario, transferencia de graneles sólidos y líquidos, incluyendo la estiba y desestiba de naves y el almacenamiento de la carga.

²⁴³ Sitio Oficial comercializadora SKC Rental, www.skcrental.cl.

²⁴⁴ Sitio Oficial comercializadora Chrysler en Chile, www.chrysler.cl.

²⁴⁵ Sitio Oficial comercializadora Mitsubishi, www.mitsubishi-motors.cl.

²⁴⁶ Sitio Oficial SKBergé México www.fiatmexico.com.mx, 18 diciembre 2009.

Servicio combustibles, servicios de carga de combustible marítimo.

Transportes de celulosa, concentrado de cobre, maíz, soya, trigo, avena, malta, arroz, contenedores, acero, trozos y rollizos pulpables, cemento, astillas, graneles minerales, químicos, combustibles, carbón, madera aserrada, azúcar, coseta, tableros OSB, salmones congelados, alimento para salmón y residuos sólidos domiciliarios, entre otros.

Área industrial:

Productor de nitrato de amonio, explosivos para minería y prestadora de servicios integrales de fragmentación de roca.

Producción de refrigeradores, cocinas, lavadoras de ropa y estufas, productos que son comercializados en el mercado local (Chile) con las marcas Fensa y Mademsa. Las exportaciones se realizan bajo marcas de terceros. Además de ofrecer productos de Línea blanca.

Produce lavadoras automáticas de carga vertical y equipos de refrigeración de uso doméstico y comercial. Estos se distribuyen bajo la marca Gafa. Además de ofrecer productos de Línea blanca en Argentina.

Producción de Películas plásticas biorientadas.

Producción de Hidrogeno de alta Pureza.

Área Comercial y Automotriz:

Servicios de Venta, arriendo de maquinaria, comercialización de insumos y servicios técnicos. Un producto ampliado de asistencia integral de post venta y servicio técnico, así como capacitación a operadores y mecánicos, a través de su área de soporte al cliente”

²⁴⁷.

Con esto se concluye que Sigdo Koppers ofrece en general los mismos productos y servicios, pero cabe destacar que en los productos de Línea blanca ofrecidos en Chile y Argentina comercializa distintas marcas debido al prestigio que tiene cada una en los países anteriormente mencionados, de una forma de estar adaptados a la cultura de cada uno.

²⁴⁷ Brouchere Corporativo 2008 Sigdo Koppers, www.sigdokoppers.cl, sección Historia, descarga de Brouchere.

Publicidad: A nivel corporativo se observan los reportajes y noticias por las que sus filiales se han destacado. Lo que permite que esta empresa tenga buena reputación en cuanto a sus prácticas comerciales.

Esto se observa en lo siguiente: “La sociedad de Fomento Fabril distinguió en la Cena Anual de la Industria con el “Premio Sofofa Empresa Destacada 2006” a Sigdopack, compañía filial del grupo Sigdo Koppers. El galardón reconoce la visionaria estrategia de negocios orientada a los mercados externos, la exitosa internacionalización, así como el aporte al desarrollo exportador chileno”²⁴⁸.

Además se hace necesario destacar que en sus productos de Línea blanca en Argentina, se publicita a través de la televisión y su sitio de internet, mostrando en este último los comerciales que se transmiten. Destacando que sus productos son “Para todos”, apelando en la cultura y a la colectividad del País.

En el caso de su filial CTI, Somela es “Somela, Así da Gusto Vivir”, se destaca que en su publicidad transmitida también en televisión abierta en Chile, apela a la familia, la pareja y al vivir bien, que en esencia transmite lo mismo que con sus productos en Argentina.

²⁴⁸ Diario El Mercurio Jueves 2 noviembre 2006, Cuerpo A pagina 9.

CAP: Compañía de Aceros del Pacifico.

“El Grupo CAP lleva más de 60 años comprometido con el progreso de Chile y el prestigio de la actividad empresarial. Integramos una extensa cadena de valor que se inicia en la minería del hierro, continúa con la producción siderúrgica y termina en el procesamiento del acero”²⁴⁹.

Forma de Expansión

Inversión directa con 53% de la propiedad suscrita por el sector privado, el 33% suscrito por la Corporación de Fomento de la Producción y el 14% por la Caja de Amortización de la Deuda Pública (Luego más tarde esta empresa se privatizó al 100%). Inauguración de planta Siderúrgica Huachipato Inversiones en Andinos S.A y Sociedad Forestal Millalemu S.A. Constitución de Inmobiliaria y Constructora San Vicente Limitada. Creación de Ingeniería y Movimientos de Tierra del Pacifico Limitada. Adquisiciones de yacimientos de Hierro “El Algarrobo”, y Mina de Hierro “El Romeral”. Inversión directa para la creación de Agencia de comercialización de hierro Pacific Ores and Trading N.V. Joint Venture con la empresa MC Inversiones Limitada, filial de Mitsubishi Corporation, para el desarrollo y explotación del proyecto de ampliación de la mina de hierro Los Colorados.

Por lo tanto se observa que esta empresa ha ido creciendo a través de Subsidiarias de Propiedad Absoluta y Joint Venture.

Estrategia

El perfil de la compañía está altamente orientado a: “Buscamos la rentabilidad de largo plazo para nuestros accionistas ejerciendo el liderazgo en nuestros negocios, mediante la incorporación de tecnologías sustentables, la innovación de procesos y la promoción del crecimiento con una perspectiva global”²⁵⁰.

Misión: “Liderar los negocios en los que participamos, tanto en la minería del hierro como en la siderurgia y el procesamiento de acero, contribuyendo así al desarrollo de Chile. Ofrecer a nuestros clientes productos y servicios de calidad en forma competitiva. Buscar la excelencia operacional mediante el uso de tecnologías sustentables y la innovación en

²⁴⁹ Memoria Anual 2008 Grupo CAP, Sitio Oficial www.cap.cl

²⁵⁰ Memoria Anual 2008 Grupo CAP, Sitio Oficial www.cap.cl

nuestros procesos, privilegiando el desarrollo del recurso humano como factor determinante del éxito”²⁵¹.

Visión: “Buscamos ser un actor relevante a nivel regional, capaz de crecer para responder oportunamente a la evolución de los requerimientos de los mercados en que estamos presentes. Promovemos el desarrollo de nuevas áreas de negocio con el fin de continuar creando valor para todos nuestros grupos de interés”²⁵².

Lo que se traduce en la constante innovación de sus negocios y filiales. Para estas últimas, la Visión y Misión de ellas son:

CMP S.A: “Nuestra misión como empresa, es proporcionar productos y servicios en el área minera y actividades relacionadas, satisfaciendo los requerimientos de los clientes de manera competitiva, con Calidad Total, bajo los principios de Desarrollo Sustentable, asegurando la rentabilidad del negocio a largo plazo.”²⁵³

Huachipato: “Su **Misión** es producir y proveer productos y soluciones en acero de excelente calidad y servicio que superen las expectativas de sus clientes, privilegiando el desarrollo del recurso humano como factor determinante del éxito. Desarrollar ventajas competitivas, que generen rentabilidad, a través de la innovación de sus procesos mediante el uso de tecnologías sustentables.

La **Visión** de Compañía Siderúrgica Huachipato S.A. es liderar en Chile el negocio del acero en todas sus formas y desarrollar nuevas oportunidades en el área de tecnologías siderúrgicas”²⁵⁴.

Finalmente en su área de Soluciones en Aceros, se destaca lo siguiente:

Instapanel: Visión “Ser reconocidos como la empresa líder en el mercado nacional de productos y soluciones constructivas integrales en base acero, con creciente participación en los mercados externos de la región, cumpliendo con las expectativas de los accionistas.

Liderazgo sustentado en la propuesta de valor que ofrece a sus clientes mediante la

²⁵¹ Informe de Responsabilidad Social Empresarial 2008, Sitio Oficial CAP, www.cap.cl sección RSE.

