



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

**ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO Y POSICIONAMIENTO DE
EMPRESAS INTERNACIONALES: CASO SENATOR INTERNATIONAL**

Autor

CAMILA LORETO IBARRA MEZA

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA CARRERA DE
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES DE LA
UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES TÍTULO
PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

PROFESOR GUIA: GALO LOPEZ

Viña del Mar, Noviembre de 2012

Agradecimientos

Al terminar este ciclo, la alegría y gratitud se manifiestan en sobremanera. Cuando cierro los ojos, recuerdo las incalculables veces que oí –desde muy pequeña- que cuando fuese grande, mi meta debía ser estudiar en la Universidad. Hoy, ese recuerdo parece muy lejano, es por eso que mi gratitud esta en primer lugar con mi madre, quien con su confianza, apoyo y la dedicación entregada durante toda su vida, ha permitido que todo esto sea posible.

A mi profesor guía Galo López, por la dedicación otorgada en cada reunión, sus certeras palabras y paciencia han sido una real motivación en la realización de este trabajo.

A mis hermanas y abuelos, por sus constantes reforzamientos de confianza y muestras de apoyo.

A mis amigos, quienes en ausencia de nuestros propios hogares, encontramos la oportunidad de descubrir juntos una gran familia, no importando la distancia.

A Ryan, por acompañarme a alcanzar metas a diario, por la preocupación, por las risas y los buenos momentos juntos.

Finalmente, a mi casa de estudios, por la lucha constante en la entrega de una educación de calidad y a sus docentes, por hacer de esta meta una tarea del día a día.

Índice

Abreviaturas	5
Introducción	6
Capítulo I: El problema, los objetivos y aspectos metodológicos	9
1.1 Antecedentes del problema	9
1.2 Título	12
1.2.1 Enunciado.....	12
1.2.2 Formulación del problema	13
1.3 Objetivos y metodología	13
1.3.1 Objetivos generales	14
1.3.2 Objetivos específicos	14
1.3.3 Metodología	14
1.4 Justificación	16
1.5 Limitaciones.....	17
Capítulo II: Descripción de la empresa y antecedentes de la práctica.....	19
2.1 <i>Descripción de la empresa</i>	19
2.2 Servicios.....	19
2.3 Ámbito geográfico	23
2.4 Clientes.....	24
2.5 Estructura organizacional.....	25
2.5.1 Organigrama Senator International Chile	25
2.5.2 Descripción de cargos	26
2.5.2.1 Gerencia general	26
2.5.2.2 Departamento de Operaciones	27
2.5.2.3 Departamento de Finanzas	28
2.5.2.4 Departamento de Ventas	29
2.5.2.5 Personal de apoyo	30
2.6 Cultura organizacional	31
2.7 Trabajo desarrollado	32
2.8 Razones que impulsan el tema a desarrollar	34
Capítulo III: Diseño teórico de la investigación	35
3.1 Estrategias	35
3.1.2 ¿Qué es estrategia para la administración?	39
3.2 Planificación estratégica de Marketing.....	40
3.3 Tipos de estrategias.....	41
3.3.1 Estrategias de crecimiento	43
3.3.1.1 Estrategias de crecimiento intensivo.....	44
3.3.1.2 Estrategias de crecimiento integrado	47
3.3.1.3 Estrategias de crecimiento por diversificación	47

3.3.2 Estrategias de posicionamiento	48
3.3.2.1 Liderazgo total en costos.....	49
3.3.2.2 Diferenciación.....	50
3.3.2.3 Enfoque o alta segmentación	51
3.4 Síntesis y diseño de la investigación.....	52
Capítulo IV: Diagnóstico de las empresas	55
4.1 Austral transportes internacionales Ltda.: La empresa y su organización.....	55
4.1.1 Misión	55
4.1.2 Visión.....	55
4.1.3 Política	56
4.1.4 Localización	56
4.1.5 Fortalezas	56
4.1.6 Debilidades.....	58
4.1.7 Oportunidades	58
4.1.8 Amenazas	59
4.2 Senator International GMBH: La empresa y su organización	60
4.2.1 Misión y visión.....	60
4.2.2 Filosofía	60
4.2.3 Calidad	61
4.2.4 Localización.....	61
4.2.5 Estrategia.....	62
4.2.6 Fortalezas	63
4.2.7 Debilidades.....	63
4.2.8 Oportunidades	64
4.2.9 Amenazas	64
4.3 Análisis estratégico de Austral transportes internacionales Ltda.....	65
4.4 Síntesis	67
Capítulo V: Estrategias utilizadas por Senator International Chile.....	70
5.1 Estrategia de crecimiento	70
5.1.1 Matriz de Ansoff	71
5.1.2 Desarrollo de mercado	72
5.2 Alianza estratégica	73
5.2.1 Ventajas.....	73
5.2.2 Desventaja	75
5.3 Estrategia de posicionamiento	76
Capítulo VI: Conclusiones	78
Bibliografía	82
Páginas Web	82
Anexo 1.....	84

Abreviaturas

B/L: abreviación en inglés de Bill of Lading, es el conocimiento de embarque.

FCL: dla sigla en inglés full container load, hace referencia a la carga de un contenedor completo.

FODA: herramienta de análisis cuyo nombre proviene de la las palabras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

GMBH: hel alemán Gesellschaft mit beschränkter Haftung, significa sociedad con responsabilidad limitada.

ISO: organización internacional de normalización

LCL: de la sigla en inglés less than container load, se refiere a carga que no es suficiente para llenar un contenedor, por lo cual debe consolidarse con otras cargas.

TLC: tratados de libre comercio.

UEN: unidad estratégica de negocio.

Introducción

En el contexto de un mundo globalizado, el comercio internacional de bienes y servicios resulta una actividad importante en la balanza comercial de los países, siendo el transporte internacional una actividad vital para que éste se lleve a cabo. Las barreras geográficas se vuelven cada día más invisibles y la consecuente interdependencia económica, política y social generada entre los países, sitúa a las empresas en un escenario de incertidumbre por lo cual se ven, muchas veces, en la obligación de llevar sus operaciones fuera de las fronteras de sus propios países.

Por lo expuesto anteriormente, esta investigación describe y explica las estrategias de crecimiento y posicionamiento utilizadas por empresas internacionales que ejercen en el negocio logístico y se ejemplifica a través del caso de Senator International, una empresa de capitales alemanes cuya expansión en Chile se llevó a cabo a través de la compra de Austral Transportes Internacionales Ltda.¹.

Con este estudio de corte descriptivo, explicativo y analítico, el objetivo de este informe es analizar la estrategia de desarrollo de mercado utilizada por Senator International, esclareciendo los mutuos beneficios y razones con las que ambas empresas validan la alianza estratégica creada. Así mismo, se busca detallar las ventajas y desventajas que ofrece esta opción de crecimiento para Senator International Chile a través del análisis interno de cada empresa.

¹ Empresa de capitales chilenos fundada en 1994, dedicada al negocio logístico.

Para ello, este informe cuenta con seis capítulos donde se desarrollan temas relacionados al alcance de la investigación.

El primer capítulo corresponde al planteamiento del problema, los objetivos y los aspectos metodológico. En él se hace una breve introducción a ambas empresas, se exponen antecedentes relevantes y determinan los objetivos generales y específicos de esta investigación. Además, se establece el tipo de investigación utilizada para conseguir los objetivos y la justificación de esta.

El segundo capítulo dispone de información de Senator International Chile, lugar donde realicé mi práctica profesional, principalmente el tipo de servicios prestados, los clientes y la estructura organizacional.

El tercer capítulo, denominado diseño teórico de la investigación, contiene la base teórica de la presente investigación; en este apartado se exponen y desarrollan las estrategias de crecimiento y posicionamiento utilizadas por empresas internacionales que sustentan la investigación, orientado a empresas que se desarrollan en el negocio logístico.

Posteriormente, en el cuarto capítulo denominado diagnóstico de las empresas, se explica más en detalle el perfil de cada una de las empresas y se realiza un análisis FODA, a través del cual se logre determinar las razones que hacen esta fusión interesante para cada una de las partes.

A continuación, en el quinto capítulo, se estudiará el caso Senator International y las estrategias utilizadas, además de los beneficios y desventajas que esta sociedad le trae.

Finalmente, en el último capítulo, se exponen las principales conclusiones que se desprendieron del proceso investigativo de las estrategias de crecimiento y posicionamiento utilizadas por empresas internacionales dedicadas a la logística a través del caso Senator International.

En el apartado anexo se encuentra disponible la entrevista completa realizada para el análisis.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA, LOS OBJETIVOS Y ASPECTOS METODOLÓGICOS.

1.1 Antecedentes del problema

Austral Transportes Internacionales Ltda. es una pequeña empresa² de capitales chilenos que nace para brindar una respuesta integral e innovadora de servicios para el transporte internacional de carga. Los servicios prestados por la Empresa incluyen el transporte marítimo, aéreo y terrestre de mercancía nacional e internacional.

En 1994 la agencia de Aduanas Browne crea y opera esta Empresa con el fin de entregar un completo servicio en el transporte internacional en un mercado altamente competitivo. En 1996, Cristián Dibán junto a Pablo Arze deciden asociarse en este proyecto como socios capitalistas y administradores de esta sociedad anónima de responsabilidad limitada. Así es como asumen la administración de Austral Transportes Internacionales Ltda. que en este tiempo, cuenta con 10 trabajadores y se ubicaba en una pequeña oficina en calle Andrés de Fuenzalida, Providencia.

El mercado de los freight forwarder es altamente competitivo y para posicionarse efectivamente, Austral Transportes Internacionales Ltda. Apuesta a la diferenciación de la competencia, ofreciendo un servicio de calidad orientado al servicio al cliente, respondiendo de manera rápida frente a cualquier requerimiento. Su participación en el mercado aumentaba paulatinamente, y su orientación a la excelencia y distinción

² En Chile una empresa clasifica como pequeña de acuerdo a dos criterios: Cantidad de empleados y ventas anuales. En relación a número de empleados, se considera pequeña empresa si tiene entre 10-49 empleados. En relación a sus ventas, estas deben estar en un rango de 2.400 y 25.000 UF.

se mantiene en el tiempo lo que le lleva a adjudicar la certificación de calidad bajo la norma ISO 9001:2000³ el año 2004, convirtiéndose en el primer freight forwarder nacional en obtener dicha certificación. La certificación estuvo a cargo del organismo certificador internacional BVQi e incluye todo los procesos documentales ocurridos dentro de la empresa, de acuerdo a su orden de ocurrencia. La certificación parte en el proceso de negociación y entrega de la orden de compra ocurrida en el departamento de ventas y culmina con el proceso de facturación y cobranza en el departamento de Finanzas. Así es como esta pequeña empresa se abría espacio en el mercado competitivo de los freight forwarder.

En mayo del 2008, Senator International GMBH se ve interesado en la compra de Austral Transportes Internacionales Ltda. así es como realizan una alianza estratégica que se lleva a cabo a través de la compra/venta de esta aún pequeña empresa de capitales chilenos, la que se ve absorbida por la empresa internacional de capitales alemanes. Unos de los objetivos principalmente de esta asociación es el desarrollo de mercado de EE.UU., oriente y Sudamérica, mercados donde Austral Transportes Internacionales Ltda. opera actualmente. Una vez que la compra/venta se lleva a cabo, Austral Transportes Internacionales Ltda. pasa a llamarse Senator International Chile, conformando una de las tantas sucursales que Senator International tiene alrededor del mundo.

³ Esta norma ISO certifica los procesos realizados para la obtención de productos o servicios. En este sentido, la norma ISO 9001:2000 no define como deben realizarse los procesos, sino más bien, determina los requisitos mínimos exigidos a cumplir para la concesión de la certificación. La certificación es realizada por una entidad externa, lo que brinda mayor transparencia y confiabilidad.

Senator International GMBH es un prestador de servicios que se desenvuelve en el transporte internacional y logística. Fundada en 1984 con capitales alemanes bajo el nombre de Senator Airfreight GMBH, nace Senator International. Nombre que responde al perfil de la empresa transporte y logística de acción global que Senator adopta en 1990. La estrategia de crecimiento ha sido constante para Senator International quien hoy cuenta con oficinas propias en muchos centros comerciales del mundo, subsidiarias en Gran Bretaña, EE.UU. y Asia además de fuertes alianzas con socios exclusivos.

El establecimiento de sucursales en otras localidades y el crecimiento permanente son consideradas parte del éxito que la empresa ha logrado a través de su trayectoria. Actualmente, Senator International Chile cuenta con más de 50 trabajadores en Chile además de prestar servicios que incluyen:

- Fletes aéreos, marítimos y terrestres nacional e internacional, de importación y exportación.
- Organización de servicios de importación para carga general, perecederos, carga peligrosa y proyectos especiales (LCL y FCL, Break-bulk y desconsolidación).
- Organización de servicios de exportación para carga general, perecederos, carga peligrosa y proyectos especiales (LCL y FCL, Break-bulk y desconsolidación).
- Coordinación entre proveedores, clientes, agentes de aduana y transportistas.
- Almacenaje.
- Embalaje.
- Seguros (Póliza flotante).
- Carguíos y descargas en puertos y aeropuertos.
- Servicios de entrega puerta a puerta. Proyectos llave en mano.

- Emisión de documentación específica para exportación Red local de transportes terrestres para acarreo en puertos y aeropuertos del país, como así mismo en sitios de entrega indicados por el cliente.
- Sistema de activación, control y seguimiento de sus órdenes de compra a través del sistema AUSTRACK, el cual brinda servicios en línea de rastreo de carga.

Actualmente, la empresa se ubica en Magdalena 140, oficina 502, Las Condes. Cuenta también, con una oficina en el aeropuerto Arturo Merino Benítez en Pudahuel, Santiago de Chile.

1.2 Título

Estrategias de crecimiento y posicionamiento de empresas internacionales: Caso Senator International.

