

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Escuela de Ingeniería Comercial



La Dirección Estratégica de la Internacionalización de la Empresa

Memoria para optar al grado de Licenciado en Ciencias en la Administración de Empresas

Y al Título de Ingeniero Comercial

ALUMNA SRTA. CINTHYA HINOJOSA TORRES

PROFESOR GUIA SR. ERNESTO FERNANDEZ OYARZO

Viña del Mar, Chile

2013

Agradecimientos

Agradezco a mis padres por todo el apoyo incondicional que me prestaron durante todo este largo proceso académico y profesional, especialmente, a mi madre quien en cada año de estudio me dio la fuerza para seguir adelante.

Agradezco a mi pequeña familia, quienes han estado conmigo cuando más lo he necesitado, mi pareja Jorge y nuestra pequeña hija Damaris, quien llegó a mi vida durante este largo proceso siendo mi mayor motivación para seguir creciendo.

A mi profesor guía Ernesto Fernández, por su paciencia, disposición y por entregarme las herramientas para el desarrollo de esta tesis contando siempre con su apoyo.

Finalmente, agradecer a todos mis amigos que me acompañaron durante estos 5 años de universidad, por estar a mi lado cuando más los necesite, de corazón, muchas gracias.

Dedicatoria

La presente memoria está dedicada a todas aquellas personas importantes que estuvieron a mi lado durante este largo proceso universitario, que con su apoyo incondicional me entregaron la motivación para seguir creciendo cada día más.

En primer lugar a mis padres Claudio y Nancy, que a pesar de las diferencias existentes entre ellos estuvieron junto a mi ante todo, siendo uno de los pilares más importantes en los inicios de este largo trayecto. A mi pareja de toda mi vida Jorge, quien siempre me ha apoyado en cada uno de mis proyectos, compartiendo conmigo cada logro y cada fracaso, sosteniéndome cuando más lo he necesitado, sacando siempre lo mejor de mí... A nuestra hija Damaris, quien es la luz de mi vida, lo que más amo y la personita que me ha convertido en lo que hoy soy.

Finalmente les dedico esta tesis a aquellos amigos que estuvieron conmigo en estos cinco años, en especial a mi amiga y compañera Roció Aracena, quien siempre creyó en mí y ha estado conmigo en las buenas y en las malas. A Daniela Acevedo y mi amigo Christian Castillo, ambos, ocupando un lugar muy importante en mi vida y en mi corazón.

Resumen

La internacionalización de una empresa, es un desafío enorme para muchas compañías, pues llegar a nuevos mercados, implica entender desde una perspectiva macroeconómica las tendencias de consumo del país al cual se quiere llegar.

El principal objetivo de esta tesis, es entregar a las empresas una herramienta de análisis para dar respuesta a la interrogante de cuáles son los pasos necesarios para internacionalizarse, logrando establecer un vínculo entre el proceso de internacionalización y el modelo básico de dirección estratégica, intentando reducir el riesgo asociado a esta difícil decisión y la incertidumbre en relación al resultado final del proceso.

Abstract

The internationalization of a company, is a huge challenge for many companies, they reach new markets, involves understanding at macroeconomic trends in consumption of the country to which you want to go.

The main objective of this thesis, is to give companies an analysis tool to answer the question of what the steps to internationalize, are to link the process of internationalization and the basic model of strategic management, trying to reduce the risk associated with this difficult decision and the uncertainty of the final result of this process.

Índice

Resumen.....	i
Abstract.....	i
Introducción.....	1
Capítulo I Marco Teórico.....	3
1.1 Globalización.....	3
1.2 Internacionalización de la empresa.	4
1.3 Teorías de Internacionalización.....	6
1.3.1 Descripción Teorías de Internacionalización.....	7
1.4 Modelo de Dirección Estratégica.	10
1.4.1 Origen y concepto de estrategia.	10
1.4.2 Concepto de Dirección Estratégica.....	13
1.4.3 Elementos básicos del proceso de Dirección Estratégica.....	14
1.4.4 Descripción del proceso.....	15
1.5 Rendimiento.	23
1.6 Ejemplo práctico modelo de dirección estratégica.....	23
Capítulo II : Modelo de Dirección Estratégica	25
2.1 Determinación de los objetivos perseguidos con la internacionalización ...	26
2.2 Análisis de los Factores de País: Origen	27