²⁵² Informe de Responsabilidad Social Empresarial 2008, Sitio Oficial CAP, www.cap.cl sección RSE.

²⁵³ Misión empresa Compañía Minera del Pacífico, Sitio Oficial www.cmp.cl.

²⁵⁴ Misión y Visión empresa Huachipato, Sitio Oficial www.huachipato.cl

calidad de productos y servicios, la innovación permanente, la experiencia, el conocimiento del mercado, las sinergias con empresas del Grupo, el lugar de trabajo saludable, estimulante y de desarrollo para su personal, el cuidado por el medio ambiente y la comunidad”²⁵⁵.

El Holding CAP, mantiene una Visión y Misión altamente enfocada a la calidad y tecnología, aun así cada una de sus filiales cuenta con su propia Misión y/o Visión, pero cabe destacar el alineamiento de todas ellas con el Holding.

Este Holding sigue una estrategia competitiva de diferenciación debido a su enfoque hacia la calidad y tecnología. Además de perseguir una estrategia de crecimiento de diversificación relacionada por dedicarse al negocio de Aceros y Soluciones en Acero, y una no relacionada por participar en el rubro de la minería.

Operaciones

Cada una de sus filiales se rige de forma distinta, y de acuerdo a las necesidades de cada una pero siempre manteniendo la línea estratégica de CAP, la cual se basa en la calidad e innovación. Esto se refleja en los siguientes ejemplos:

Argentina: En Tubos Argentinos en sus instalaciones se ha implementado “El SISTEMA STEELHOUSE, que cuenta con la gama completa de productos para soluciones de tabiques, revestimientos y cielorrasos. Estos productos se fabrican en la planta de San Luis tras una inversión de más de 600 MUS\$ en una perfiladora norteamericana de vanguardia única en el mundo. La tecnología aplicada fue desarrollada especialmente para las necesidades de nuestra empresa contando con una gran versatilidad para el cambio de formato de producto y velocidad de fabricación”²⁵⁶.

Chile: En su filial Centroacero se ha destacado que se usa una “maquinaria de alta tecnología que permite procesar desde bobinas de acero, hasta partes y piezas a pedido del cliente. Los procesos productivos de Centroacero, destacan por entregar un óptimo aprovechamiento de la materia prima y por la posibilidad de adaptarse a pedidos de diversos tamaños, gracias a su tecnología de punzonado, corte por plasma y oxicorte mediante máquinas alimentadas con código CNC.”

²⁵⁵ Vision Empresa Instapanel, Sitio Oficial www.instapanel.cl

²⁵⁶ Sitio Oficial Tubos Argentinos, www.tubosarg.com.ar, sección la empresa instalaciones.

Marketing

Segmentación de Mercados: La compañía primeramente segmenta según sus áreas de negocio, Sector Minería, Sector Acero, y Soluciones en Acero (Segmentación vertical). Dentro de ellos se logra una segmentación geográfica, pero se destaca la relación de compromisos con sus clientes tradicionales de largo plazo.

Lo anterior se puede observar en la clasificación de los Países con que tuvo relaciones comerciales con sus productos finales y al cliente al cual vendió²⁵⁷.

Responsabilidad Social Empresarial: CAP cuenta con una destacable orientación hacia la responsabilidad social empresarial, destacándose que desde el año 2006 crea su informe anual de Responsabilidad Social.

Los puntos básicos que se encuentra apoyando son:

“Relación con nuestros Trabajadores”, enfocándose principalmente en el área de recursos humanos permitiendo un trabajo que promueva la seguridad y el autocuidado dentro de la empresa así como también, la ayuda a los hijos de sus trabajadores en el ámbito educacional, entre otros.

“Relación con nuestros Clientes y Proveedores”, destacando la entrega de productos de calidad y vínculos de largo plazo.

“Relación con el Medio Ambiente”, disminuyendo el impacto de sus operaciones, con un sistema de Gestión Ambiental y minimizar la generación de residuos.

“Relación con la Comunidad”, mejorando la calidad de vida tanto de sus trabajadores como de las comunidades vecinas donde están insertas sus operaciones.

Estos mismos principios se encuentran integrados a lo largo de todas sus filiales.

Productos: Minería: pellets feed, pellets autofundente, pellets reducción directa HyL, granzas y pellets chips.

Aceros: productos planos y productos largos. Su producción de planos parte en planchones que siguen procesos hasta convertirse en rollos laminados en caliente y frío, en hojalata y zincalum. En tanto que su producción de largos convierte palanquillas en barras de construcción y de molienda, en alambrón y barras varias.

²⁵⁷ Memoria Anual CAP Sitio Oficial www.cap.cl, sección memorias.

Soluciones en Acero: Procesamiento de Acero. Cubiertas y Revestimientos, Paneles Aislantes, Paneles Arquitectónicos, Placa Colaborante, Corrugados, Cubiertas y Revestimientos, Tejas, Galvanización, Tubos Estructurales de acero con costura, Caños de acero con costura, Perfiles Abiertos.

Ofrece los mismos productos para sus mercados pero son procesados en distintas plantas.

Publicidad: Al igual que las empresas de producción industrial, la mayoría de la publicidad se da a través de los diarios y reportajes, haciendo noticia debido a la coyuntura de crisis financiera que afectó al año 2009 y además de las inversiones y frentes hacia esta situación.

Se destaca principalmente lo siguiente: "CAP advierte que demanda de acero bajó 40% con la crisis, pero ve signos de recuperación"

El presidente de la compañía, Roberto de Andraca, dice que ya en marzo las ventas de acero y hierro de la firma comenzaron a remontar. "Es una señal positiva de que los inventarios se están terminando y que la demanda verdadera está apareciendo", sostiene.

Es un problema global que afecta a las siderúrgicas de países como Brasil, Argentina, Perú, Japón y China, pero que en Chile está haciendo eco al interior de CAP: entre los meses de diciembre y febrero, la demanda de acero bajó alrededor del 40%. ¿La razón? "Los distribuidores pararon una parte importante de sus compras para permitir disminuir sus inventarios", explica el presidente de la compañía, Roberto de Andraca²⁵⁸.

Finalmente concluimos que lo más importante para esta empresa en esta área es el compromiso con la responsabilidad social empresarial, además de vender sus productos en todos los mercados, pero siendo fabricados en distintas filiales.

²⁵⁸ La tercera Sabado 21 de Marzo 2009.

Molymet S.A: Molybdenos y Metales.

Es una corporación Chilena de acciones propias, fue creada en Valparaíso el 28 de Octubre de 1975. Tiene producción en Chile, México, Alemania Y Bélgica, además de poseer subsidiarias en Chile, Estados Unidos Holanda y las Islas Caimán para proveer distintos servicios comerciales, técnicos y de inversión. La compañía Procesa concentrado de Molybdeno desde 1964.

Forma de expansión

Se forma por la división de la empresa Carburo y Metalurgias S.A. Molymet adquiere Molimex S.A, en México, Forma Molymet Corporation en Baltimore U.S.A. Compra Chemiometall GmbH en Bitterfeld, Estado de Sajonia-Anhalt, Alemania; adquiere Sadaci N.V. en Gante, Bélgica. Constituye, en el Reino Unido, Molymet Services Ltd y Finalmente forma el complejo Industrial Molynor S.A. en Mejillones, Chile.

Por lo tanto Molymet se forma a través de subsidiarias de propiedad absoluta.

Estrategia

Molymet se preocupa intensamente en la calidad de todas sus operaciones, destacándose su “política de calidad”, la cual es la “Gestión en calidad, producción, marketing, y administración de Molibdenos y metales que está orientada a satisfacer en el largo plazo los requerimiento de nuestros clientes. Para alcanzar esta meta, los empleados están comprometidos con la calidad y la permanente mejora de la eficiencia y productividad de sus procesos, basado en la aplicación y desarrollo del sistema de la administración de la calidad.”

Esta estrategia se transfiere a todas las filiales de Molymet, destacándose la gestión de la calidad por sobre todo.