1.2.1 Enunciado

Actualmente nos encontramos insertos en un mundo donde la industria de productos y servicios se ha visto favorecida por los múltiples TLC, la globalización y el incremento de la demanda de productos del extranjero; ya sea por disminuir costos en productos que otros países son más eficientes en su desarrollo o por carencia de estos. En consecuencia, un aumento de la actividad de transporte transfronterizo, plantea nuevos desafíos a los actores del servicio de transporte. Así mismo, la competencia se vuelve internacional, por lo que muchas empresas deciden llevar sus

operaciones fuera del territorio nacional. En este contexto, es necesario ir en búsqueda de un posicionamiento internacional positivo que intensifique la ampliación a nuevos mercados a través de un servicio integral orientado a la calidad y la satisfacción del cliente.

1.2.2 Formulación del problema

¿Qué estrategias utilizan las empresas de servicios dedicados a la logística y el transporte internacional para aprovechar las oportunidades globales?

1.3 Objetivos y metodología

El principal objetivo de este informe es describir y explicar las estrategias de crecimiento y posicionamiento utilizadas por empresas internacionales dedicadas a la logística.

A través del caso de Senator International, empresa alemana que absorbe una pequeña empresa de transporte internacional y logística chilena, se pretende ejemplificar y llevar a la práctica el marco teórico de esta investigación. Finalmente, se busca la aplicación de la información que por medio de un análisis de corte descriptivo, explicativo y analítico, permitan establecer una solución a los objetivos generales y específicos.

1.3.1 Objetivos generales

A través de un análisis se busca describir y explicar la estrategia de crecimiento y posicionamiento utilizada por empresas internacionales de logística y los factores fundamentales que determinan su estrategia.

1.3.2 Objetivos específicos

- Explicar las estrategias utilizadas por empresas internacionales que operan en el sector logístico.
- Determinar las razones que obedecen las empresas internacionales de logística para determinar sus estrategias de crecimiento y posicionamiento.
- Detallar las ventajas y desventajas de la estrategia utilizada para determinar la efectividad de la estrategia utilizada.

1.3.3 Metodología

El alcance investigativo de este informe es de corte descriptivo, explicativo, analítico e interpretativo orientado al análisis, donde se pretende dar respuesta a los objetivos generales y específicos de esta investigación los cuales están orientados a las estrategias de crecimiento y posicionamiento utilizadas por empresas internacionales dedicadas a la logística.

La metodología de este informe se fundamenta en:

- **Análisis documental:** a través de la búsqueda y análisis de libros, ensayos, citas, definiciones y apuntes se configurará el marco teórico. A través de él se busca encontrar explicaciones, ideas y conceptos de la realidad estudiada, lo que sirve como principal soporte de la investigación.
- **Entrevistas:** a través de fuentes primarias de información se busca acceder a información preferencial no declarada en otro lugar, generando un conocimiento práctico de la realidad de Senator International Chile.
- **Observación participante:** el conocimiento empírico obtenido al realizar mi práctica profesional y posterior trabajo part-time, permite configurar la realidad que se enfrenta a través del “aprender haciendo”. Es así como la forma de relacionarse, la jerarquía, el modo de resolver controversias y problemas, el trabajo día a día y la relación con el cliente expresan en práctica una misión no declarada que es fundamental a la hora de estudiar un entorno.

A modo de extraer conclusiones y generar conexiones, se utilizará un razonamiento lógico que permita relacionar la realidad operada por Senator International Chile y las estrategias de crecimiento y posicionamiento de empresas internacionales de logística, por medio de 3 tipos de razonamiento:

- **Razonamiento inductivo:** al observar el caso Senator International, se podrá llegar a conclusiones que buscan generalizar las estrategias de crecimiento y posicionamiento de empresas internacionales de logística. Para ello, el análisis va

desde lo particular a lo general, por lo tanto, busca establecer normas generales de comportamiento.

- ***Razonamiento deductivo***: busca simplificar los planteamientos generales, deteniéndose en lo particular, generando un conocimiento más profundo respecto a una materia.
- ***Razonamiento analógico***: busca generar similitudes entre lo real y lo teórico, basado en un marco teórico y la experiencia de crecimiento de Senator International. En él, se busca establecer el tipo de estrategia de posicionamiento y crecimiento utilizada por Senator International Chile.

1.4 Justificación

En el mundo contemporáneo, la alta competencia en todos los sectores industriales debido a la globalización, no es una sorpresa. Como resultado de ello, se obtienen consumidores con mayor información y poder. La tarea se vuelve aún más difícil cuando lo que el cliente recibe finalmente es un servicio. Para acceder efectivamente a mercados internacionales y triunfar, es indispensable que las empresas dedicadas a la logística se diferencien de la competencia a través del servicio entregado. Así, la Empresa debe optar por la entrega de un servicio de calidad desde el momento de efectuar la orden, hasta que finaliza la entrega del servicio. Al desarrollar la cadena de valor y entregar mayor valor agregado, la empresa puede optar a un posicionamiento por sobre la competencia, generándole una ventaja por sobre los otros competidores. Esta ventaja se encuentra por medio de la orientación de todos

los esfuerzos de la empresa a la entrega de un servicio de calidad, la que se consigue por medio de personal calificado para el desarrollo de cada tarea, trasladando así la competencia a un área más compleja que el simple tarifado.

Por estas razones, he decidido enfocar mi informe en el análisis de las estrategias de crecimiento y posicionamiento que utilizan empresas internacionales de logística.

1.5 Limitaciones

Dada la amplitud de las estrategias de crecimiento y posicionamiento a nivel internacional, el presente informe tiene como objetivo el análisis de las estrategias de crecimiento y posicionamiento que utilizan las empresas internacionales que operan el negocio logístico.

A través del estudio de caso Senator International, el foco del estudio está determinado por las estrategias de crecimiento y posicionamiento utilizadas por Austral Transportes Internacionales Ltda., quien opera en el sector logístico chileno e ingresa al mercado internacional a través de una alianza estratégica con su actual socio Senator International GMBH, donde finalmente cambia su nombre a Senator International Chile.

Este informe se enfoca en aquellos factores que permiten la alianza de ambas empresas; para ello se analizará la información corporativa que se encuentra disponible en la página Web de Senator International Chile y Senator International

GMBH, generando un análisis interno a cada una de las empresas. Además, este informe incluirá una entrevista realizada a una actual funcionaria de la empresa, que sumado a la observación participante, resulta una interesante fuente de conocimiento empírico orientado a dar una visión un poco más amplia de la realidad que se vive en las actividades del día a día.

De este modo, se realiza un análisis comparativo, determinando las razones que impulsan a ambas empresas a llegar a un acuerdo.

CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y ANTECEDENTES DE LA PRÁCTICA.

2.1 Descripción de la empresa

Senator International Chile, está integrada principalmente por ingenieros comerciales, técnicos en comercio exterior, contadores y auditores, y profesionales con experiencia en importación y exportación. Entre las habilidades técnicas, destacan el manejo del idioma inglés principalmente. Junto a ello, el personal se caracteriza por su responsabilidad y la orientación al servicio al cliente.

Desde el 2004, la Empresa se posiciona en el mercado como el primer freight forwarder chileno en contar con la certificación ISO 9001:2000, lo cual respalda el enfoque a la calidad basado en el mejoramiento continuo de los procesos que realiza la misma. La diferenciación le otorga, sin duda, un sello distintivo que marca la historia de la organización.

2.2 Servicios

La empresa Senator International Chile está dedicada a entregar un servicio integral de transporte nacional e internacional a la medida del cliente. Para ello, la Empresa cuenta con profesionales capacitados en la entrega de soluciones óptimas, ofreciendo las mejores alternativas al cliente. Entre sus principales funciones destacan:

a) Generar y procesar ordenes de compra.

Este proceso se inicia en el departamento de ventas, donde las vendedoras se encargan de llegar a acuerdos con los clientes, ofreciendo las mejores alternativas en término precio/calidad. Una vez que el cliente acepta las tarifas y fechas estimadas de arribo, se procede a dar inicio al proceso. Para cumplir los requerimientos del cliente, es necesario que tanto la vendedora como la customer estén informadas correctamente de los requerimientos, evitando así cualquier inconveniente.

Para que en efecto se cumpla con este objetivo, la empresa cuenta con personal altamente calificado, con conocimiento de los requerimientos solicitados en origen y destino al momento de internar los productos, siendo un soporte en ésta área.

b) Preparar documentación

Una vez que la carga ha sido aprobada, el departamento de operaciones se hace cargo de la documentación. Entre las tareas asociadas a la documentación se encuentra:

- Apertura y modificación de conocimientos de embarque, guías aéreas y cartas de porte tanto para hijos como para nietos.
- Consolidación y desconsolidación de carga.
- Emitir certificados de transbordo.
- Preparar, verificar y despachar la documentación correspondiente.
- Avisar al cliente la información final respecto a la carga. En este aviso, se debe incluir la información final y actualizada de la carga.

c) Coordinación

La ejecución de esta tarea puede darse tanto en el departamento de ventas o en operaciones. En ambos casos, los funcionarios de la empresa deben coordinar y solicitar información a origen.

En la primera etapa, se debe coordinar información de primera nave de zarpe y el posible transbordo, de ser requerido. En la etapa documental, se debe coordinar que los clientes reciban la información de arribo a tiempo. Adicional, se debe coordinar con la agencia de aduana, quien finalmente se encarga de las operaciones en el puerto.

Esta etapa logística es la de mayor importancia en todas las operaciones que realiza Senator International, pues es la médula de todas las operaciones. Las operaciones desarrolladas aquí dan sentido al giro de la empresa, por lo tanto, debe ser de extremo cuidado cada operación realizada. En esta etapa, el margen de error es nulo, pues en muchos casos, un error en esta etapa puede terminar en severas multas.

d) Embalaje

Los problemas de embalaje resultan ser la primera interrogante a la hora de transportar mercancías. Para ello, la empresa cuenta con el “know how” respecto al medio de transporte que debe utilizarse y el tipo de empaque más adecuado, dependiendo de las características únicas de las mercancías. Este conocimiento único es lo que le permite, al freight forwarder, operar en la industria.

Para determinar el tipo de embalaje, deben tenerse en cuenta, al menos, los siguientes factores:

- Peso y volumen
- Valor de las mercancías
- Fragilidad
- Normas de apilamiento.
- Requerimientos especiales en el país de destino.
- Tipos de carga: relacionado a las características propias de la mercancía. Es posible distinguir diversos tipos de carga. Entre ellos se encuentran al menos 5 tipos diferentes..

General: la carga general puede encontrarse unitarizada en pallets, contenedores, o suelta.

Granel: por el contrario, no necesita unitarización para su transporte.

Peligrosa: se considera peligrosa cualquier mercancía que requiere procedimientos específicos para no poner en riesgo la salud de las personas, el medio de transporte y medio ambiente.

Refrigerada: por sus características, debe mantener cierto nivel de temperatura para mantener su inocuidad.

Percible: mercancías que por sus características, tienen fecha de caducidad.

El objetivo de conocer estas características es evitar el deterioro o rompimiento de las mercancías durante el periodo que se encuentren en el medio de transporte, evitan también el desorden y permiten optimizar el espacio, reduciendo así los costos para quien las envía y facilitando la entrega de un servicio de calidad.

e) Almacenaje

Este servicio puede utilizarse antes o después del envío de las mercancías. En este proceso, la Empresa debe asegurar que las mercancías estén seguras en los centros de almacenamiento. En esta etapa, la empresa debe coordinar la entrega y retiro de las mercancías en el centro de almacenaje.

f) seguros

Todo medio de transporte presenta riesgos asociados al envío. Para protegerse de los daños que puedan ser ocasionados por situaciones inesperadas, la Empresa ofrece diversos tipos de seguros, que dependerán del medio de transporte y el tipo de mercancía y valor que se está enviando. El valor del seguro está asociado a lo que la empresa considera el riesgo de las mercancías y su medio de transporte, generando así un precio a pagar. Al igual que el tipo de embalaje, el tipo de seguro dependerá de envío en envío.

2.3 Ámbito geográfico

Senator International Chile actualmente tiene su oficina principal en Las Condes, Santiago. Además, cuenta con una oficina en el aeropuerto Arturo Merino Benítez, ubicado en Santiago de Chile.

La empresa realiza sus operaciones en Chile, sin embargo, el alcance de sus operaciones se extienden a lo largo de todo el territorio nacional e internacional, a través de servicios de importación y exportación desde y hacia el extranjero.

2.4 Clientes

La Empresa cuenta con una amplia cartera de clientes, entre los cuales se encuentran conocidas empresas como Bata, Sparta, Calzados Beba, Colloky y Carozzi. La Empresa organiza los clientes de acuerdo a los propósitos del análisis, el cual puede ser interno o externo.

Internamente: a modo de organizar los clientes, la Empresa los organiza de acuerdo al vendedor encargado de cada cuenta. De esta forma, los vendedores podrán determinar el crecimiento de las ventas mensualmente, observando las variaciones y determinando el cumplimiento de metas correspondientes al periodo.

Externamente: a modo de entregar información al cliente, la Empresa clasifica a los clientes primero en importación o exportación. Luego, de acuerdo al tráfico y medio de transporte utilizado. Esto facilita y hace más expedita la entrega de información al cliente al momento de llamar, lo que está orientado a la entrega de un servicio de calidad.

Si bien existen estas dos formas de determinar los clientes, la empresa utiliza parámetros diversos de acuerdo al tipo de análisis que busca. Estadísticamente, es posible clasificarlos de acuerdo a:

- Tráfico: puede ser América, Asia, USA, Oriente o Europa.
- Tipo de operación: importación o exportación.
- Tipo de carga que envían.
- Giro de la empresa.
- Forma de pago.