2.3	Análisis de los Factores: País de destino.	29
2.4	Análisis Externo: Los factores Sectoriales.....	32
2.5	Análisis de los Factores Intraempresariales.	35
2.6	Formulación de la estrategia de entrada.	40
2.7	Formulación de la estrategia competitiva	46
2.8	Formulación de estrategias Funcionales.	49
2.9	Implantación de la estrategia.....	51
2.10	El control Estratégico Internacional	53
CapítuloIII: Caso Estudio.		55
3.1	Motivo de la Internacionalización:	55
3.2	Objetivos perseguidos:.....	55
3.3	Análisis de los factores País de Origen: Modelo Diamante de Porter.	56
3.4	Análisis de los factores país de Destino: Análisis PEST.....	58
3.5	Análisis de los factores Sectoriales: Las 5 fuerzas de Porter.....	59
3.6	Análisis Factores Intraempresariales.	62
3.7	Formulación de la estrategia de entrada.....	64
3.8	Formulación de la estrategia competitiva.....	66
3.9	Formulación de las estrategias Funcionales.	67
3.10	Implantación de la estrategia.....	68

3.11 Control Estratégico.....	68
Conclusión Caso Estudio.....	70
Conclusiones Finales.....	71
Bibliografía.....	73
Anexos.....	75

Introducción

La internacionalización de la empresa, desde una perspectiva global implica manejar el conjunto de operaciones que faciliten el establecimiento de vínculos estables entre las empresas y los mercados internacionales, cuyo origen se encuentra influenciado por el fenómeno de la **globalización**. Debido a este último concepto, las empresas cada vez más desean tener participación en mercados globales, y para ello, deben efectuar el proceso de internacionalización, el cual ha tratado de ser explicado por diversos autores a lo largo del tiempo con perspectivas y enfoques que nos entregan variados modelos sobre los pasos necesarios para internacionalizarse.

Es por esto, e intentando dar una mejor respuesta a los pasos necesarios que debe llevar una empresa para expandirse a nuevos mercados, el **objetivo general** de estas tesis, es relacionar e integrar el modelo de dirección estratégica con el proceso de internacionalización de las empresas, desarrollando un modelo que permita analizar el mercado desde diversas perspectivas,

En el **Capítulo I Marco Teórico**, se explican los conceptos de globalización e internacionalización de la empresa, para luego abarcar de forma detallada las diversas teorías existentes sobre la internacionalización .Posteriormente, conoceremos el modelo básico de Dirección Estratégica, explicando cada uno de los pasos que comprende el modelo.

En el **Capítulo II Modelo de Dirección Estratégica**, se integrará el modelo básico de dirección estratégica con el proceso de internacionalización de la empresa, estableciendo tres análisis fundamentales: Análisis Estratégico Internacional, Formulación estratégica Internacional e Implantación Estratégica Internacional, análisis que entregan los pasos necesarios a desarrollar durante el proceso de expansión a nuevos mercados, estableciendo un vínculo entre las decisiones de internacionalización de la organización y el modelo de dirección estratégica.

Finalmente, en el **Capítulo III Caso de Estudio** se explicara la relación del modelo de dirección estratégica e internacionalización a través del estudio de un caso práctico, llevando al contexto real lo planteado en el capítulo II.

Capítulo I: Marco Teórico

Capítulo I Marco Teórico

1.1 Globalización.

La decisión de una empresa para expandirse geográficamente a nuevos mercados implica que ésta debe estar consciente del ritmo acelerado en el cual la economía mundial se desenvuelve y para ello, debe considerar las múltiples variables que generan este fenómeno, más conocido como globalización.

Globalización¹ se define, “*Como un proceso dinámico de creciente libertad e integración mundial de los mercados de trabajo, bienes, servicios, tecnología y capitales*”.

Indudablemente, cuando una organización se enfrenta al fenómeno de la globalización y aspira ser competitiva, debe ampliar su perspectiva desde un ámbito geográfico nacional a uno internacional, y para esto, debe plantearse una estrategia. Una de las más relevantes desde la perspectiva de gestión empresarial es la **internacionalización de la empresa**², la cual se define como “*Todo aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre las empresas y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional*”.

¹Definición extraída de De la Dehesa, G. (2000): “*Comprender la globalización*”

²Welch y Loustarinen, 1988; Root, 1999 y Rialp, 1999

Cabe mencionar que internacionalizarse, involucra para una empresa una de las formas más interesantes de desarrollo y crecimiento empresarial, y es por ello, considerada una temática relevante e importante para toda organización.

1.2 Internacionalización de la empresa.

Para entender el proceso de internacionalización, primero, debemos responder una pregunta básica: ¿Por qué las empresas deciden internacionalizarse?