Por lo tanto Molymet tiene una estrategia de diferenciación, ya que se enfoca a entregar productos de calidad. Y una estrategia de crecimiento orientada a la diversificación relacionada así como también la integración vertical por su filial Molymet Services Ltd, dedicada a la gestión de marketing y ventas de productos en Europa y Asia.

Operaciones

“Excelencia en sus procesos y calidad de los productos para abastecer el mercado internacional son características de todas las filiales del Grupo Molymet”²⁵⁹

Además destacamos lo siguiente “búsqueda constante para obtener nuevos productos y procesos alternativos asociados a la actividad de Molymet y de sus filiales. Durante el 2008 se terminó el plan de desarrollo para la Planta Nos que incrementó la capacidad de producción en 70%, disminuyendo el impacto de su operación en el medioambiente y dando comienzo a una etapa de consolidación de estas nuevas capacidades productiva. En cuanto a las filiales en el extranjero “aumento de la capacidad de producción de la planta en Alemania (Chemimetall), correspondiente a molibdeno de alta calidad, en polvo, de 500 a 1100/ ton al año. Con respecto a su planta en México (Molymex) se destaca la nueva planta de acondicionamiento de concentrados (12 MM lb / Mo año). En Sadaci, filial belga, se logró una producción record en el procesamiento de spent catalyst y para el 2009 se espera desarrollar proyectos de inversión de largo plazo tales como; renovación del horno y lixiviación de cobre”²⁶⁰.

Con esto observamos la preocupación constante de mejorar las operaciones de todas sus filiales, lo que se alinea a una estrategia corporativa enfocada a la calidad.

Marketing:

Segmentación de mercados: Molymex segmenta según el área al que van destinados su productos: Productos para empresas de Hierro, Productos para empresas químicas y Productos para industrias Metalúrgicas/Superaaleaciones²⁶¹. Por lo tanto se destaca según la categoría de producto lo que es una segmentación vertical.

Responsabilidad Social Empresarial: Molymet se destaca por tener una política medioambiental, donde declara lo siguiente: “Esta comprometida en implementar medidas preventivas para controlar y minimizar el impacto ambiental generado por sus operaciones, en acuerdo con la actual legislación medioambiental y los acuerdos firmados voluntariamente. La compañía mantiene un Sistema de Administración Medioambiental,

²⁵⁹ Memoria Anual 2008, www.molymet.cl memorias.

²⁶⁰ Memoria Anual 2008, www.molymet.cl memorias

²⁶¹ Sitio Oficial Molymet, www.molymet.cl, sección products.

basada en la continua mejora de técnicas, para garantizar el cuidado del medioambiente con sus actuales operaciones así como también en los futuros proyectos de inversión”²⁶².

Sumándose a esto cabe destacar el hecho que en su filial en México recibió el premio de “Reconocimiento de Excelencia Ambiental”

Además se destacan los siguientes proyectos: Se dio inicio al proyecto “Molymet por una vida sana, en la comunidad de Nos”, cuyo objetivo es promover la práctica regular y masiva de actividad física, inaugurando dos circuitos deportivos al aire libre” Y que en el Norte participa en un proyecto de preservación de la especie Gaviotín Chico.

Con lo Anterior podemos darnos cuenta que la responsabilidad social empresarial está presente en todas las filiales y como un tema de gran importancia sobre todo en el medioambiente como se destaca el haber ganado el premio de reconocimiento de excelencia ambiental en México.

Productos: óxido de molibdeno en sus grados técnico y puro, ferromolibdeno, sales de molibdeno, molibdeno metálico, dióxido de molibdeno, renio metálico, perrenato de amonio y ácido perrénico. Lo anterior según los requerimientos de sus clientes.

Con esto podemos observar que finalmente puede ofrecer los mismos productos a través del mundo, volviéndose este en un producto estándar.

Publicidad: Molymet se encuentra actualmente patentando todas sus marcas y logotipos en los mercados que se encuentra. Además cabe destacar a la empresa Molymet Services LTD, filial de Molymet se encarga principalmente del Marketing enfocado a Asia y Europa de forma de intensificar la relación con sus clientes.

En Chile en tanto, al igual que la empresa analizada anteriormente la mayor publicidad se da por los reportajes en los medios masivos que se le hace al grupo, destacándose que este tipo de publicidad es libre de costo económico para la empresa.

A modo de conclusión este último punto es el que diferencia a las filiales ya que Molymet se preocupa distintamente de los mercados que abastece, fortaleciendo los lazos comerciales y de marketing de forma adaptada.

²⁶² Sitio Oficial Molymet, www.molymet.cl, sección Our Company, Enviromental Policy.

Empresas Banmédica²⁶³

Empresas Banmédica, es la organización de Salud Privada más importante de Chile. Con casi 20 años de presencia en el país, ha logrado satisfacer las necesidades de salud de un gran porcentaje de todos los chilenos. Asimismo, posee experiencia internacional en el negocio asegurador y prestador en países como Colombia y Argentina.

Las más modernas y completas clínicas, laboratorios especializados, Centros Médicos de última tecnología, Isapres y Unidades de Rescate Médico, consolidan a Empresas Banmédica como la Compañía de Salud más completa del país y una de las más relevantes en Latinoamérica.

En Empresas Banmédica se cuenta con la mejor infraestructura hospitalaria, profesionales de primer nivel y la más variada gama de planes y servicios, para que los clientes accedan a los mejores beneficios de salud del mercado.

Forma de Expansion:

Banmédica nace como una entidad privada en 1988, quedando la propiedad distribuida entre médicos (36%), empleados (30%) y particulares. En 1990 Banmédica se estructuró como holding. Luego el holding comenzó a crecer y diversificarse a través de adquisiciones totales y parciales de diferentes empresas del área salud y previsión dentro y fuera del país.

La búsqueda de nuevas alternativas de negocios, inversión y expansión responde a una visión permanente de la Compañía, la que se debe enmarcar dentro de su estrategia de largo plazo y compatibilizar un adecuado retorno de la inversión con moderado riesgo.

Estrategia:

La estrategia corporativa del holding se caracteriza por una diversificación relacionada en la industria de la medicina, incluyendo dentro de sus Negocios: Seguros de salud, Prestadores de Salud y Laboratorios. Todas estas áreas de negocios se caracterizan por seguir una estrategia dirigida hacia la calidad del servicio, lo que incluye contar con las mejores instalaciones, profesionales, un equipo médico de primer nivel y destinar recursos a la investigación. Para la Organización es muy importante contar con talento calificado, comprometido y con deseos de aportar al crecimiento constante y satisfacción de los

²⁶³ Memoria Anual 2008 Empresas Banmédica, sitio oficial <http://www.empresasbanmedica.cl/>, sección Nuestra Empresa, Memórias.

usuarios. Sin lugar a dudas, la innovación tecnológica y la optimización permanente de todos sus procesos de atención médica, de gestión comercial, administrativa y operativa.

Operaciones:

Si bien las operaciones están alineadas bajo una estrategia diferenciadora de calidad, enfocándose en cada empresa del holding opera de manera independiente. En el área internacional, empresas Banmédica tiene presencia a nivel latinoamericano a través de:

- Clínica San Felipe:
- Laboratorio Clínico Roe:
- Clínica del Country:
- Colmédica:

Cada una con un sistema de operaciones propio e independiente, planes de salud distintos, estrategias de expansión, etc.

Marketing:

Producto: Producto diferenciado y adaptado dependiendo del país en que se desenvuelva.

Segmentación: segmentación geográfica, y por precio. Producto enfocado al sector acomodado de la población donde se desenvuelva la filial.

SONDA²⁶⁴

SONDA es la principal empresa latinoamericana de servicios de Tecnologías de la Información (TI), su oferta integral incluye servicios, aplicaciones y productos de TI, que cubre una amplia gama de necesidades de una organización, desde una consultoría tecnológica, pasando por la venta de plataformas, la gestión y soporte de infraestructura, el desarrollo de aplicaciones, la inteligencia de negocios y el BPO (Business Process Outsourcing), hasta un completo Outsourcing Integral, donde asumimos la función de TI de la empresa.