2.5 Estructura organizacional

Senator International asegura el funcionamiento de la estructura organizacional a través de la delegación de responsabilidades de la compañía, a nivel vertical y horizontal. Para ello, la gerencia optó por una estructura organizacional del tipo más sencillo, conocido como de tipo árbol⁴.

2.5.1 Organigrama⁵ Senator International Chile

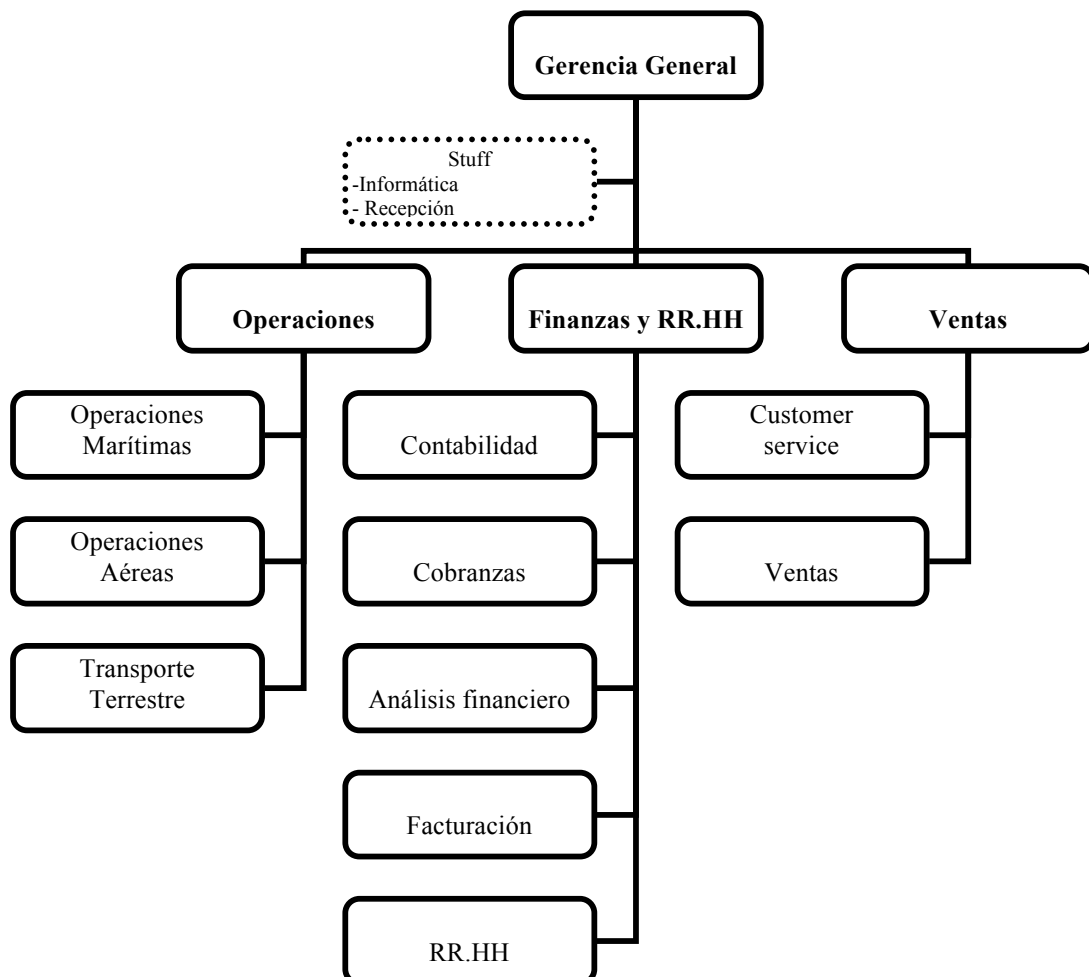


Figura 1 Organigrama Senator International Chile

⁴ Pla Barver, J, León Darder, F, Dirección de empresas internacionales, Editorial Pearson Edutacion S.A, Primera edición, Madrid, 2004, Pagina 133.

⁵ Organigrama de creación propia.

2.5.2 Descripción de cargos

La información obtenida del organigrama refleja los niveles jerárquicos por los que atraviesa la Empresa. Además, detalla la división de trabajo por departamentos dentro de la organización.

La gerencia general esta compuesta por los socios principales de la empresa. A modo de análisis, sus actividades serán definidas como una sola.

Por cada departamento, existe un Sub-Gerente que se encarga de que las tareas del departamento se lleven a cabo.

A continuación, se realizará una síntesis de las tareas y responsabilidades que se encuentran por cada departamento.

2.5.2.1 Gerencia general

Entre las tareas de la gerencia general, se encuentra tomar todo tipo de decisión de modalidad de trabajo. Para ello, cuenta con la potestad de contratar y despedir personal. Si bien la Empresa cuenta con un departamento de recursos humanos, son ellos quienes realizan la entrevista decisiva. Autorizan la adquisición y venta de activos fijos. En este puesto recae la decisión de proveedores y clientes más convenientes. Decide también, que porcentaje de las utilidades se entrega a los socios y que porcentaje se debe guardar. Analiza posibilidades de crecimiento y diversifica riesgos a través de inversiones. Finalmente, toda decisión de la empresa debe pasar por la aprobación de al menos uno de los miembros de la gerencia general.

Las responsabilidades del cargo van desde conseguir el financiamiento de las operaciones, a través de un presupuesto hasta obtener rentabilidad en las operaciones y unificar los objetivos de toda la organización.

Finalmente, es responsable del cumplimiento y control de las estrategias diseñadas para conseguir los objetivos.

2.5.2.2 Departamento de Operaciones

El departamento de operaciones esta dividido en operaciones marítimas, aéreas y terrestres. Para ello, el departamento cuenta con personal calificado, que maneja información de acuerdo a su tramo de transporte.

- Operativos: los operativos se dividen en dos grandes áreas. Primero, por el medio de transporte en el cual se desempeñan, encontrando: aéreos, marítimos y terrestres. Una vez realizada esta segmentación, se dividen dependiendo del tráfico principal. Entre estos aparecen: Asia, América/Usa y Europa. Realiza trabajo administrativo documental, coordinando la información con clientes y agentes portuarios.
- Sub-Gerente Operaciones: es la encargada de que todos los operativos desarrollen su trabajo de manera oportuna. Recibe órdenes directas desde gerencia y debe generar informes del trabajo realizado, que incluyen detalle comparativo del aumento o disminución de los flujos en relación al periodo anterior. Además, debe actuar como conciliadora en caso de conflictos internos al departamento.

2.5.2.3 Departamento de Finanzas

- Sub-Gerente Financiero: se encarga de crear informes de las operaciones realizadas en su departamento. Cuenta con la información contable de la Empresa derivada de los informes de contadores y auditores, interpretando los resultados de acuerdo a las metas. Se encarga, además, de crear buenas relaciones con clientes y proveedores de la Empresa.
- Encargado de Recursos humanos: en él recae iniciar el proceso de selección de personal, que luego se deriva a gerencia. Se encarga, también, de las remuneraciones, pagos previsionales, salud y llevar una cuenta tanto de los contratos al día como de las vacaciones.
- Contadores: generar informes relacionado a importaciones y exportaciones. Es soporte de las actividades realizadas por los auditores. Entre sus funciones también destaca la facturación de los servicios prestados y generar informes.
- Auditores: generar informes y mantener actualizada la información contable de la empresa para efectos internos y externos. Además, debe controlar las cuentas bancarias nacionales e internacionales y generar pagos a empresas navieras y otros proveedores.
- Ejecutivo de cobranza: entre sus funciones principales esta mantener una buena relación con los clientes, realizar cobranza de manera diaria a diferentes clientes.

Debe, además, generar informes de las cuentas, identificando deudores, clientes incobrables, clientes que están pagando correctamente e información relacionada a las líneas de crédito.

- Analista Financiero: El analista financiero se dedica al estudio de información interna empresarial, proceso que finaliza en un informe que da soporte a la toma de decisiones.

2.5.2.4 Departamento de Ventas

- Customer: orientado al servicio al cliente, el customer debe crear lazos de comunicación efectiva entre la Empresa y quienes operan la carga en origen. El objetivo principal es mantener la comunicación del estado de la carga desde que zarpa en origen y coordinar el envío. Debe solicitar documentación requerida y procesar correctamente las órdenes de compra de manera interna.
- Vendedores: es el primer nexo entre el cliente y la Empresa. Entre sus funciones destacan desarrollo de relación con el cliente, entrega de cotizaciones de servicio y entregar la información al customer para comenzar a trabajar en la orden, una vez que la cotización ha sido aceptada. Además, debe generar informes del trabajo realizado y un informe estadístico mensual del aumento o disminución de las ventas.

- Sub-Gerente customer service: encargada de mantener las relaciones con proveedores y clientes, determinando las exigencias de cada uno. Ella, debe procurar el desarrollo de las actividades realizadas en su departamento. Además, debe motivar al personal a su cargo y actuar como mediador en caso de conflicto. Finalmente, debe generar informes estadísticos a la gerencia general de todas las actividades realizadas en su departamento.

2.5.2.5 Personal de apoyo

- Secretaria ejecutiva: entre las funciones destaca comunicación telefónica entre clientes y trabajadores, realizar trabajos administrativos y bancarios. Mantener un stock de artículos de oficina que permitan el desarrollo de las funciones diarias y la búsqueda y envío de documentos de transporte. Además, debe coordinar las rutas de los junior administrativos y asistir a los gerentes de ser necesario.
- Junior Administrativo: sus funciones son la búsqueda y despacho de documentos de importación a entidades navieras, compañías de seguro y desarrollar tareas bancarias. Para ello, es necesario que esta persona cuente con sentido de orientación y conozca las principales calles de Santiago.
- Informático: mantiene el sistema Soft Cargo y la página Web de la empresa. Además, debe encargarse del correcto funcionamiento y mantención de los equipos computacionales y manejo de sitios permitidos en Internet.

- Auxiliar de aseo: la función principal es mantener limpias las áreas comunes de la Empresa. Además, ayuda en la recepción de clientes que visitan la empresa, asistiendo las necesidades que deriven de ello.

2.6 Cultura organizacional

La gerencia general de Senator International Chile, a través de los 16 años que avalan su carrera, ha implementado políticas, valores y hábitos aplicables a todos sus trabajadores que dan origen a la identidad de la familia Senator. Entre estas políticas organizacionales no declaradas, se encuentran:

- Relaciones sentimentales entre compañeros de trabajo son mal vistas. Si bien no es una política declarada textualmente, Maribel Meza, quien lleva 15 años trabajando dentro de la empresa, cuenta que ha visto pasar un par de relaciones amorosas, pero que finalmente, terminan siendo despedidos por motivos empresariales.
- Cada mes, se celebra el cumpleaños de todas las personas que están de cumpleaños en ese periodo. Además, la encargada de recepción envía un saludo cordial el día de su cumpleaños con copia a todos los trabajadores de la oficina.
- En diciembre se realiza una fiesta navideña para todos los empleados que tengan hijos, no importando que estos sean mayores de edad, un día sábado del mes.
- Para finalizar el año, se realiza un paseo de oficina durante un día hábil de diciembre para todos los trabajadores de la empresa.
- El último día hábil previo a semana santa, fiestas patrias, navidad y año nuevo, los trabajadores trabajan sólo medio día.

- En fiestas patrias y navidad, la empresa otorga un beneficio monetario a todos sus trabajadores.
- Cada funcionario que cumple 10 años trabajando en la empresa recibe un galardón por el tiempo dedicado.

A través de estas normas, Senator International Chile ha desarrollado un ambiente laboral grato con sus trabajadores. Si bien, estas actividades no forman parte de las declaraciones públicas, forman parte importante de la identidad de la organización.

A través de estas políticas, se busca mejorar el ambiente laboral para así tener personal comprometido en cada nivel de la organización.

2.7 Trabajo desarrollado

Senator International Chile es una empresa de servicios logísticos a la medida del cliente y sus necesidades. El departamento de operaciones, dirigido por la Sub-Gerente de operaciones Marisol Pérez, se encarga de que todas las operaciones sean llevadas a cabo de acuerdo a lo planeado inicialmente y coordinar el retiro de las mercancías, proporcionando todos los documentos que fuesen necesarios para ello. En el departamento se desarrollan operaciones de importación y exportación marítimas, aéreas y terrestres.

Es específicamente en el departamento de operaciones de importación marítima donde desarrollé funciones de asistencia operacional, enfocadas principalmente a Oriente. Para ello, debía estar informada de los transbordos y modificaciones que

debían realizarse en la corrección de los documentos de embarque, además de las fechas de arribo de las naves, información obtenida de la planificación naviera de cada puerto y los boletines semanales del Naviero “La Orilla”.

A través del manejo de Soft Cargo se procesa la información internamente, con el fin de actualizar la información y entregar todos los datos al departamento de facturación, quien finalmente, se encargaría de la facturación y cobranza.

Entre las tareas realizadas, se encuentra la emisión de certificados de transbordo, corrección de B/L, preparar, verificar y despachar la documentación.

En relación con el cliente, desarrollé tareas de comunicación del estado de la carga.

La información se entrega vía telefónica y a través de correos electrónicos. Además, me encargaba de enviar avisos de desconsolidaciones y avisos de llegada de carga.

Los avisos de llegada de nave cuentan con la información del B/L resumida, donde se entrega como mínimo: nombre de nave, fecha de zarpe, fecha de arribo, nave de llegada y conexiones realizadas, número de contenedor, tipo de mercancías, peso, cubicaje y número de piezas. En el aviso de desconsolidación, se debe dar la fecha, hora y lugar de retiro de las mercancías.

Finalmente, los documentos que llegaban desde origen debían ser enviados al agente de Aduanas, para que este realizara los procedimientos necesarios para retirar la mercancía.

Una vez que la información estaba procesada en el sistema y las carpetas estaban listas para ir al departamento de finanzas, mis tareas con la orden de embarque estaban terminadas.

2.8 Razones que impulsan el tema a desarrollar

El mercado logístico resulta ser una pieza clave en los procesos de intercambio comercial entre las naciones. A través de mi paso por Senator International Chile, aprendí terminologías y procesos utilizados internacionalmente en el transporte internacional.

El mundo de hoy en día indica que todas las operaciones están siendo llevadas fuera de las fronteras nacionales, debido a la alta globalización en que se ven envueltas todas las operaciones y las múltiples oportunidades que derivan de ello. Por esto, es necesario que las empresas establezcan estrategias de crecimiento y posicionamiento que les permitan mantenerse en el mercado internacional, logrando una ventaja por sobre la competencia. Estas ventajas podrán mantenerse siempre que entreguen valor agregado a las propuestas actuales, utilizando estrategias orientadas a la diferenciación de su competencia en términos de fondo.

En síntesis, esas han sido las razones por las cuales mi informe se orienta al análisis de las estrategias de crecimiento y posicionamiento que utilizan empresas internacionales de logística a través del estudio de caso Senator International.

CAPÍTULO III: DISEÑO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1 Estrategias

Etimológicamente, la palabra estrategia proviene del latín *strategia*, y este del griego στρατηγία (Stratos: ejército y Agein: conductor, guía). Su significado se refiere al “Arte de dirigir las operaciones militares”⁶. Su origen proviene del arte de la guerra. Sun Tzu hace referencia a ello en su libro “El arte de la guerra” quien utiliza los conceptos táctica, plan y estrategia.

El concepto de estrategia siempre ha sido difuso, y posee distintas connotaciones, y sin embargo, resulta ser una herramienta muy útil para las empresas. En la administración, es posible encontrar diferentes definiciones según las diferentes corrientes teóricas que lo defina y el momento histórico desde el cual es analizado. Como señala Porter (1992)

*“La definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.”*⁷. Donde “La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente”⁸. Es en su libro “Estrategia competitiva” donde desarrolla mayormente este tema, y gracias a sus múltiples aportes en esta materia, Porter es conocido como el “Padre de la estrategia empresarial actual”.

⁶ RAE, Diccionario de la lengua española, Versión online, Vigésima segunda edición.

⁷ Porter, Michael E, Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, Editorial Continental, decimocuarta edición, México 1997, Página 121.

⁸ Porter Michael E, Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia, Obra citada, Página 23

José Pía Barber, en su libro “Dirección de empresas internacionales”, se basa en Chandler, Ansoff, Mintzberg y Andrews para definirle. Ansoff, en su libro “Estrategia corporativa” (1965) establece un vínculo entre estrategia y objetivos. Para ello infiere que:

*"la estrategia y los objetivos describen conjuntamente el concepto de negocio de la empresa. Especifican el ritmo de crecimiento, el área de crecimiento, las direcciones de crecimiento, los principales puntos fuertes y el objetivo de rentabilidad (...) es una regla para tomar decisiones"*⁹.

En este sentido, si bien ambos definen la estrategia en tiempos diferentes, es posible encontrar en ambos la relación de objetivos y estrategia, generándose una relación de interdependencia constante y dinámica con el concepto de empresa como negocio; así mismo, es posible establecer una relación entre la empresa y el entorno, llegando a ser un factor determinante en la elección de la estrategia idónea.

De este modo, la estrategia se entiende como un proceso racional y premeditado, donde la empresa decide las directrices a seguir. Pero la estrategia no siempre se ha ejercido del mismo modo, señala Mintzberg. Desde una postura crítica al estructuralismo desarrollado hasta entonces en relación al tema, el autor plantea un modelo que se aproxima a la realidad y propone dos nuevos términos; estrategia deliberada y estrategia emergente, refinando así los conceptos propuestos hasta ese entonces. En ellos, expone que las estrategias pueden ser premeditadas y llevadas a cabo según el plan estratégico ó – en su defecto- acciones que se desarrollan sin un previo plan. Una variante de esto, supone que las estrategias pueden ser una mezcla

⁹Pla Barber, J, León Darder, F, Dirección de empresas internacionales, Obra citada, Pagina 133. En él, el autor cita a Ansoff en su libro “Estrategia corporativa” (1965) páginas 131-137.

de ambas en cierta medida; ya sea, partir con un plan y luego improvisar, o viceversa. Para simplificarlo, José Pía realiza un cuadro, donde sintetiza las ideas propuestas por Mintzberg

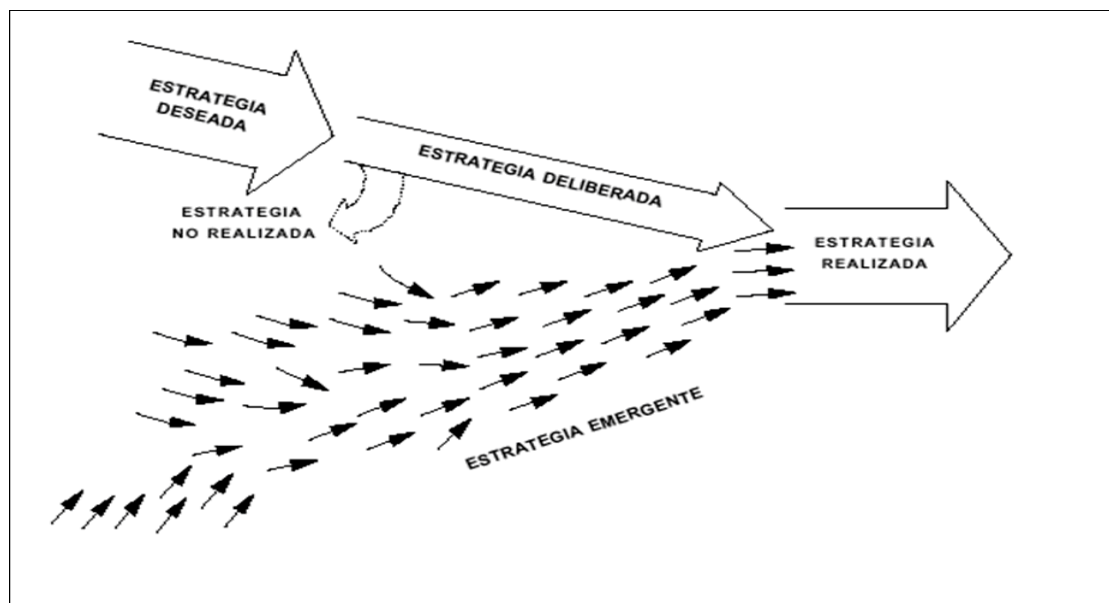


Figura 2 Implementación de estrategias. Mintzberg ¹⁰

La visión de Mintzberg no implica en ningún caso una negación de la relevancia de la relación que se genera entre la empresa y su entorno, sino más bien hace hincapié en el dinamismo de su co-relación. Concretamente, lo que él plantea es que si no se genera control, no se obtendrán los objetivos planteados al inicio de la planeación estratégica. Esto se debe a que la empresa opera en un entorno global y dinámico y la estrategia debe alinearse a estas características del mercado.

Ansoff, Porter y Mintzberg pueden coincidir en que al determinar una estrategia, es necesario determinar dos aspectos principales: Características internas y situación externa de la empresa.

¹⁰ Pla Barver, J, León Darder, F, Dirección de empresas internacionales, Obra citada, Pagina 33.

La matriz FODA (DAFO, DOFA – o según su sigla en inglés SWOT) es una herramienta de estudio que permite determinar la situación en la cual se encuentra una empresa en relación a su entorno, definiendo las características internas; a través de las debilidades y fortalezas, y la situación externa; a través de oportunidades y amenazas.

Los factores internos están orientados a obtener un scanner de la organización en un momento determinado. Por otra parte, el análisis externo permite descubrir potenciales oportunidades y barreras que dificulten el desempeño de la organización.



Figura 3 Matriz FODA

Una vez establecida la lista de elementos, se deben responder las siguientes preguntas:

- ¿Cómo utilizo las fortalezas para aprovechar las oportunidades?
- ¿Cómo puedo superar mis debilidades para aprovechar las oportunidades?
- ¿Cómo enfrento las amenazas a través de mis fortalezas?
- ¿Qué tan graves pueden ser las amenazas que no pueda superar mis debilidades?

Para ello, se establecen 4 tipos de estrategias:

- **Estrategias FO:** orientadas a aprovechar las oportunidades a través de las fortalezas de la empresa
- **Estrategias DO:** busca superar las debilidades de la empresa a través de las oportunidades externas a la empresa.
- **Estrategias FA:** a través de las fortalezas, se pretenden evitar o reducir las amenazas externas.
- **Estrategias DA:** estrategia defensiva orientada a disminuir las debilidades para evitar las amenazas externas.

3.1.2 ¿Qué es estrategia para la administración?

Para la administración básicamente se entiende como “*la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando las oportunidades y evaluando los riesgos en función de los objetivos organizacionales*”.¹¹ Si bien existen muchas definiciones, esta recopila en sí la esencia de todas las otras definiciones.

Para determinar la estrategia a utilizar es necesario hacer frente a las siguientes interrogantes:

- ¿Quiénes somos y qué hacemos?
- ¿Dónde estamos y a donde queremos llegar?
- ¿Qué debemos hacer para conseguirlo?

¹¹ Meza, Jose L, Estrategias de Marketing global, Definición extraída de material de apoyo entregado por el Profesor José Luis Meza en Marketing Global. Viña del Mar, Segundo semestre, 2011.

3.2 Planificación estratégica de Marketing

La edad contemporánea esta marcada por cambios económicos, políticos, demográficos y sociales. La forma de hacer negocios ha sufrido cambios significativos en los últimos años: la producción masiva y la orientación a los beneficios han cambiado por orientación al cliente y sus necesidades, creando relaciones de beneficio mutuo. La crisis económica de 1929 – el martes negro – dejó en evidencia la deficiencia del sistema productivo centrado en la producción. El mundo da un giro inesperado hasta ese momento y se configura un escenario inestable y dinámico que perdura hasta hoy. La planificación estrategia de marketing es un área dedicada a la declaración y persecución de los objetivos empresariales. Para ello, se basa en la toma de decisiones que adapte la empresa a su entorno a través de planes de marketing o programas.

Según Philip Kotler, el proceso de planeación de Marketing consiste en “*Identificar y analizar oportunidades de negocio, seleccionar los mercados meta, elaborar estrategias, definir programas y administrar el esfuerzo de marketing*”¹².

¹² Kotler, Philip y Kevin Lane Keller, Dirección de Marketing, Pearson Education, Duodécima edición, México, 2006. Página 27.

Cuadros de factores que influyen en estrategia de marketing



Figura 4 Factores que influyen en la estrategia de Marketing

Actividades de la planeación estratégica

- Definir la misión corporativa
- Establecer las UEN
- Asignar recursos a cada UEN
- Evaluar nuevas oportunidades de crecimiento

3.3 Tipos de estrategias

Una vez relacionada la empresa con su entorno a través de la matriz FODA, es posible establecer objetivos relacionados a su potencial. La correcta aplicación de la matriz adquiere entonces, a partir de su función final, una relevancia principal al momento de determinar los objetivos a los cuales aspira la empresa -pues en éste

sentido- un correcto análisis entrega al menos un 50% de efectividad en la determinación de la estrategia a utilizar.

Es por esto, que la definición de la estrategia correcta resulta esencial para aquellos que trabajan determinándola. De este modo, la relación entre objetivos, metas¹³, empresa, entorno y posicionamiento se vuelve importantísima para el estudio de la estrategia, pues estos términos están constantemente relacionados.

Los objetivos que tenga una empresa son múltiples y van desde lo tangible a lo intangible y de lo posible a lo imposible. Por ello, es necesario que los criterios se unifiquen a través declaraciones específicas de lo que se desea obtener. Kotler señala que los directivos deben “establecer metas específicas para periodos en cuestión”¹⁴. Este proceso conocido como “formulación de metas” consiste en la elaboración de una serie de objetivos específicos en términos de cantidad y tiempo. Para que este proceso se lleve a cabo con éxito, debe cumplir los siguientes criterios:

- Los objetivos deben ordenarse según jerarquía de manera descendente en relación a su importancia.
- De ser posible, los objetivos deben ordenarse cuantitativamente.
- Las metas deben ser realistas
- Los objetivos deben ser consistentes

Además de metas, es necesario que la organización como conjunto determine su postura frente a temas como riesgo a asumir, rentabilidad, crecimiento a corto, mediano y largo plazo e inversión. Una vez que estos temas queden resueltos, es

¹³ Según Kotler, los directivos utilizan el término metas para describir los objetivos específicos en cuanto a cantidad y tiempo. Kotler Philip y Kevin Lane Keller, Dirección de Marketing, obra citada.

¹⁴ Kotler, Philip y Kevin Lane Keller, Dirección de Marketing, Obra citada, Página 54,

posible determinar la estrategia de posicionamiento y crecimiento que la empresa considera óptima.

3.3.1 Estrategias de crecimiento

“ La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en las cuales compete.”¹⁵

El éxito o fracaso de una empresa se debe a la estrategia utilizada. El éxito de una empresa se relaciona a la participación de mercado que esta posea vinculado a la obtención de cierto nivel de rentabilidad esperado v/s lo obtenido. Es posible también definir la posición de la empresa de acuerdo a la competencia.

Decidir que estrategia utilizará una empresa debe basarse en un análisis de la empresa, su entorno y su relación. El análisis FODA es de gran ayuda en esta fase, pues muestra las oportunidades y amenazas del sector en el cual la empresa opera además de sus puntos débiles y fortalezas, lo que le permite dirigir los esfuerzos a través de estrategias que le favorezcan, orientado – sin duda, a los objetivos explícitos e implícitos de la empresa.