Forma de Expansión:

SONDA, de forma directa e indirecta posee el 100% de la propiedad de sus filiales en Latinoamérica. Además, tiene participación en otras filiales vinculadas a la industria de TI. Durante los últimos años, parte importante de las inversiones de SONDA se ha concentrado en la adquisición de empresas cuyo principal negocio es la prestación de Servicios de Soporte y Outsourcing TI, o de Integración de Sistemas.

Además, se encuentra constantemente analizando nuevas oportunidades de inversión relacionadas con el desarrollo de negocios TI, tanto en los países en los cuales está presente actualmente como en mercados aún no explorados. Para analizar la conveniencia de una potencial adquisición, la compañía evalúa, entre otros, los siguientes factores:

- Situación financiera.
- Cartera de clientes y contratos que permitan ampliar base de clientes, cross selling e ingresos recurrentes.
- Percepción de los clientes respecto de los servicios de la empresa.
- Capacidad y compromiso de los ejecutivos y profesionales principales y disposición a permanecer en la organización.
- Presencia geográfica.
- Posibilidades de generación de sinergias.
- Estilo de administración.

²⁶⁴ Memoria Anual Sonda 2008, sitio oficial: <http://www.sonda.cl/>, sección Inversionistas, gobierno Corporativo, Memoria Anual 2008.

Estrategia:

Sonda cuenta con una estrategia de calidad que se traduce en una constante búsqueda de la excelencia en la provisión de sus soluciones, productos y servicios. Las capacidades específicas de Sonda se desprenden de sus habilidades para resolver problemas o necesidades de negocio por medio de soluciones basadas en el uso de las Tecnologías de la Información (TI).

Su misión es agregar valor a sus clientes mediante el mejor uso de las TI. En este proceso de agregación de valor, resulta esencial el conocimiento de la realidad y necesidades del cliente, por una parte, y el conocimiento y know how generado por la compañía.

Sonda se ha caracterizado por el fuerte compromiso con sus clientes, procurando establecer relaciones de largo plazo, provechosas para ambas partes, asumiendo un rol de aliados tecnológicos más que de meros proveedores de servicios. La compañía actúa con responsabilidad y diligencia, a pesar de ofrecer una propuesta cada vez más homogénea, la empresa es flexible ante situaciones inesperadas y busca la solución más adecuada posible, actitud que ha sido especialmente valorada y que se refleja en su arraigada vocación de servicio.

Alineados con su misión y estrategia, la compañía posee los conocimientos, experiencia y certificaciones que le permiten prestar servicios de calidad estandarizada y homogénea, según las mejores prácticas de la industria TI, como ISO9001:2008, ISO 27001:2005, ITIL, PMO ó CMMi.

Operaciones:

La compañía cuenta con una extensa red de servicios, única en la región, con más de 50 oficinas en 46 ciudades en 9 países. A través de esta presencia, se ha llevado a cabo diversos proyectos de integración tecnológica en países cercanos donde Sonda no está establecida.

La organización de SONDA se estructura bajo una administración corporativa radicada en Santiago de Chile, la cual junto a las administraciones de cada una de las unidades de negocios en la región permiten un desenvolvimiento ágil y flexible de las actividades de la compañía con adecuados mecanismos de control, de modo de cumplir los objetivos propuestos por el Directorio y Gerencia General.

Esta estructura organizacional posibilita adaptarse a la realidad específica de cada país, contando con una oferta unificada y de calidad homogénea en toda la región, permitiendo a su vez la generación de sinergias que hagan a la compañía más eficiente y competitiva.

Marketing

Producto: servicios de calidad estandarizada y homogénea, según las mejores prácticas de la industria TI, como ISO9001:2000, ISO 27001:2005, ITIL, PMO ó CMMi.

Publicidad principalmente a través de marketing relacional: Realiza publicidad a través de las Relaciones publicas, auspiciando y dictando seminarios, ferias tecnológicas y otros eventos relacionados con el grupo de interés. También publica noticias importantes y logros a través de su página web.

Precio: Sonda se caracteriza por una amplia presencia y cercanía con sus clientes, lo que le permite tener precios competitivos.

LAN Airlines²⁶⁵

LAN Airlines es una de las aerolíneas líderes en América Latina. Su negocio principal es el transporte aéreo de pasajeros y carga, tanto en los mercados domésticos de Chile, Perú y Argentina, como en una serie de rutas regionales e internacionales en América, Europa y Oceanía. Estos negocios son desarrollados directamente o a través de sus filiales en distintos países, tales como LAN Express, LAN Perú, LAN Ecuador, LAN Argentina y LAN Cargo.

Forma de Expansión:

LAN Airlines realiza Alianzas y Acuerdos comerciales, es miembro de oneworld (TM), alianza global de aerolíneas líder a nivel mundial. Cuenta con acuerdos comerciales bilaterales con sus aerolíneas asociadas de oneworld American Airlines, British Airways, Iberia y Qantas, así como también con Alaska Airlines, AeroMexico, Mexicana, TAM y Korean Air.

Estrategia:

LAN es una empresa líder en Latinoamérica en el transporte de pasajeros y carga, posicionamiento que ha logrado gracias a su propuesta de valor diferenciada y centrada en el cliente, con el objetivo de brindarle la mejor experiencia de vuelo en cada tipo de operación. Ello se sustenta en la entrega de un servicio a bordo de clase mundial que apunta a brindarle al usuario lo que más valora en cada vuelo, ofreciéndole el mejor producto del mercado con una atención de excelencia, altos estándares de seguridad y confiabilidad, y el desarrollo de una cada vez más extensa red de destinos.

El éxito de LAN se sustenta en un modelo de negocios diversificado, basado en una combinación del transporte de pasajeros y de carga lo que permite maximizar la utilización de la flota y adecuar itinerarios en función de la demanda, otorgando flexibilidad para enfrentar los cambios en las tendencias de mercado, permitiendo disminuir la exposición a los efectos estacionales de la industria, potenciando al mismo tiempo el uso de activos

La constante expansión de sus rutas, conjuntamente con las permanentes innovaciones en productos y servicios, le ha valido consolidar su fuerte imagen de marca como la mejor y más segura línea aérea en América Latina, habiendo obtenido numerosos premios a la calidad del servicio. Es así como en 2008 LAN fue elegida la mejor aerolínea de América

²⁶⁵ Memoria 2008 LAN, sitio oficial <http://www.lan.cl>, sección Información para Inversionistas, Memoria Anual .

Latina, según el ranking elaborado por la prestigiosa revista norteamericana especializada de negocios Latin Trade; la mejor aerolínea de Centro y Sudamérica de acuerdo a los premios GT Tested Awards, de la importante revista Global Traveler de Estados Unidos, en tanto su clase Ejecutiva fue elegida la mejor de Sudamérica por los lectores de Business Traveler, entre otros.

Operaciones:

LAN sirve a 15 destinos en Chile, 12 destinos en Perú, 10 destinos en Argentina, 2 en Ecuador, 15 destinos en otros países de América Latina y el Caribe, 3 destinos en Estados Unidos, 2 destinos en Europa y 4 destinos en el Pacífico Sur, así como también a 52 destinos internacionales adicionales a través de sus acuerdos de código compartido, ofreciendo así, una completa conectividad dentro de América Latina y conexión de la región con Estados Unidos, Europa y el Pacífico Sur. Al 30 de septiembre de 2007, la Alianza LAN opera 70 aviones de pasajeros y 10 aviones cargueros dedicados.

La Compañía define las rutas que opera considerando tanto la demanda por transporte de pasajeros como la de carga con el fin de aprovechar las sinergias existentes entre ambos negocios, y optimizar el rendimiento y utilización de sus aviones.