¹⁵ Porter Michael E, Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, obra citada, página 23

En el segundo capítulo del libro Dirección de Marketing, Kotler define que en la valoración de oportunidades de crecimiento es posible encontrar 3 categorías de oportunidades de crecimiento:

- Crecimiento intensivo
- Crecimiento integrado
- Crecimiento por diversificación

3.3.1.1 Estrategias de crecimiento intensivo

Esta estrategia de crecimiento se basa en observar las potenciales oportunidades de crecimiento para mejorar el resultado de los negocios actuales de la empresa. En términos prácticos, son acciones orientadas a la mejora de aquello que estamos haciendo actualmente. Ansoff propuso una matriz denominada “matriz de expansión producto-mercado”, donde ofrece posibles opciones para aprovechar las estrategias de crecimiento intensivo.

		PRODUCTO	
		EXISTENTE	NUEVO
MERCADO	EXISTENTE	Penetración de mercado	Desarrollo de producto
	NUEVO	Desarrollo De mercado	Diversificación

Figura 5 Matriz de expansión producto-mercado por Ansoff.

Para ello, la empresa debe responder cuatro interrogantes:

1. ¿Es posible aumentar la participación de mercado sin modificar productos ni mercado?
2. ¿Es posible el ingreso a nuevos mercados con los mismos productos?
3. ¿Es posible desarrollar nuevos productos para el mismo mercado?
4. ¿Es posible desarrollar nuevos productos y mercados?

Determinar el potencial de la empresa y las necesidades del mercado es la base de la matriz propuesta por Ansoff. De acuerdo a ésta, las estrategias posibles son las siguientes:

I. Estrategia de penetración de mercado: supone incrementar la participación de mercado a través de aumentar la venta de productos actuales en el mercado donde opera actualmente. Para conseguir esto, la empresa dispone de tres alternativas:

- a. Aumentar la cuota de mercado, atrayendo clientes de la competencia.
- b. Racionalización de mercado, reorganizando mercados rentables que no estén siendo atendidos.
- c. Adquisición de mercado, por medio de empresas conjuntas o adquisiciones de empresas de la competencia.

II. Estrategia de desarrollo de mercado: supone abrir los mercados a los cuales atiende hasta ahora, con los mismos productos. La empresa puede determinar su estrategia a través de las siguientes opciones:

- a. Atender nuevos segmentos.

- b. Acceder a nuevos circuitos de distribución.
- c. Expansión geográfica, a través de internacionalización o crecimiento dentro del país.

III. Estrategia de desarrollo de producto: busca aumentar la participación de mercado con productos nuevos destinados a satisfacer al mismo mercado. Entre las posibilidades esta:

- a. Adición de características específicas.
- b. Ampliar cartera de productos para el mismo mercado.
- c. Rejuvenecimiento de una línea de productos, reposicionándolo de acuerdo a nuevas características.

IV. Diversificación: Busca desarrollar nuevos productos enfocado a nuevos mercados. Esta estrategia no esta relacionada a la estrategia de crecimiento intensivo, sino más bien, al crecimiento diversificado. A pesar de ello, se puede considerar que la estrategia puede estar o no relacionada.

Se considera una estrategia relacionada aquella que utiliza, en alguna forma, parte de los recursos que la empresa dispone actualmente para desarrollar productos y servicios actuales. Tal es el caso de infraestructuras, sistemas de comunicación y distribución, recursos humanos o financieros.

Por otro lado, se considera que no esta relacionada, cuando la empresa utiliza recursos y capacidades provenientes de otra fuente que no tiene relación alguna con las fuentes actuales.

3.3.1.2 Estrategias de crecimiento integrado

Buscan crecer, sea con estructura propia o por adquisición de empresas, a través de negocios relacionados a los negocios actuales. El principio que las sustenta, es que a veces, las ventas y las utilidades pueden incrementarse dentro de la misma rama industrial. En ocasiones la penetración de mercado se hace casi imposible o muy limitada, las empresas deciden adquirir nuevas sociedades que se dediquen o tengan relación directa con nuestros negocios actuales. Las estrategias posibles son las siguientes:

I. *Estrategia de Crecimiento Integrado Hacia Atrás:* supone la adquisición de empresas proveedoras.

II. *Estrategia de Crecimiento Integrado Hacia Delante:* supone la adquisición de empresas de clientes.

III. *Estrategia de Crecimiento Integrado Lineal:* consiste en adquirir empresas de la competencia.

3.3.1.3 Estrategias de crecimiento por diversificación

Consiste en encontrar buenas oportunidades fuera de los productos actuales. Entre las posibilidades que se presentan en esta estrategia se encuentran:

I. Estrategia de Diversificación Concéntrica: consiste en buscar productos diferentes pero que mantengan sinergias tecnológicas o de marketing con las líneas de productos actuales.

II. Estrategia de Diversificación Horizontal: consiste en crear nuevos productos que contengan ventajas que interesen a nuestra competencia.

III. Estrategia de Diversificación en Conglomerado: significa buscar negocios totalmente diferentes.

3.3.2 Estrategias de posicionamiento

Se entiende por posicionamiento al lugar que ocupa la marca en la mente del consumidor. ¹⁶Para configurar esta imagen mental, el cliente/consumidor¹⁷ se vale de diversas percepciones. Estas percepciones se forman como consecuencia de diferentes sensaciones, impresiones e información recibida del producto a través de diversos medios de comunicación, del envase, los colores, el precio, la calidad, la experiencia de otro consumidor o a través del mismo proceso de compra y/o consumo. El conjunto de percepciones provoca una jerarquía donde se ubican todas las ofertas posibles del mercado y en esta se basa la decisión de compra.

La estrategia de posicionamiento consiste en la elección de la empresa de los atributos que desea que sean percibidos sus productos por parte del mercado meta.

Porter señala que una empresa debe escoger una estrategia de posicionamiento donde su posición sea defendible en relación a las amenazas de la competencia, es decir,

¹⁶ Castillejo Gerardo, Apuntes de Marketing Internacional, Viña del Mar, 2º semestre de 2010

¹⁷ La diferencia entre el consumidor y el cliente radica en que consumidor es quien consume finalmente el producto/servicio, mientras que el cliente es quien lo compra.

crear una posición defensiva en un medio donde las fuerzas competitivas están constantemente interactuando, o por otro lado, entrar a un sector industrial que por naturaleza sea menos competitivo o las fuerzas competitivas sean débiles. En ambos casos, se entiende que la estrategia debe basarse en las fortalezas y oportunidades de la empresa lo que determinará en que áreas la competencia debe ser evitada y en cuales debe ser enfrentada.

Michael Porter define 3 estrategias genéricas en su libro “Estrategia Competitiva”, las que permiten definir una estrategia que le posicionamiento que le permiten desempeñarse por sobre la competencia de su sector industrial. Las 3 estrategias son:

- Liderazgo general en costos
- Diferenciación
- Enfoque o alta segmentación

3.3.2.1 Liderazgo total en costos

Este enfoque surge en la década del 70’ de la mano al concepto de la curva de la experiencia. En ella se encuentra la posibilidad de disminuir los costos de un sector productivo a través de la experiencia que deriva de su producción en el tiempo debido al prorrateo de costos de inversión inicial y al know how que de su propia actividad deriva. Para conseguir este liderazgo es necesario tomar una serie de medidas, entre las que se encuentran:

- Contar con instalaciones que permitan la producción de grandes volúmenes eficientemente
- Reducción de costos a través de la experticia

- Alto control de costos y gastos.
- Bajo nivel de mermas
- Enfoque en la fuerza de ventas y publicidad

Este liderazgo busca la disminución de costos a través de todo el proceso productivo, sin que la calidad del producto final se vea afectada. De esta forma, es posible obtener rendimientos promedios superiores al resto de la industria, incluso en mercados donde las fuerzas competitivas sean fuertes.

Esta estrategia de posicionamiento suele ser muy útil en mercados donde el cliente tenga alto poder de compra.

3.3.2.2 Diferenciación

Tal como indica su nombre, esta estrategia busca una percepción nueva y especial. Este enfoque busca ser percibido como “único” en la mente de los consumidores. Esta estrategia permite hacer frente a las fuerzas competitivas, pues la percepción que se genera crea valor a la empresa y le generará rendimientos superiores al promedio de la industria, incluso cuando existe una alta competencia en el sector industrial. La lealtad que le provoca este atributo, le permite diferenciarse de sus principales competidores, disminuyendo la sensibilidad al precio del producto o servicio. En este punto, la rivalidad competitiva disminuye en relación al liderazgo en costos, pues técnicamente, la propuesta de valor no se basa en precios sino más bien, en atributos sostenibles en el tiempo, es decir, en una mayor entrega de valor. Entre los métodos que pueden utilizarse para conseguirlo, la estrategia trabaja sobre aspectos entre los que se encuentran:

- Diseño o imagen de marca
- Tecnología utilizada
- Cadena de distribución
- Experiencia
- Especialización
- Calidad
- Servicio post venta
- Servicio al cliente
- Rapidez en los tiempos de entrega
- Acceso a los canales de distribución

La empresa que utiliza este mecanismo de diferenciación debe saber que es un proceso continuo y que la percepción del cliente es variable, por lo tanto, es una posición que debe defenderse en todos los niveles de la empresa. Además, es una estrategia que actúa sobre toda la organización y no sobre un área específica; es así como el objetivo trasciende toda la unidad.

3.3.2.3 Enfoque o alta segmentación

La última estrategia consiste en orientar los esfuerzos hacia la satisfacción de necesidades de un grupo específico de compradores, en un determinado grupo geográfico o en un segmento de línea de un producto. En este punto, es posible obtener disminución de costos por la especialización que le produce atender a un determinado grupo de consumidores o la diferenciación que le produce la atención a este nicho, en algunos casos ambas situaciones se presentan paralelamente. Esta

especialización surge al existir un grupo que comparta características similares y cuyas necesidades están siendo desatendidas. Al igual que las otras dos estrategias, esta posición permite disminuir los riesgos que traen las fuerzas competitivas de la industria en la que se opera.

3.4 Síntesis y diseño de la investigación.

Para el desarrollo de esta investigación, es indispensable tener un marco teórico delimitado que dé sustento y sirva como base. Sin embargo, al ser la economía una ciencia social, es posible que las bases de este proceso investigativo sea cuestionado, pues suelen no ser demostrables.

Como toda ciencia social, las bases sobre las cuales se sustenta están detalladas teóricamente, sin embargo, no es posible encontrar una única definición de los tópicos y dependerá de quien emita su definición. Por ello, mi informe se basa sobre las definiciones y principios teóricos expuestos por autores influyentes en la economía contemporánea como Philip Kotler, Igor Ansoff y Michael Porter, entre otros.

Si bien es cierto, el resultado final de este informe resultará ser cualitativo, no implica –en ningún caso, ausencia de una línea investigativa. De hecho, la información es obtenida a través de fuentes primarias y secundarias. Así, el estudio se basa en el análisis de documentos, estadísticas, citas aplicado al caso real de una empresa de logística que ingresa al mercado internacional, buscando establecer razonamientos y juicios que tiendan a la homogeneidad, a través del análisis inductivo, deductivo y analógico.

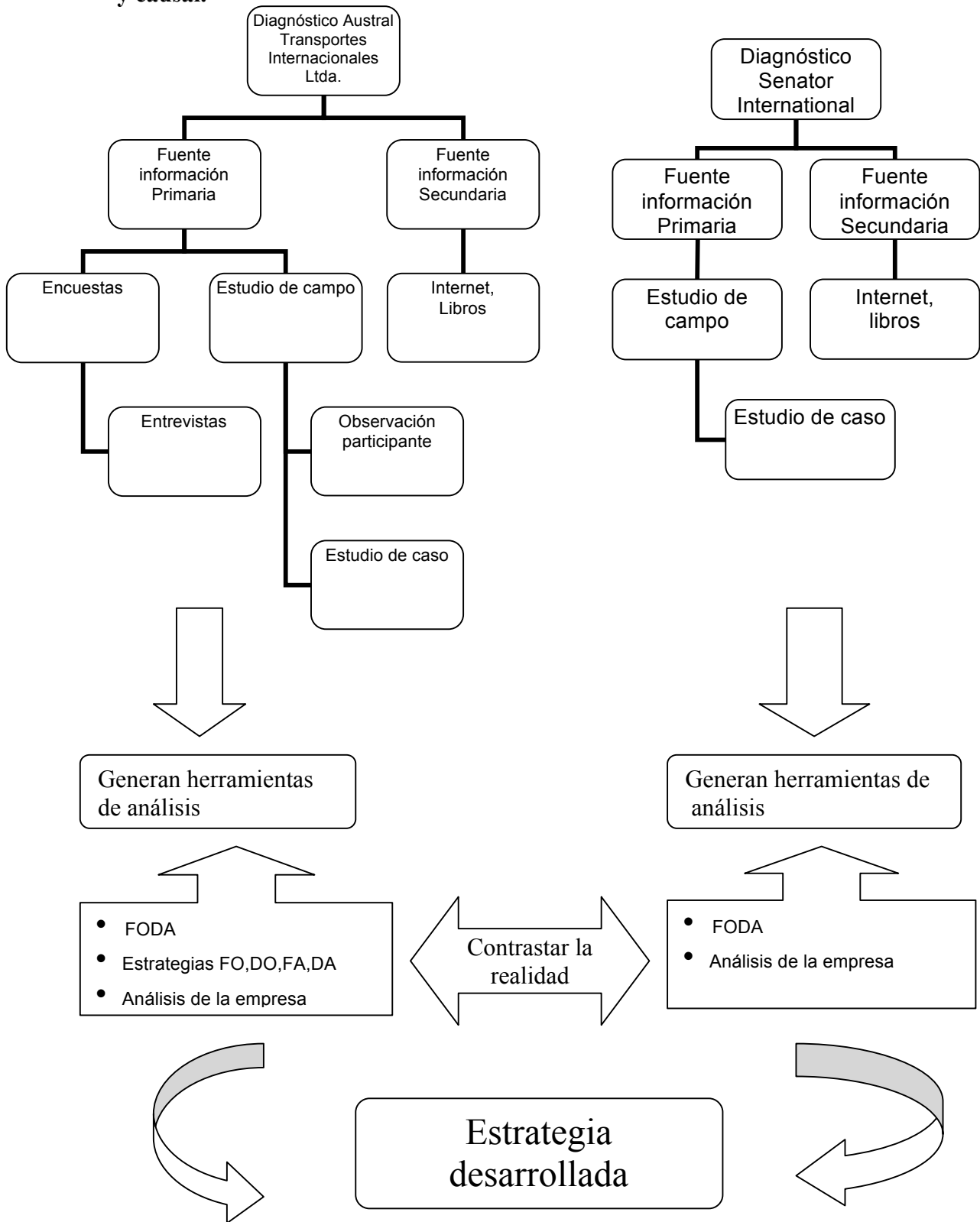
Finalmente, se pretende el uso dual del Caso Senator International Chile Ltda. Por un lado, se busca analizar y describir y por el otro, establecer generalidades en las posibilidades de estrategias de crecimiento y posicionamiento para empresas internacionales de logística.

La técnica de investigación descriptiva, explicativa y analítica se basa en métodos de recopilación de datos de fuentes primarias y secundarias. Las técnicas de investigación utilizadas son las encuestas y estudios de campo, las cuales se llevan a cabo a través de entrevistas, observación participante y estudio de caso. Cabe destacar que en el caso de Senator International GMBH, el estudio de caso cuenta con la técnica de recopilación de datos como fuente primaria, sin embargo, esta información es una fuente secundaria, pues es un tercero quien analiza el caso.

El objetivo principal es obtener un diagnóstico de ambas empresa. Para ello, se realiza un análisis de la empresa y su entorno, además, se genera un análisis FODA para cada empresa. Una vez obtenido ambos diagnósticos de las empresas, la información se compara para determinar las razones que permiten que la alianza estratégica se lleve a cabo. Finalmente, se explica las estrategias de crecimiento y posicionamiento que utiliza Austral Transportes Internacionales Ltda. extrayendo conclusiones, a través del estudio de caso.

A través del siguiente diagrama, es posible simplificar la metodología de la línea investigativa llevada a cabo.

Figura 6 Diseño y selección de técnica de investigación exploratoria, descriptiva y causal.



CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO DE LAS EMPRESAS.

4.1 Austral transportes internacionales Ltda.: La empresa y su organización.¹⁸

Austral Transportes Internacionales, actualmente Senator Chile, cuenta con mas de 50 empleados destinados a entregar un servicio de calidad de acuerdo a la norma ISO 9001:2000. Con el fin de mantener esta certificación en el tiempo, obteniendo mejoramientos continuos, la empresa se encuentra continuamente entregando capacitación a sus empleados.

4.1.1 Misión

“ Somos una empresa liderada por un grupo de profesionales altamente calificados y con una vasta experiencia en el mercado, cuyo objetivo es ofrecer una propuesta integral e innovadora de servicios y soluciones para el transporte internacional de carga vía marítima y aérea, logrando clientes externos e internos plenamente satisfechos. ”

4.1.2 Visión

“ Una empresa nacional altamente especializada y técnica, líder en el mercado tanto en calidad de servicio como en innovación. ”

¹⁸ Información extraída de la declaración pública empresarial, obtenida desde su página Web.

4.1.3 Política

Austral Transportes Internacionales, para cumplir con su misión, está comprometida con una gestión orientada a la calidad, seguridad y eficiencia, a través de una atención personalizada, con un equipo humano calificado, motivado, responsable y creativo, apoyando con tecnología innovadora, cumpliendo con la legislación vigente y nuestro compromiso con la sociedad.

Austral logra el mantenimiento continuo mediante el desarrollo y mantenimiento de un sistema de gestión de acuerdo a la norma ISO 9001:2000.

4.1.4 Localización

La Empresa siempre se ha localizado en Santiago de Chile. Actualmente, cuenta con su oficina principal en Magdalena 140 of. 502, Las Condes. Además, cuenta con una oficina en Aeropuerto, destinada principalmente al tráfico aéreo.

4.1.5 Fortalezas

- a) Know how: la presencia de Senator en la industria de logística chilena desde 1994 le otorga un conocimiento de la industria al aprender haciendo, lo cual es respaldado el 2004 al acceder a la certificación ISO 9001:2000.
- b) Curva de la experiencia: el grado de aprendizaje obtenido a través del tiempo se relaciona al know how, en la medida que se opera en la industria éste se va perfeccionando.

- c) Conocimiento del Back Stage de Chile: el conocimiento de la cultura no declarada por parte de Chile representa una ventaja que solo se adquiere al operar in situ.
- d) Manejo del sistema legal del país: el conocimiento de factores y restricciones legales de la nación es una ventaja que proviene de realizar negocios en Chile.
- e) Conoce y maneja tanto a proveedores como a clientes: el operar desde hace años en la industria genera un conocimiento empírico altamente valioso. Conocimiento utilizado para decidir las mejores opciones en términos de riesgos y calidad.
- f) Certificación de calidad ISO 9001:2000: al ser el primer freight forwarder en acceder a dicha certificación, goza el beneficio de ser distinguido como pionero.
- g) Personal altamente calificado: el poseer personal altamente calificado le permite mantener un sistema de calidad acorde a lo que Senator ofrece como propuesta de calidad.
- h) Ubicación central en Santiago: ambas oficinas ocupan un lugar central que facilita los trámites que deben realizarse, la seguridad y centralidad otorga plusvalía al terreno.
- i) Cuenta con oficinas propias: poseer activos fijos propios es favorable para Senator por cuanto resulta una garantía de solvencia económica.
- j) Senator mueve una importante carga desde/hacia oriente y Europa: Chile es una economía abierta al comercio, lo que se ve potenciado con la firma de tratados de libre comercio. Senator ha aprovechado el aumento carga de estos destinos proveniente de los TLC, orientándose a estos mercados. Desde el 2003 esta vigente el TLC con la Unión Europea, seguido por Corea, China, P-4 y Japón.

- k) Es una pequeña empresa: facilita un mayor control sobre las operaciones y permite mantener canales cortos de comunicación, facilitando la compra/venta.

4.1.6 Debilidades

- a) Flujos de caja limitados: al ser una pequeña empresa, no cuenta con flujos de caja que le permitan realizar grandes inversiones en publicidad, nueva maquinaria, o sostener una expansión al extranjero.
- b) Ausencia de economías de escala: no puede acceder a tarifas mas bajas ni a economías de escalas por si solo.
- c) Es una empresa local: incluso cuando Austral Transportes Internacionales Ltda. encuentra posibilidades de crecimiento fuera de sus fronteras, no puede solventar aún la internacionalización de sus operaciones.

4.1.7 Oportunidades

- a) Chile se presenta como una economía abierta al libre comercio: para el 2008 Chile tiene TLC con gran parte de Oriente, Europa, Latino América y América del Norte.
- b) Chile cuenta con una posición geográfica favorable: el acceso al océano Pacífico facilita el comercio marítimo, el medio de transporte más popular del comercio mundial por su relación costo-beneficio.

- c) Chile cuenta con la infraestructura necesaria para desarrollar transporte marítimo, aéreo y terrestre: el desarrollo a nivel país permite que estas actividades de transporte sean realizadas de manera exitosa.
- d) Ubicación estratégica en el cono sur: las características geográficas de Chile- una franja larga y angosta de tierra- le permite un mayor aprovechamiento del borde costero, permitiendo tener más de un puerto en el país.
- e) Chile tiene políticas económicas y políticas estables, con clasificación de riesgo económico tipo A
- f) Bajos índices de corrupción a nivel país: según el sitio Web de transparencia internacional, el 2011 Chile se ubica en el puesto número 22 de 183 países. Obteniendo un puntaje de 7,2 sobre 10 en la percepción de corrupción

4.1.8 Amenazas

- a) Opera dentro de un mercado altamente competitivo.
- b) Variabilidad del valor del dólar: el ajuste del valor del dólar se ve afectado por un variable escenario internacional.
- c) Globalización de la industria: la competencia se traslada a nivel mundial. Todo oferente del mismo servicio -independiente de su origen- es competencia para Austral.
- d) Operaciones sujetas a la estabilidad económica internacional: el aumento y disminución de importaciones y exportaciones dependerá del ciclo económico por el cual atraviesa el mundo. En épocas de crisis y desaceleración, la industria se ve afectada negativamente.

- e) Volatilidad en los precios del petróleo: aumentos que finalmente se traducen en menor competitividad.

4.2 Senator International GMBH: La empresa y su organización¹⁹

Senator International GMBH es una mediana empresa internacional de transportes y logística oferente de servicios a la medida. De capitales alemanes, su enfoque en la diferenciación y el posicionamiento internacional le llevan a incursionar en el extranjero, contando con múltiples sucursales a través del mundo.

4.2.1 Misión y visión

Senator International es una empresa internacional que como muchas otras, utiliza una página Web para dar a conocer las labores realizadas por la empresa. Sin embargo, no posee una declaración explícita de su misión y visión.

4.2.2 Filosofía

Senator International es una empresa mediana que combina su carácter internacional con el desempeño de un prestador de servicios global, aplicadas a fin de obtener los objetivos como el punto medular de la filosofía corporativa.

El servicio a la medida del cliente orientado a la satisfacción y la entrega, se encuentra como prioridad dentro de cada nivel corporativo. Cuenta con vías de

¹⁹ Información extraída de la declaración pública empresarial, obtenida desde su página Web.

comunicación corta y desburocratizadas, muy característico de la cultura alemana, el trabajo en equipo y un personal altamente motivado y competente garantizan el logro de resultados óptimos para quien solicita el servicio. Asimismo, el uso de las sinergias conseguidas a través de la red global, permite una competitividad frente a empresas globales, posicionándose efectivamente en el mercado del transporte y logística en relación a los servicios prestados y las tarifas.

4.2.3 Calidad

La exigencia es la base de la calidad entregada por Senator. No se muestran vulnerables de ceder en términos de exigencia de calidad, superando las expectativas de calidad por parte de clientes y de ellos mismos. La política de calidad se centra en “ La mejora consecuente, tanto de los procesos internos como de los externos. Por esta razón disponemos de una gama de servicios tan dinámica e individual como la que nuestros clientes necesitan.” El sistema de gestión de calidad de Senator International esta certificado según la norma ISO 9001:2008.

4.2.4 Localización

Senator International tiene su oficina principal en Alemania, sin embargo, cuenta con oficinas alrededor del mundo. Más de 800 trabajadores permiten que las operaciones de Senator se lleven a cabo con éxito en cada rincón que la compañía se sitúe. Para asegurar un servicio de calidad en cada una de sus oficinas, Uwe Kirschbaum – su fundador – realiza constantes visitas a las diversas sucursales con el objetivo de

observar en terreno la estandarización del servicio. En Mayo del 2012, Senator Hamburgo realizó una capacitación a los vendedores cuyo principal tráfico es Alemania. En él desarrollaron habilidades de negociación orientadas a la multiculturalidad, potenciando el trabajo en equipo de todos los participantes. Para dar inicio a la capacitación, se realizó una fiesta de bienvenida en la sede principal de Hamburgo, donde asistieron tanto vendedores como los dueños de cada sucursal. Uno de los puntos fundamentales de esta actividad es la creación de estrechos lazos entre los participantes, quienes trabajan en conjunto durante todo el año.

4.2.5 Estrategia

Senator International basa su estrategia en la especialización del servicio. El énfasis está puesto en toda la cadena logística que acompaña cada operación y va desde el transporte hasta los servicios vinculados, con el objetivo de brindar las mejores soluciones individuales de transporte a sus clientes. La empresa percibe el capital humano como el recurso más importante que lleva a conseguir la anhelada satisfacción del cliente.

Cuenta, además, con la tecnología de la información más eficiente y las ventajas de ser una empresa mediana de alcance internacional. Los más de 25 años en esta industria avalan la buena comunicación, transparencia y la rápida capacidad de decisión y respuesta que le permiten seguir creciendo y estableciendo nuevas sucursales alrededor del mundo, reforzando su posición independiente

4.2.6 Fortalezas

- a) Posee capital financiero para invertir: su estrategia expansiva a nivel internacional demuestra el poder adquisitivo que posee.
- b) Tiene experiencia en la internacionalización de sus actividades: opera en un mercado internacional siendo una empresa que tiene oficinas más allá de las fronteras de su país.
- c) Empresa de prestigio: al tener más de una sucursal, el prestigio se torna su activo más valioso.
- d) Posee gran publicidad.
- e) Tiene acceso a tarifas rebajadas gracias al acceso a economías de escala
- f) Acceso a tecnología de último modelo.
- g) Respaldo de calidad tras su origen alemán: el efecto del país de origen es favorable en el atributo que desea ser percibido como esencial.
- h) Moneda principal el Euro: el valor del Euro esta respaldado por cada uno de los países que conforman la unión económica.
- i) Personal calificado orientado al servicio: permite entregar una mejor calidad del servicio.

4.2.7 Debilidades

- a) Brecha idiomática con países de habla Hispana.
- b) Si bien es parte de una economía abierta, el pertenecer a la UE le imposibilita la autonomía de decisiones.

- c) Al ser una empresa de mayor tamaño, el poder esta mas disperso.
- d) No cuenta aun con sucursales en un país hispano: si bien es una empresa internacional, el mercado hispano es nuevo.
- e) Desconocimiento de la industria logística en Chile: no tiene acceso a clientes, proveedores o la competencia.
- f) Desconocimiento de factores restrictivos o legales que configuran la industria.
- g) Desconocimiento del Back Stage de Chile: no conoce las características que configuran la cultura no declarada chilena.