Una de las prioridades de LAN Airlines es mantener un alto estándar de seguridad en sus operaciones y en ese sentido el mantenimiento de la flota es una preocupación permanente. El compromiso con la seguridad y calidad se vio reflejado en la renovación de la certificación IOSA (IATA Operational Safety Audit) para LAN Express y la obtención de la certificación IOSA para LAN Cargo, concluyendo ambos procesos “sin observaciones registradas”.

Marketing:

Producto: LAN ofrece un producto diferenciado, centrado en un servicio de calidad caracterizado por su excelente servicio a bordo, una flota de primera calidad, sistema de entretenimiento individual y horarios variados. El mismo producto es entregado en todas sus filiales alrededor del mundo. Su segmentación es por precio, ofreciendo diferentes clases a los consumidores cada una con atributos particulares, incentivando la autoselección.

La página web de LAN, es parte del servicio completo y de primera generación que posee la compañía, a través de ella se pueden hacer reservas, check in, informarse de

promociones, etc. También ofrece otro tipo de servicios asociados como arriendo de autos y reserva en hoteles. Lo que reafirma el esfuerzo por brindar comodidad a sus clientes.

Publicidad: LAN realiza publicidad a través de medios masivos, resaltando la calidad del servicio. Actualmente se ha dado un giro enfocando la publicidad en ofrecer tarifas accesibles. La publicidad es la misma para todas las filiales, sin embargo se adaptan los personajes a los de cada territorio.

Precio: Los precios varían según el servicio que se elija. Además existen diferentes promociones, como: LANpass, que permite reunir puntos a través de kilómetros viajados y obtener descuentos. También existen promociones estacionales, distintos precios según la época del año y el destino.

Distribución: canales de venta a través de oficinas propias y agencias de viajes. Además existe la opción de adquirir boletos a través del sitio web de la compañía.

Sudamericana de Vapores²⁶⁶

Compañía chilena de transporte marítimo, actualmente la más grande de Latinoamérica. CSAV y sus filiales Libra, Libra Uruguay y Norasia ofrece servicios de transportes de carga general, carga a granel, fresca y productos congelados y vehículos, usando naves propias y arrendadas, estableciendo vínculos permanentes entre la costa Atlántica y del Pacífico de Sudamérica, y el resto del mundo. La filial Sudamericana, Agencias Aéreas y Marítimas S.A. (SAAM), ofrece servicios portuarios y de logística terrestre en diversos puertos de América Latina.

Los servicios de línea, orientados fundamentalmente al transporte de carga en contenedores, son la principal área de negocios de CSAV.

Forma de Expansion:

La compañía nace a través de una fusión entre entre la Compañía Chilena de Vapores y la Compañía Nacional de Vapores. Luego se empieza a expandir a través de adquisiciones, acuerdos y contratos de concesión. Por otra parte CSAV posee un plan de expansión de su red de agencias propias en mercados claves.

Estrategia:

La estrategia de la compañía está dirigida principalmente a alcanzar un nivel superior de calidad de servicio para los clientes, proveyendo de medidas oportunas y eficientes para asistirlos en el mejoramiento de sus operaciones extranjeras de comercio, ofreciéndoles todas las instalaciones, tecnología y servicios, y asegurándoles un transporte confiable a sus productos hacia y desde las áreas principales del mundo.

CSAV ha considerado las oportunidades generadas por el comercio marítimo internacional, adaptando sus servicios a los requerimientos de los clientes y al establecimiento de nuevas rutas y servicios, logrando unir a Latino América con los puertos más importantes del mundo en forma conveniente y eficiente.

Operaciones:

CSAV opera a través de los cinco continentes, ofreciendo servicio de "línea", por los cuales es capaz de proveer tráficos permanentes a ciertos puertos, itinerarios fijos y naves preparadas para transportar un gran número de contenedores y una alta variedad

²⁶⁶ Memoria Anual 2008, sitio oficial <http://www.csav.cl>, sección CSAV, Información de la Compañía, Memoria.

de carga convencional. Asimismo, la compañía posee barcos especialmente diseñados para carga congelada, vehículos, carga a granel y productos forestales. Servicios intermodales, los cuales combinan distintos medios de transporte, han sido establecidos por la compañía, además de otras operaciones complementarias como áreas de almacenaje y servicios en puerto, etc. Este servicio "puerta a puerta", a cualquier destino, es normalmente conducido en conjunto con las subsidiarias de CSAV: Sudamericana Agencias Aéreas y Marítimas S.A. SAAM, como una agencia marítima de transporte de mercancías, y COSAN, terminal de contenedores en Santiago.

La mayoría los servicios ofrecidos por CSAV son operados en conjunto con otras navieras, las que acuerdan la forma en que se distribuye la capacidad ofrecida en una ruta determinada, normalmente en referencia a la provisión de naves, manteniendo la independencia comercial. El objetivo de los acuerdos es mejorar el servicio ofrecido a los clientes y lograr economías de escala.

Marketing

Producto: Servicio de transporte marino de alta calidad, estandarizado de acuerdo a las normativas internacionales. Los servicios de transporte marítimo se pueden dividir en siete segmentos principales:

- Servicio de Transporte de Contenedores
- Servicio de Transporte de Automóviles
- Servicio de Transporte de Graneles Sólidos
- Servicio de Transporte de Carga Refrigerada
- Servicio de Transporte de Cemento
- Servicio de Transporte de Petróleo y Derivados
- Servicio de Transporte de Productos Químicos y Gas

Publicidad: realización a nivel global de diferentes eventos de fidelización, enfocados a distintos segmentos de clientes, con el principal objetivo de fortalecer lazos comerciales a largo plazo. Además, se llevó a cabo una estandarización de nuestra identidad institucional a nivel global (Oficinas Regionales y Agencias propias). Además, a través de un catálogo único, se logró estandarizar el material promocional (merchandising) a nivel global.

Síntesis de los Datos Por empresa

Perfil Estratégico

Empresa/Variable	Forma de Expansión	Estrategia	Operaciones	Marketing
Embotelladora Andina	Subsidiaria de Propiedad Absoluta, Joint Venture y Alianza estratégica.	Estrategia Corporativa: diversificación relacionada y de integración vertical Estrategia Competitiva: diferenciación. Visión Estratégica local.	No existe un explícito alineamiento de las operaciones, aun así operan bajo el mismo foco de eficiencia en distribución y logística. Medianamente estandarizadas.	Promociones Diferenciadas, Productos adaptados, a los gustos locales, publicidad manejada por The Coca Cola Company, Segmentación por beneficios.
Kopolar	Subsidiaria Propiedad Absoluta, Joint Venture.	Estrategia Corporativa: diversificación relacionada y no relacionada, e integración vertical. Estrategia competitiva: diferenciación, Modelo de Negocio Homogéneo.	Alineado a la Compañía, todos los países operan bajo un mismo sistema de operaciones. Estandarizadas	Promociones diferenciadas, Productos adaptados a las culturas, publicidad mayoritariamente manejada por The Coca Cola Company, Segmentación por beneficios.
FASA	Subsidiaria de propiedad absoluta	Estrategia corporativa: Integración Vertical Estrategia competitiva: diferenciación Modelo de negocio homogéneo para los países en los que opera, farmacias del tipo "Drugstore".	Soluciones tecnológicas alineadas para integrar operaciones. Operaciones centralizadas desde Chile, proyecto PRICING, homologa los procesos de precios de Chile, México y Perú	Promociones Diferenciadas, Productos adaptados, focalizados en el consumidor Local