4.2.8 Oportunidades

- a) Su ubicación en el corazón de Europa facilita el comercio desde/hacia Oriente.
- b) Acceso a plataformas de información global en pos de aumentar la notoriedad en el mercado.
- c) Bajos índices de corrupción a nivel país: según el sitio web de transparencia internacional, el 2011 Alemania se ubica en el puesto número 14 de 183 países. Obteniendo un puntaje de 8 sobre 10 en la percepción de corrupción.

4.2.9 Amenazas

- a) Marcadas diferencias culturales: el mercado Chileno resulta ser muy diferente al alemán.
- b) Su moneda tiene un precio variable que se nivela en relación al Dólar.
- c) Inestabilidad internacional.

4.3 Análisis estratégico de Austral transportes internacionales Ltda.

Una vez desarrollado un listado con las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, el análisis FODA busca responder 4 interrogantes que surgen al combinar el análisis interno con el externo. Así, surgen 4 estrategias posibles: Estrategia FO, DO, FA y DA, respectivamente.

Al estudiar el caso Senator International, las 4 interrogantes que se busca responder a través de las posibles estrategias, enfocada en la perspectiva de Austral transportes internacionales Ltda., son:

1. ¿Cómo Austral transportes utiliza sus fortalezas para aprovechar las oportunidades?
2. ¿Cómo Austral supera sus debilidades para aprovechar las oportunidades?
3. ¿Cómo Austral enfrenta las amenazas a través de las fortalezas?
4. ¿De qué manera puede disminuir las debilidades para superar las amenazas?

Para ello, se dispone de la información más relevante que se desprende del análisis FODA realizado a Austral transportes internacionales Ltda.

	<p>F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Know how 2. Curva de la experiencia 3. Conocimiento Back Stage de Chile 4. Manejo del sistema Legal y proveedores 5. ISO 9001:2000 6. Personal Calificado 7. Oficinas propia en parte central de Santiago. 8. Pequeña empresa 9. Oriente y Europa principales destinos 	<p>D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Flujo de caja limitados 2. Ausencia de economías de escala 3. Empresa local
<p>O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Economía abierta 2. Ubicación geográfica favorable 3. Buena Infraestructura del país. 4. Economía estable 5. Bajo índice corrupción 	<p>Estrategias FO</p> <p>¿Cómo Austral transportes utiliza sus fortalezas para aprovechar las oportunidades?</p> <p>FO₁: Abrir sucursales en otra región del país. (F1,F2,O4)</p> <p>FO₂: Crear empresa consultora para importación/exportación (F1-4,O1)</p> <p>FO₃: Crear alianzas estratégicas con empresas internacionales. (F1-7,O1,O2,O4,O5)</p>	<p>Estrategias DO</p> <p>¿Cómo Austral supera sus debilidades para aprovechar las oportunidades?</p> <p>DO₁: Aumentar y retener talentos (D1-2; O1.O5)</p> <p>DO₂: Otorgar licencias. (D1-3; O1-5)</p>
<p>A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mercado competitivo. 2. Volatilidad en precios del dólar y petróleo. 3. Industria globalizada. 4. Afecto al escenario global 	<p>Estrategias FA</p> <p>¿Cómo Austral enfrenta las amenazas a través de las fortalezas?</p> <p>FA₁: Atraer clientes de la competencia. (F1,F2,A1)</p> <p>FA₂: Homogenizar sistema personalizado de atención al cliente. (F5,A1,A3)</p> <p>FA₃: Mantener una cuenta en dólares y cambiar la divisa una vez que esta suba de valor.(F3,F4,A2,A4)</p>	<p>Estrategias DA</p> <p>¿De que manera puede disminuir las debilidades para superar las amenazas?</p> <p>DA₁: Crear pactos de no agresión con ciertas empresas y dividir el mercado. (D1-2; O1)</p> <p>DA₂: Subcontratar servicios de cobranza (D1,A2)</p> <p>DA₃: Tener tarifas en efectivo y crediticias diferentes (D1,A1)</p> <p>DA₄: Crear sistemas de gratificación no monetaria por metas cumplidas (D2; A1)</p> <p>DA₅: Crear plataforma virtual donde se pueda realizar Tracking a la carga (D1,A1,A3)</p>

4.4 Síntesis

Una vez esclarecido los factores internos y externos que afectan a Austral Transportes Internacionales Ltda., fue posible determinar la gama de posibilidades a las que se enfrentaba antes de realizar la alianza estratégica. A través de éste análisis, es posible determinar las principales razones que permitieron que esta alianza fuese llevada a cabo, además de determinar cuales eran las principales fortalezas frente a una empresa internacional como Senator International GMBH.

Austral Transportes Internacionales Ltda. cuenta con un conocimiento del mercado y las regulaciones del país provenientes de sus operaciones en Chile. El know how y la diferenciación que deriva de su trayectoria a nivel nacional es el activo intangible más valioso que la empresa posee, sin embargo —y como toda empresa local— carece de recursos económicos que le permitan sustentar una internacionalización por sí mismo. No obstante, aún cuando Chile se ve afectado a las variaciones del tipo de cambio y la economía mundial, cuenta con una posición geográfica de alto potencial, pues además de ser una economía abierta al comercio, cuenta con una estabilidad económica y política.

Gracias a estos puntos, lo óptimo es la aplicación de una estrategia FO, que se base en las fortalezas de la empresa y las oportunidades externas a las cuales pueda acceder.

Entre las posibilidades se encuentra la apertura de sucursales en otra región del país, sin embargo, no es seguro que los flujos que devengan de esta operación cubran los gastos operacionales mínimos de efectuar una operación de este tipo. Como operación, puede llevarse a cabo a través de contratar vendedores de la zona que

deseen trasladarse a Santiago y cuenten con cartera de clientes. Es así como los riesgos aumentan el potencial beneficio.

Por otro lado, crear una empresa consultora para importación y/o exportación resulta ser atractivo pues es posible crear sinergias a través de la utilización de la capacidad actual empresa para destinarse a este nuevo proyecto, sin embargo, la expansión de línea puede provocar rechazo por parte de los clientes actuales.

Finalmente, crear alianzas estratégicas con empresas internacionales resulta una estrategia FO interesante pues la Empresa cuenta con fortalezas y oportunidades a nivel país que para una empresa Alemana resulta interesante.

Para Senator International GMBH resulta una estrategia más rápida y segura que ingresar de manera independiente al país, pues disminuye el riesgo y la incertidumbre. Además, la empresa a pesar de contar con un gran número de sucursales a nivel mundial, aún no cuenta con una sucursal en un país de habla hispana. En este caso, Chile resulta ser una ubicación con gran potencial por sus políticas internacionales y la estabilidad económica y política, sirviendo así como puente de ingreso al mercado hispanohablante.

Por otro lado, para Austral Transportes Internacionales Ltda. resulta ser beneficioso en términos de posicionamiento y el aumento de participación de mercado. El aumento de flujos futuros a través de esta alianza ofrece, potencialmente, el aumento de los flujos futuros de la empresa, pues aumenta la red de contactos con la que la empresa cuenta actualmente. Además, la Empresa accede a los activos intangibles como el nombre y reputación de la empresa, asociada a calidad y buen servicio. El ingreso a mercados internacionales para Austral Transportes Internacionales Ltda.

resultará ser más rápido y menos riesgoso que el ingreso independiente pues actualmente, no cuenta con los recursos.

A rasgos generales, estas son las razones principales por las cuales una alianza estratégica entre estas empresas es posible y mutuamente beneficiosa.

CAPÍTULO V: ESTRATEGIAS UTILIZADAS POR SENATOR INTERNATIONAL CHILE.

5.1 Estrategia de crecimiento

Cuando existe una marcada brecha entre las proyecciones de ventas esperadas v/s las proyectadas, la empresa se ve en la obligación de comenzar nuevos negocios que le brinden la posibilidad de reducir dicha brecha.

Actualmente la Empresa se encuentra operando en la cartera actual, y este cuadro refleja las proyecciones de la empresa en un horizonte de evaluación de 5 años. Austral aspira un nivel de ventas que se encuentra sobre las proyectadas, y solo será posible realizarlo generando modificaciones y de ese modo, reducir la brecha de planeación estratégica.

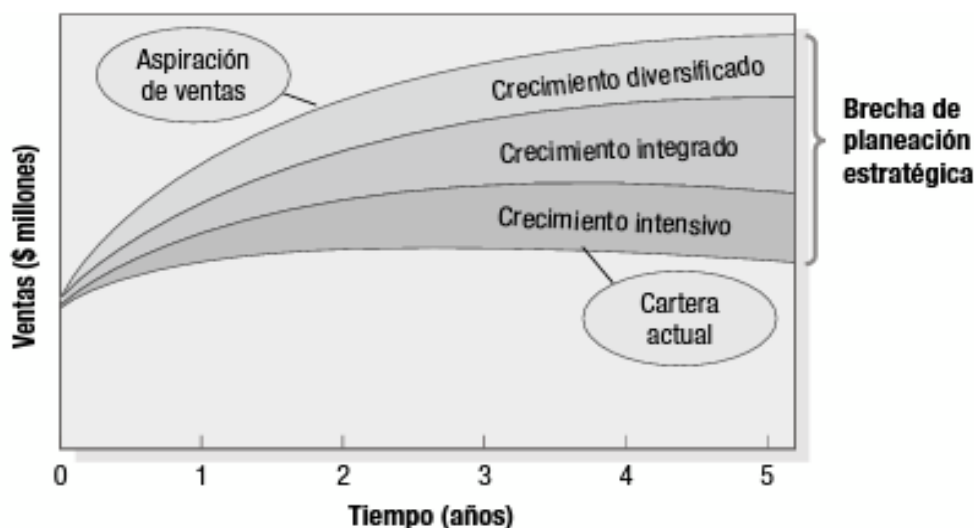


Figura 7 Brecha de la planeación estratégica²⁰

²⁰ Kotler, Philip y Kevin Lane Keller, Dirección de marketing, obra citada, Página 47.

Las oportunidades de crecimiento están ubicadas de acuerdo al nivel de beneficio que se obtendrían al recurrir a ellas, y están ubicadas de acuerdo al nivel de complejidad que le signifique a la Empresa acceder a ellas. A medida que aumenta el compromiso de la Empresa –que se mide en el riesgo aceptado- aumentan las utilidades y consigo disminuye la brecha de planeación estratégica.

Como ya se mencionó anteriormente, Austral Transportes Internacionales Ltda. el año 2008 pasa a llamarse Senator International Chile. Aquel suceso marca el comienzo de la estrategia de crecimiento utilizada por la Empresa. Como toda empresa, maximizar el valor de la empresa es un objetivo financiero relevante, y Austral Transportes Internacionales Ltda. no es la excepción. La compra/venta de la empresa trae consigo un aumento del nivel de beneficio.

5.1.1 Matriz de Ansoff

Como toda empresa, Austral transportes internacionales Ltda. busca un aumento en las utilidades. Para ello, la Empresa considera ampliar el nivel de ventas en los negocios actuales a través de una estrategia de crecimiento intensivo.

Actualmente, Austral Transportes Internacionales ofrece los mismos servicios que en sus inicios, sin embargo, el alcance de ellos es aún mayor. Los beneficios que le proporciona ingresar a una empresa de carácter internacional son inmediatos: competir en mercados globales y mejorar su imagen a nivel nacional.



Figura 8 Matriz de Ansoff aplicada a Austral Transportes internacionales Ltda.

5.1.2 Desarrollo de mercado

A través de la expansión geográfica, Austral Transportes Internacionales Ltda. supone acceder a nuevos mercados a través de la misma gama de servicios ofrecidos. La estrategia utilizada busca, inicialmente, explotar mayormente el mercado Europeo y asiático. Esto se ve favorecido gracias a la serie de TLC firmados por Chile durante la última década y el aumento en el intercambio de bienes y servicios que proviene de ello.

Ingresar a la familia Senator resulta ser muy beneficioso para Austral Transportes Internacionales, pues le sirve como plataforma en su apertura al mundo; el nombre adquirido resulta ser un activo valioso: ofrece facilitar las operaciones en el extranjero y acceder a mejores tarifas.

5.2 Alianza estratégica

La alianza estratégica termina en un proceso de compra/venta, donde Austral sede su nombre y pasa a llamarse Senator International Chile, constituyendo así una de las tantas sucursales que Senator Alemania tiene alrededor del mundo. Actualmente, la estrategia se considera exitosa pues como estrategia de crecimiento ha resultado ser sostenida en el tiempo.

Una vez que la estrategia ha sido aplicada, es necesario estandarizar ciertos aspectos de la Empresa. Para ello, conocer la definición de estrategia competitiva a nivel corporativo resulta indispensable.

5.2.1 Ventajas

Las ventajas obtenidas son las razones principales por las cuales la estrategia fue llevada a cabo. En la etapa de análisis, fue necesario que las ventajas en su conjunto, representasen mayores beneficios que pérdidas a través de las desventajas para que esta resultara interesante para ambas partes.

Entre los beneficios aportados de la fusión de ambas empresas, al analizar el caso Senator International, es posible determinar una serie de beneficios para Austral Transportes Internacionales Ltda. entre ellos destacan beneficios de carácter tangibles e intangibles, siendo los principales:

Aumento de red de contactos: el ingreso a la compañía le significa un aumento en la red de contactos a través de todo el mundo a Austral Transportes Internacionales Ltda.

Aumento de reputación: el ingresar a una compañía líder con una red mundial de oficinas propias, le proporciona a Austral Transportes Internacionales Ltda. la reputación con la cual esta compañía cuenta al momento de comenzar las negociaciones, la que está respaldada por los años de experiencia en el rubro de logística y transporte internacional y el éxito demostrado en su internacionalización.

Know how: la alianza trae consigo la adaptación de un servicio enfocado en satisfacer las necesidades del cliente en todo momento, orientado al mejoramiento constante. Por ello, las operaciones y el servicio al cliente son estandarizadas en todas las sucursales de la empresa, por lo cual su fundador Uwe Kirschbaum se encarga de visitar constantemente cada lugar donde su empresa opera, homogenizando la utilización de técnicas más eficientes y efectivas.

Incremento del tamaño de mercado: el ingreso a la competencia internacional y el desarrollo de nuevos mercados orientado al desarrollo de oriente, EE.UU. y Europa, ofrecen un incremento del tamaño de mercado potencial al cual la empresa puede acceder, lo cual se traduce en un aumento financiero proveniente de operar en dichos segmentos, como consecuencia, un aumento en los flujos futuros.

Acelerar la entrada a nuevos mercados: el hecho de que ambas empresas estaban operativas al momento de las negociaciones, el proceso de ingresar a mercados internacionales es menos riesgoso y más rápido que el ingreso de manera autónoma.

Incremento de oferta de servicios: el pertenecer a Senator International, no solo los procesos deben estandarizarse, sino también la oferta de servicios.

Recibe capacitación constantemente: el conocimiento entregado por la empresa de capitales alemanes, permite crear y retener personal talentoso al servicio de la empresa, lo que finalmente se traduce a la entrega de un mejor servicio al cliente.

5.2.2 Desventaja

Para Austral transportes internacionales Ltda., las desventajas tienen que ver con características, que sin ser nocivas en su totalidad, modifican su anterior conducta. Entre estas características se encuentran desventajas inmediatas y desventajas potenciales. Las desventajas inmediatas tienen que ver con aspectos que suceden cuando la venta de Austral Transportes Internacionales Ltda. es llevada a cabo. Por otro lado, las ventajas potenciales, tienen que ver con factores de índole negativa que aún no se han manifestado, pero que podrían afectar a la organización. Entre estas se encuentran:

Menor poder de decisión: al ingresar a Senator, Austral disminuye el poder decisivo con el cual contaba. Si bien es libre de realizar contrataciones, despidos y otras actividades, las decisiones que puedan afectar a toda la organización deben pasar por supervisión a nivel global.

Baja posibilidad de innovar: el servicio entregado debe ser estándar a nivel de toda la organización, por lo cual la empresa se ve limitada a innovar en términos de servicio al cliente o entrega de servicio.

Conflictos de intereses entre las partes: es posible que los conflictos de intereses se vean afectados al momento de llevar las operaciones a cabo. La divergencia de opiniones resulta válida, por lo tanto, es posible que los gerentes de las organizaciones encuentren diferencias en términos de estrategias o crecimientos esperados, etc.

Problemas de comunicación: la distancia y las diferencias culturales presentes, pueden ver afectada la correcta comunicación entre los directivos empresariales, por lo cual es necesario desarrollar estrechos lazos de comunicación para ver disminuido estos potenciales problemas.

5.3 Estrategia de posicionamiento.

Austral Transportes Internacionales Ltda. , como ha indicado en su misión, visión y política, enfoca sus esfuerzos en la satisfacción del cliente a través de la entrega de un servicio de calidad, acorde a las necesidades de cada uno de sus clientes. Para cumplir con su promesa de calidad, la Empresa de capitales chilenos ha mantenido la certificación de calidad de acuerdo a la norma ISO 9001:2000, donde se posicionó como empresa líder en esta certificación de calidad, en el mercado logístico chileno.

A través de un servicio de calidad certificada la empresa, a través de los años de servicio que le avalan, se ha posicionado como una empresa orientada a dar un servicio de soluciones específicas para sus clientes, consiguiendo a través de estos aspectos, la diferenciación de la competencia. Para ello, la Empresa apuesta a la creación de lazos entre la empresa y la compañía a través de un servicio personalizado, entregado a través de personal calificado y competente, enfocados a dar soluciones rápidas y a la medida del cliente. Además, la empresa ofrece la posibilidad de entregar información de la carga en cualquier fase del servicio.

Finalmente, la decisión de diferenciación como estrategia de posicionamiento se debe, entre otras razones, por:

- Crear una propuesta de valor que genere una percepción de beneficios superiores a sus clientes, en relación a la competencia.
- Desviar el área de competencia, pasando de tarifas a competir en la calidad del servicio.
- Crear la diferenciación basada en beneficios sostenibles en el tiempo.
- Mejorar el valor de la compañía, a través de un incremento en la percepción de la marca.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES

Una vez finalizado este informe dedicado a las estrategias de crecimiento y posicionamiento utilizadas por empresas internacionales dedicadas a la logística, es posible determinar una serie de conclusiones relevantes, que permiten entender el auge de la internacionalización de los últimos años.

Durante la investigación, se observa que no es posible afirmar la existencia de una única definición de estrategia, esto deriva del análisis que se realizó al menos cuatro autores diferentes, cuyos significados diverge uno del otro. Sin embargo, todos coinciden en que es una herramienta útil y necesaria que permite dirigir la empresa hacia los objetivos establecidos previamente.

La investigación se inicia con el estudio de las estrategias de crecimiento y posicionamiento que utilizan las empresas internacionales dedicadas a la logística. Para ello, se han investigado los procedimientos de la empresa Senator International Chile, en donde a través de las diferentes áreas organizacionales y con el conocimiento de los trabajos que realiza se pudo, en una primera instancia, conocer los servicios y la oferta de valor de la empresa.

Gracias a la globalización a la cual están sometidas las empresas de diversas industrias, es posible encontrar valiosas oportunidades de crecimiento y posicionamiento fuera de las fronteras del país de origen. Así es como Austral

Transportes Internacionales Ltda. encuentra una oportunidad de internacionalización a través de una empresa de capitales alemanes.

En cuanto a la aplicación de estrategias de posicionamiento y crecimiento, no es posible determinar una única estrategia posible a aplicar. Cada estrategia debe ser aplicada de acuerdo a las características propias de cada empresa y su entorno. La aplicación de estrategias conjuntas es una posibilidad constante, sin embargo, todas deben responder a un solo objetivo. Así mismo, es necesario tener en cuenta que no todas las estrategias aplicadas llegan a concretarse, ni todas las estrategias aplicadas han sido planeadas como tal. Así como la empresa se desenvuelve en un mundo dinámico, las estrategias deben responder a esta cualidad.

Las empresas internacionales deben tener en cuenta al menos dos aspectos fundamentales al momento de iniciar la internacionalización a través de la compra de una empresa internacional, entre ellos destaca:

- **Apertura de nuevos flujos futuros:** en la internacionalización, la empresa debe estudiar el aumento de flujos futuros que devengan del aumento del mercado potencial obtenido a través de la internacionalización. Esta apertura de flujos, se transforma en un aumento de las actividades a las cuales el negocio no podría optar de no aumentar el mercado potencial.
- **Posición estratégica:** el país de internacionalización escogido, debe presentar potencial significativo para la empresa. Tanto ubicación geográfica como ambiente económico, político, tecnológico, legal y socio cultural son de relevancia en esta etapa de análisis.

- **Calidad:** es importante que la empresa con la cual se desee iniciar negocios cumpla con un nivel aceptado de calidad. En este punto, es necesario conocer la reputación y el posicionamiento que tiene la empresa.
- **Know how:** el conocimiento de la industria, la cultura, los clientes, proveedores, y sistema legal del país de ingreso es un conocimiento importante que solo se obtiene al operar en dicho sector, conocimiento que la empresa no posee actualmente.

En el caso Senator International, es posible determinar que la alianza entre ambas empresas fue posible pues **cada una poseía ciertos atributos que la otra empresa deseaba**. Austral Transportes Internacionales Ltda. a pesar de poseer una posición estratégica favorable, una calidad aceptable en la entrega de servicios y el know how de la industria, no era capaz de aumentar el mercado atendido, por lo cual debía crecer fuera de las fronteras. Sin embargo, al ser una pequeña empresa chilena, no cuenta con la experiencia ni los recursos que le permitiesen realizarlo. En el caso de Senator International GMBH, si bien posee experiencia en la internacionalización y una buena reputación no cuenta, hasta el momento, con ninguna sucursal de habla hispana. La carencia de know how en Chile y las diferencias culturales, dificultan el posible ingreso de la empresa por si misma. Así como cuenta con una ubicación favorable y un posicionamiento internacional, también posee los recursos que le permitan realizar el ingreso al extranjero. Finalmente, se encuentra una empresa que cuenta con el conocimiento y otra que posee los recursos para acceder a esta información concretándose la compra de Austral Transportes Internacionales Ltda. en manos de Senator International GMBH.

Las posibles estrategias de posicionamiento son liderazgo en costos, diferenciación o alta segmentación. En el caso Senator se utiliza la diferenciación como estrategia de posicionamiento, el cual se obtiene a través de la entrega de un servicio de calidad orientado a la satisfacción del cliente. Esta estrategia fue adoptada íntegramente por la empresa local, quien al ingresar a la empresa Senator International, accede a unificar políticas de trabajo.

Entre los beneficios de la internacionalización, a través de la compra de una empresa como estrategia de crecimiento, destacan el aumento de poder de mercado, red de contactos y del mercado potencial. Por otro lado, disminuye el riesgo y la incertidumbre y el tiempo de entrada a un nuevo mercado. Así mismo, es posible superar las barreras de entrada provenientes del país de destino, lo cual es posible gracias al conocimiento que posee la empresa local.

Los beneficios de las estrategias de posicionamiento están relacionados a definir una propuesta de valor adecuada al mercado al cual desea atender, permitiendo contar con una demanda de servicios sostenible a través del tiempo.

La continua presión con la que cuentan las empresas por aumentar su cuota de mercado les lleva a ver en la internacionalización una opción interesante. De este modo, la alianza estratégica llevada a cabo por Senator International GMBH y Austral Transportes Internacionales Ltda. resulta ser mutuamente beneficiosa por lo cual ha perdurado en el tiempo.

Bibliografía

1. Castillejo, Gerardo, Apuntes de Marketing Internacional, Viña del Mar, Segundo semestre, 2010.
2. David, Fred R, Conceptos de administración estratégica, Editorial Pearson Education, decimoprimer edición, México, 2008
3. Kotler, Philip y Kevin Lane Keller, Dirección de Marketing, Pearson Education, decimosegunda edición, Mexico 2006.
4. Meza, Jose L, Estrategias de Marketing global, <http://prezi.com/lnhn6zb4nnis/estrategia-de-marketing-global/> apuntes de clase, fecha de consulta: 10/08/2012 10:53 a.m
5. Pla Barver, J,: León Darder, F, Dirección de empresas internacionales,. Editorial Pearson Education, S.A, primera edición , Madrid, 2004.
6. Porter Michael E , Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, Editorial Continental, decimacuarta edición, México 1997.
7. Tzu, Sun, The art of war, Editorial Shambhala, Boston, 1988.

Páginas Web

- <http://www.australchile.cl/empresa.html> , fecha de consulta: 10/06/2012 10:30 P.M.
- <http://www.senator-international.com/es/home.html>, fecha de consulta: 10/06/2012 11.15 P.M.
- <http://www.prochile.cl/importadores/es/acerca-de-chile/acuerdos-comerciales.php>
Fecha de consulta: 19/06/2012 09:50 P.M.
- <http://rc.prochile.gob.cl/Sabores-de-Chile-2012-Alemania> fecha de consulta:
19/06/2012 10:35 P.M.
- <http://www.ccoo.us.es/uploads/descargas/documentacion/NormaInternacionalISO9001.pdf> fecha de consulta: 19/06/2012 10:07 P.M.
- http://es.wikipedia.org/wiki/Tratados_de_libre_comercio_de_Chile fecha de consulta: 25/06/2012 09:15 A.M.

<http://lema.rae.es/drae/?val=estrategia> , RAE, Diccionario de la lengua española versión online, Vigésima segunda edición, fecha de consulta: 29/06/2012 11:05 p.m

http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO Fecha de consulta: 30/07/2012 07:35 P.M.

<http://www.youtube.com/watch?v=0E0e6NqcT0M> fecha de consulta: 12/09/2012 11:20 A.M.

<http://www.youtube.com/watch?feature=endscreen&v=mH6N7oQ0wUc&NR=1> fecha de consulta: 12/09/2012 12:10 P.M.

<http://www.prochile.cl/importadores/es/acerca-de-chile/chile-socio-comercial.php> fecha de consulta: 14/09/2012 03:50 P.M.

<http://www.transparency.org/country#DEU> fecha de consulta: 02/10/2012 6:45 P.M.

<http://www.transparency.org/country#CHL> fecha de consulta: 02/10/2012 7:00 P.M.

http://www.aduana.cl/prontus_aduana/site/artic/20080402/pags/20080402182415.html fecha de consulta: 22/10/2012 11:25 P.M.

Anexo 1: Entrevista a la Sra. Maribel Meza funcionaria de la empresa

Senator International Chile desde 1996.

1. Nombre y cargo en la empresa.
2. ¿Puede hablar acerca de sus inicios en la empresa?
3. ¿Cuáles son las principales diferencias que observa desde el ingreso a Austral transportes internacionales Ltda. y actualmente, operando bajo el nombre Senator International Chile?
4. ¿En qué consistió el proceso de certificación de calidad bajo la normativa ISO 9001:2000?
5. ¿Qué cambios se han desarrollado desde que se implementó esta norma?
6. ¿Por qué cree Ud. que decidieron implementar las normas ISO a sus procedimientos?
7. ¿Cree Ud. que esta certificación de calidad fue fundamental en el ingreso a Senator International?
8. En relación a la empresa ¿Qué características de la cultura organizacional no son directamente expresadas por parte de la empresa?
9. ¿Cree Ud. que la internacionalización de la empresa ha ayudado a su éxito?
- 10.- En estos últimos años ¿Cómo ha evolucionado el número de clientes que posee la empresa y que mercado es el que posee mayor demanda?
11. En términos de su departamento ¿Qué grandes cambios han experimentado desde que Ud. comenzó a trabajar, hasta ahora?
12. ¿Cree Ud. que los beneficios obtenidos por el ingreso a Senator International se ven reflejado en los trabajadores?