Cencosud	Subsidiaria de propiedad absoluta	Estrategia corporativa: diversificación relacionada Estrategia competitiva: diferenciación Modelo de negocio adaptado a los mercados Locales	División Supermercados: estrategia operativa específica según mercado. División Homecenters: homologación de procesos	Promociones diferenciadas, Concepto de marca asociado a excelente calidad y servicio. División Supermercados: estrategias comerciales adaptadas a mercados. Homecenters: estrategia comercial homogénea
Tricolor	Subsidiaria de propiedad absoluta	Estrategia Corporativa: Diversificación relacionada Estrategia Competitiva: diferenciación estandarizada para Chile y para Perú, se basa en entregar productos de alta calidad e innovar	Estructuras de canales internos estandarizadas, tecnologías de información estandarizadas para control de procesos y eficiencia operacional	Marketing relacional con proveedores de materias primas y envases, alto nivel de servicio a distribuidores, precios competitivos, estrategia comercial estandarizada
S.A.C.I Falabella	Subsidiaria de propiedad absoluta Alianzas estratégicas.	Estrategia Corporativa: Diversificación relacionada Estrategia competitiva: diferenciación Propuesta de valor homogénea para la región Adaptaciones a mercados locales	Servicios de tecnología de información estandarizados en los cuatro países. Servicios Logísticos homologados en Chile y Argentina.	Promociones diferenciadas Productos Adaptados, adecuado a mercados locales Imagen de marca potente y homogénea en los cuatro países. Planes de fidelización estándar
Ripley Corp.	Subsidiaria de propiedad absoluta. Alianzas Estratégicas	Estrategia corporativa: diversificación relacionada estrategia competitiva: diferenciación Propuesta de Valor Homogénea para los dos países	Operaciones locales. Diferencias sustanciales de presencia geográfica y canal de venta	Promociones diferenciadas, Producto Adaptado, adecuado a mercados locales Planes de fidelización estándar

Matriz Ideas S.A	Subsidiaria de propiedad absoluta	Estrategia Corporativa: diversificación relacionada estrategia competitiva: Diferenciación Modelo de negocio replicado para Perú.	Disminución leverage operacional y aumento cobertura geográfica en Chile y Perú. Externalización operación del CD.	Estrategia comercial homogénea en Chile y Perú (productos, concepto de tienda, experiencia de compra)
Forus	Licencias	Estrategia corporativa: diversificación relacionada Estrategia competitiva: diferenciación Entrega valor a través de un portafolio de marcas de prestigio	Localizadas, especial énfasis en la reducción de costos de compra y despacho	Estrategia comercial para cada marca, Segmentación según estilo de vida, marketing relacional con licenciadores, imagen de marcas es diferenciada
CGE	Subsidiaria de propiedad Absoluta. Joint venture Alianza estratégica	Estrategia Corporativa: diversificación relacionada y no relacionada. Estrategia Competitiva Diferenciación,	Innovación es el pilar fundamental para las operaciones del Holding. Integración de sus ejecutivos en las empresas del grupo. Operaciones estandarizadas.	Promociones diferenciadas se destacan solo en Chile. Productos Adaptados, mayor oferta en el mercado chileno. Segmentación geográfica. Marketing Relacional.

<p>CMPC Papeles y Cartones</p>	<p>Subsidiaria de propiedad absoluta.</p>	<p>Estrategia corporativa: Integración Vertical y Diversificación Relacionada. Estrategia competitiva: Diferenciación. Modelo de Negocio Homogéneo.</p>	<p>Operaciones estandarizadas e integradas, coordinadas por una de las filiales.</p>	<p>Producto estándar para todas sus ubicaciones, publicidad a través de marketing relacional y medios de comunicación masivos dependiendo del área de negocio, esto con una pequeña modificación en lenguaje dependiendo del país, segmentación por área de negocio y a la vez poseen diferentes precios y calidad de los productos. Fuerte compromiso con la RSE.</p>
<p>Empresas COPEC</p>	<p>Subsidiaria de propiedad absoluta.</p>	<p>Estrategia corporativa: Integración Vertical Estrategia Competitiva: Diferenciación, destacándose una eficiente estructura de costos. Modelo de Negocio Homogéneo.</p>	<p>Arauco opera integradamente toda la cadena de producción, desde la explotación de sus plantaciones hasta la comercialización. Para todos sus mercados y desde todos sus centros.</p>	<p>Producto estándar, segmentación por producto: Forestal, celulosa, maderas y paneles. Utiliza principalmente Marketing relacional y posee un fuerte compromiso con actividades de Responsabilidad social Empresarial.</p>
<p>Quiñenco S.A</p>	<p>Subsidiaria de Propiedad Absoluta. Joint Venture.</p>	<p>Estrategia Corporativa: diversificación no relacionada Estrategia competitiva: diferenciación.</p>	<p>Operaciones Adaptadas a las filiales y negocios, sin un alineamiento a las operaciones corporativas.</p>	<p>Productos estándar y productos adaptados Segmentación geográfica y vertical. Fuerte compromiso con la RSE (Marketing relacional) en todas sus filiales.. Publicidad Adaptada a la cultura de cada país</p>

<p>Sigdo Koppers S.A</p>	<p>Subsidiaria de Propiedad Absoluta. Joint Venture. Alianzas Estrategicas.</p>	<p>Estrategia Corporativa: Diversificación no relacionada Estrategia Competitiva: diferenciación..</p>	<p>Modernidad y Tecnología de Última Generación para todas sus filiales. Innovación es un pilar</p>	<p>Promociones Adaptadas, a cada cultura, Producto estándar Segmentación Geográfica y vertical, Fuerte compromiso con la RSE (Marketing Relacional), distintas marcas adaptadas, Reputación a través de medios masivos. Mensaje apela a lo mismo en todos los países.</p>
<p>CAP</p>	<p>Subsidiaria de Propiedad Absoluta. Joint Venture.</p>	<p>Estrategia Corporativa: Diversificación relacionada y no relacionada. Estrategia competitiva: Diferenciación</p>	<p>Operaciones estandarizadas en cuanto a Calidad e Innovación para todas sus filiales, Operaciones adaptadas, el cómo se hace es parte de cada una de las filiales.</p>	<p>Productos estándar, procesados en distintos lugares Segmentación geográfica y vertical. Fuerte Orientación Hacia RSE (informe Anual Marketing Relacional). Principios integrados en sus filiales.. Publicidad a través de reportajes.</p>
<p>Molymet</p>	<p>Subsidiaria de propiedad Absoluta.</p>	<p>Estrategia Corporativa: diversificación relacionada E integración Vertical Estrategia Competitiva: Diferenciación.</p>	<p>Excelencia en los procesos característica principal en todas las filiales Operaciones estándares.</p>	<p>Producto estándar. Segmentación vertical. RSE presente en todas sus filiales. Marketing Totalmente Adaptado.</p>
<p>Empresas Banmedica</p>	<p>Subsidiaria de propiedad absoluta, Joint Venture.</p>	<p>Estrategia corporativa: Diversificación relacionada. Estrategia competitiva: Diferenciación. Modelo de Negocio Adaptado.</p>	<p>Operaciones independientes en todas sus ubicaciones y áreas de negocio. Adaptada al lugar donde se desenvuelve.</p>	<p>Producto adaptado. Segmentación por producto y dentro de esta por precio. Publicidad adaptada.</p>

Sonda	Subsidiaria de Propiedad absoluta, Joint Venture.	Estrategia corporativa: Diversificación relacionada. Estrategia Competitiva: Diferenciación Modelo de Negocio Homogéneo.	Operaciones estandarizadas e integradas.	Producto estándar, publicidad a través de marketing relacional, presentación en charlas, seminarios y eventos.
Lan	Alianzas Estratégicas	Estrategia corporativa: Integración Horizontal y Diversificación relacionada Estrategia competitiva: Diferenciación Modelo de Negocio Homogéneo.	Las operaciones de LAN son estandarizadas, y están integradas en toda la compañía desde y hacia todos sus destinos, ofreciendo el mismo servicio. Se definen las rutas de vuelo considerando la demanda por transporte y pasajeros como un conjunto.	Producto estándar, segmentación por precio, planes de fidelización estándar, publicidad en medios de comunicación masivos adaptada según idioma y costumbres, distribución a través de oficinas propias, agencias de viajes y a través del sitio web.
Sudamericana de Vapores	Subsidiaria de propiedad absoluta, Alianza estratégica	Estrategia corporativa Integración Horizontal y Diversificación relacionada. Estrategia competitiva Diferenciación Modelo de Negocio Homogéneo.	Operaciones estandarizadas y las mismas en todas sus ubicaciones. La mayoría los servicios ofrecidos por CSAV son operados en conjunto con otras navieras a través de acuerdos comerciales.	Producto estándar, segmentación por producto, publicidad a través de marketing relacional realizando a nivel global diferentes eventos de fidelización.

Comentarios

El cuadro comparativo anterior, nos muestra las tendencias del comportamiento que adoptan las empresas multilatinas chilenas a la hora de hacer Negocios a nivel regional, identificar aspectos comunes y disímiles en relación a las cuatro variables de comparación:

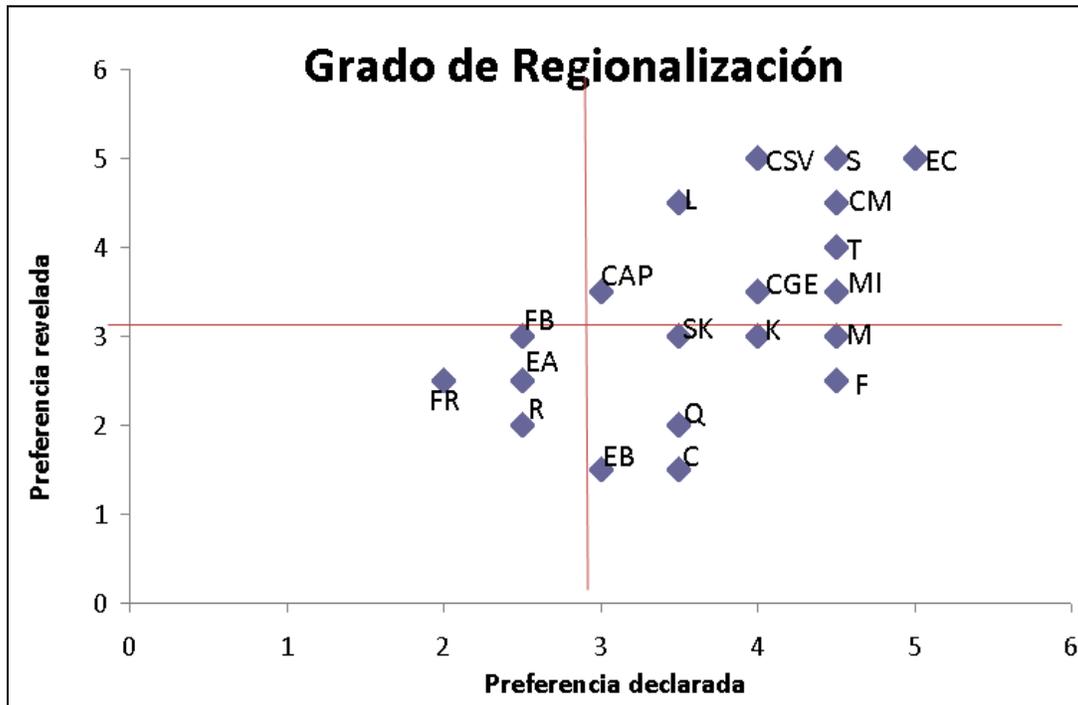
- **Forma de Expansión:** Gran parte de las empresas chilenas comienza su expansión mediante Subsidiarias de Propiedad absoluta, cerca de un 90% de las empresas analizadas siguen esta estrategia, lo que favorece las posibilidades conservar el control sobre sus competencias, habilidades, mantener operaciones y procesos alineados en todas las subsidiarias lo que le otorga a la compañía la posibilidad de actuar de forma regional. Otra forma de expansión utilizada por empresas chilenas son las Joint Venture con un 40%, sin embargo, se disminuye el control sobre las operaciones y expone a la compañía a un actuar más local dependiendo del porcentaje de participación que se obtenga de la empresa extranjera, bajo esta opción de expansión la empresa nacional puede quedar sometida a las decisiones de la empresa extranjera, quedando hasta imposibilitada de participar en decisiones estratégicas. Formas de expansión menos populares son Alianzas estratégicas y Licencias, este tipo de forma de expansión disminuye al máximo la capacidad de intervención en las decisiones de negocios por parte de la empresa nacional, quedando expuesta a actuar de manera local.
- **Estrategia:** Se observa un comportamiento común entre las empresas, el 80% de ellas optan por una estrategia corporativa de Diversificación en Industrias Relacionadas, lo que le otorga a la empresa nacional la oportunidad de explotar “lo que saben hacer bien” y extenderlo al resto de sus filiales en Latinoamérica. Además, la diversificación relacionada, permite a la compañía tener un mayor control sobre sus productos, procesos y operaciones dado el conocimiento previo del negocio y su funcionamiento, lo que se traspaasa al nuevo negocio en expansión. En cuanto a la estrategia competitiva, se observa que el 100% de las empresas en análisis opta de alguna forma por una estrategia de Diferenciación a través de la calidad del producto o servicio, lo que muestra la clara preocupación de nuestras empresas por hacer que sus productos sean vistos como únicos, teniendo la oportunidad de cobrar un precio mayor por ellos, lograr la preferencia

y fidelización de los clientes. De esta forma conseguir una cartera de clientes estables.

- Operaciones: Las operaciones de las empresas en análisis se caracterizan en su mayoría lograr una estandarización en los procesos, esto es operar de la misma forma con los mismos estándares en todas sus ubicaciones. Un 60% de las multilatinas chilenas logran trabajar de esta forma, lo que facilita el control de calidad y con ello conseguir productos de características similares en todas las subsidiarias y destinos. Las operaciones de las empresas nacionales se guían por estándares de calidad altos. Por otra parte la integración de los procesos también es una característica común entre las empresas analizadas, lo que favorece el traspaso de información de una subsidiaria a otra y la alineación con los objetivos de la matriz. Además las empresas chilenas se han preocupado de establecerse en lugares donde puedan construir sinergias o sectores que se puedan explotar, de manera de obtener con ellos mejores recursos y abaratar costos, utilizando esta ventaja para toda la compañía.
- Marketing: Se debe hacer una distinción entre empresas enfocadas al consumo masivo y empresas de productos industriales. Con respecto a las primeras, hay una fuerte tendencia a estandarizar las variables del marketing mix que sean posible y adaptar solo lo que sea necesario según lo exijan las diferencias culturales entre los territorios. Por otra parte, empresas de productos industriales, muestran un fuerte compromiso por la Responsabilidad Social y adoptan el Marketing Relacional como forma de comunicación con sus clientes, su producto es estandarizado, lo que se logra gracias a la integración y estandarización de procesos que permite obtener productos y servicios con características similares en todas sus ubicaciones.

Mapa de Posicionamiento

Figura 6: Mapa de Posicionamiento Multilatinas de Origen Chileno



Comentarios

El mapa de grado de regionalización de las empresas multilatinas chilenas nos permite visualizar de qué manera operan estas empresas, si tienen una orientación regional o más bien local. Para desarrollar este mapa, ponderamos las variables analizadas en el cuadro anterior.

El eje vertical representa las características funcionales del producto de una empresa multilatina chilena. El nivel regional o nacional que tienen los productos, es decir, que tan estandarizados están, representan la “preferencia revelada” de las empresas multilatinas chilenas, y nos permite distinguir que tanto se adaptan las empresas a los mercados nacionales. En este eje tomamos en cuenta las siguientes variables:

- Marketing: Incorpora la estrategia de comercialización, publicidad y decisiones clave de esta área funcional. Se calificó el grado de regionalización de esta variable en una escala de 1 a 5, de manera que 1 es totalmente local y 5 es totalmente regional (50%).

- Operaciones: Incorpora la estandarización de la producción, distribución y otras decisiones clave de esta área funcional. Se calificó el grado de regionalización de esta variable en una escala de 1 a 5, de manera que 1 es totalmente local y 5 es totalmente regional (50%).

Al ponderar las variables antes mencionadas, se dio origen al eje x.

El eje horizontal es lo que llamaremos la “preferencia declarada”, y tiene estrecha relación con la gestión estratégica de la empresa, considerando aspectos vinculados a la toma de decisiones, es decir, si éstas se encuentran concentradas a nivel regional o localizadas a los países en los que operan las empresas. En este eje tomamos en cuenta las siguientes variables:

- Gestión estratégica de las empresas multilatinas chilenas: Esto se refiere a la estrategia de negocios que sigue la compañía y al grado de regionalización de las decisiones estratégicas, esto tiene que ver con el nivel de centralización de la compañía. Se calificó el grado de regionalización de esta variable en una escala de 1 a 5, de manera que 1 es totalmente local y 5 es totalmente regional (50%).
- Elección del modo de entrada: Este es un aspecto complementario a las decisiones de gestión estratégicas. Se calificó el grado de regionalización de esta variable en una escala de 1 a 5, de manera que 1 es totalmente local y 5 es totalmente regional (50%).

Al ponderar las variables antes mencionadas, se dio origen al eje x.

El mapa de regionalización arrojó los siguientes resultados:

- Un porcentaje importante de las empresas estudiadas (40%) se encuentra en el cuadrante de alta regionalización, esto es empresas que poseen una alta preferencia declarada y alta preferencia revelada.
- Tres empresas (15%) se ubicaron en el cuadrante de alta preferencia declarada/baja preferencia revelada, lo que implica una gestión estratégica centralizada, pero adaptaciones funcionales en los mercados locales.

- Tres empresas (15%) se ubicaron en el cuadrante de baja preferencia declarada/ baja preferencia revelada, lo que implica una gestión estratégica descentralizada junto con adaptaciones funcionales en los mercados locales.
- La mayoría de las empresas analizadas (14) posee una alta preferencia declarada. Lo que refleja una fuerte orientación estratégica regional

Si bien gran parte de las empresas multilatinas chilenas adaptan la estrategia de comercialización de sus productos a los mercados locales (producto, publicidad, promociones, segmentación, penetración de mercado), sería erróneo afirmar que la empresa multilatina chilena tiene una tendencia local, ya que existen factores críticos como las preferencias de los clientes, las economías locales, la cultura, requerimientos de la región, entre otros factores, que varían incluso entre los mercados de una misma región, y que hacen inviable una estrategia estandarizada. Por otra parte, el manejo de sistemas de información y la homologación de procesos han permitido generar una importante ventaja competitiva y han determinado una alta regionalización de las empresas multilatinas chilenas. Además, la tendencia más importante es la gestión estratégica centralizada que permite lidiar con las diferencias e impedimentos que surgen en los mercados locales. Esto es coherente con el mapa de regionalización que posee un porcentaje importante (40%) de empresas con alto grado de regionalización.

Comentarios finales

La Forma de hacer Negocios de las Empresas Multilatinas chilenas presentan muchos puntos en común, los que se encuentran íntegramente entrelazados y dan prueba del éxito que han tenido estas empresas en su internacionalización. Entre estos puntos comunes están, en primer lugar optar por una forma de expansión a través de Subsidiarias de propiedad absoluta (90% de las empresas), lo que brinda a la empresa chilena total autonomía en la toma de decisiones y planteamiento de su estrategia, facilitando la integración y estandarización a nivel latinoamericano de operaciones y procesos que garantizan la obtención de un producto de calidad en cualquier localización de la compañía.

Operaciones estándar e integradas, favorecen la expansión de las estrategias elegidas por toda la organización y la alineación de los objetivos y del actuar de las subsidiarias con la compañía. Un 60% de las multilatinas trabaja de esta forma.

La elección de las Estrategias competitivas y comparativas también presentan características comunes, la mayor parte de las empresas analizadas, escogen en este ítem una estrategia corporativa de diversificación relacionada (80%), lo que les brinda la posibilidad de explotar mejor sus capacidades y extenderlas a las áreas de negocios nueva, dado el conocimiento previo del negocio. Con esto se posibilita una alineación en los procesos, los que se pueden compartir con diferentes áreas. La estrategia Competitiva elegida es de Diferenciación enfocada principalmente en la calidad, un 100% de las empresas analizadas opta por esta opción en distintos niveles, con ello las empresas chilenas logran que sus productos sean vistos como únicos en el mercado. Para lograr productos de calidad es muy importante que las operaciones estén alineadas y sigan altos estándares de calidad, requerimiento que nuestras empresas han sabido cumplir con cada una de sus elecciones a la hora de crecer.

La elección del Marketing mix, es un tema muy importante a la hora de hacer presencia en otros países, las empresas en análisis se han caracterizado por estandarizar todo lo que sea posible el mix de marketing y adaptar solo temas relacionados con la cultura de cada país donde tiene presencia. Por otra parte existe una marcada tendencia hacia la responsabilidad Social y el Marketing Relacional, participando en diferentes eventos relacionados con el rubro de la compañía y apareciendo en prensa por las buenas

acciones que realiza, lo que favorece la percepción por parte de los clientes como una empresa “buena” que se preocupa por el bienestar de la población.

Además, en una primera aproximación podemos afirmar que la empresa multilatina tiene una fuerte orientación regional porque centraliza sus decisiones estratégicas y se expande generalmente a través de subsidiarias de propiedad absoluta. Así, las multilatinas chilenas superan las diferencias de los mercados locales a través de adaptaciones determinadas por la gestión estratégica regional entre las que destacan diferentes estrategias de comercialización, publicidad adaptada, diferencias en la segmentación y penetración del mercado. Por otra parte, el ámbito de las operaciones se encuentra altamente estandarizado gracias a sistemas de información regionales, modelos de producción y distribución homogéneos, que permiten homogenizar la gestión y procedimientos a nivel regional.

Por lo tanto la forma de hacer Negocios de las empresas chilenas no deja nada al azar, y da cuenta de empresas maduras que saben aprovechar sus capacidades y habilidades creando sinergias entre sus subsidiarias, alineando siempre su actuar con una misión y visión global enfocada principalmente a la calidad de sus operaciones que son las principales responsables de entregar a los consumidores un producto que satisfaga todas sus necesidades independientes del lugar de América Latina en el que se esté. Por otra parte las empresas chilenas también han sabido dónde y cuándo adaptar sus productos, siendo esto también un factor clave en el éxito de estas empresas. Existe una fuerte congruencia en todas las decisiones tomadas por las Multilatinas chilenas.

Anexos

Anexo 1:

	Empresa/Variable	Rubro	Forma de Expansión	Estrategia	Operaciones	Marketing	preferencia declarada (eje x)	preferencia revelada (eje y)
FB	Falabella	comercio	3	2	4	2	2,5	3
R	Ripley	comercio	3	2	2	2	2,5	2
MI	Matriz Ideas S.A.	comercio	5	4	3	4	4,5	3,5
FS	FASA	comercio	5	4	4	1	4,5	2,5
T	TRICOLOR	comercio	5	4	4	4	4,5	4
C	CENCOSUD	comercio	5	2	2	1	3,5	1,5
FR	FORUS	comercio	1	3	2	3	2	2,5
EA	Embotelladora Andina	bebidas	3	2	3	2	2,5	2,5
K	Kopolar	bebidas	4	4	4	2	4	3
CGE	CGE	energía	3	5	4	3	4	3,5
Q	QUIÑENCO	holding no relacionado	4	3	2	2	3,5	2
CAP	CAP	metalurgia	4	2	3	4	3	3,5
M	Molymet	metalurgia	4	5	4	2	4,5	3
SK	SIGDO KOPPERS S.A.	holding no relacionado	3	4	4	2	3,5	3
EB	Empresas Banmédica	Servicios de salud	4	2	2	1	3	1,5
S	Sonda	tecnología	4	5	5	5	4,5	5
CSV	Sudamericana de Vapores	transporte/tecnología	3	5	5	5	4	5
L	Lan	transporte/tecnología	2	5	5	4	3,5	4,5
EC	Empresas Copec	celulosa	5	5	5	5	5	5
CMP C	CMPC Papeles y Cartones	celulosa	5	4	5	4	4,5	4,5