Si bien es cierto, las razones para esta pregunta pueden ser diversas, las empresas deciden expandirse a nuevos mercados por 4 razones fundamentales:

- ✓ **Acceder a nuevos clientes:** Extenderse a nuevos mercados ofrece la posibilidad de obtener mayores ingresos, utilidades y crecimiento a largo plazo. Además, constituyen una opción atractiva cuando los mercados nacionales de la empresa son maduros.
- ✓ **Reducir costos y mejorar la competitividad de la compañía:** Muchas empresas venden en más de un país por la sencilla razón de que el volumen de ventas que efectúan en los mercados internos no es lo suficientemente grande como para aprovechar por completo las economías de escala de fabricación y los efectos de la *curva de experiencia*³, y de ese modo es posible mejorar de manera considerable su competitividad en costo.

³ Ver definición en página 47.

- ✓ **Aprovechar sus competencias centrales:** Si una empresa tiene competencias y capacidades competitivamente valiosas puede aprovecharlas para colocarse en posición de *ventaja competitiva*⁴ en mercados extranjeros e internacionales.
- ✓ **Distribución del riesgo comercial en una base de mercado más amplia:** Una organización distribuye el riesgo comercial operando en varios países extranjeros diferentes en lugar de depender por completo de las operaciones en su propio mercado interno.

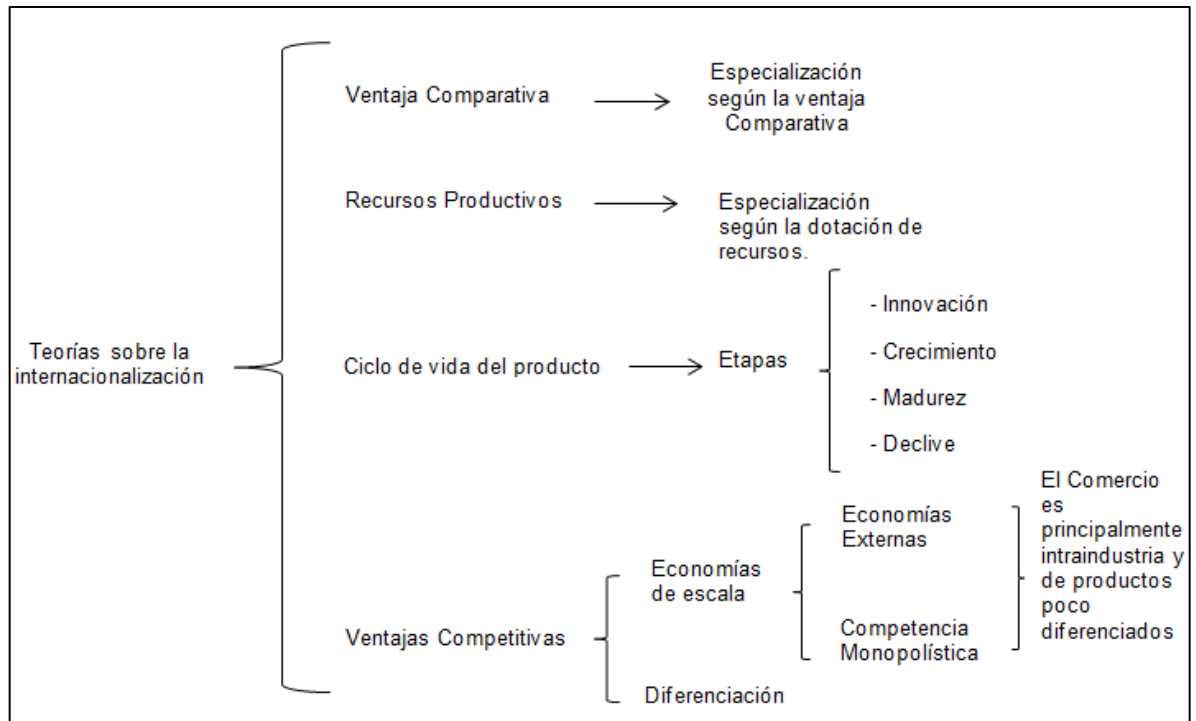
La decisión de entrar en mercados internacionales viene motivada por un conjunto de supuestos acerca del grado actual o futuro de globalización del sector al cual se quiere ingresar, es por ello, que las organizaciones deben emplear estrategias para competir en los mercados extranjeros las cuales deben ser guiadas por la situación, es decir, por las condiciones culturales, demográficas y los mercados que varían considerablemente entre los países del mundo. Es por esto, que para dar una mejor visión del comportamiento del mercado a partir de importantes enfoques dinámicos y estáticos, numerosos autores han planteado teorías y modelos para responder algunas preguntas básicas: ¿Qué productos exporta un país?, ¿En qué volumen?, ¿A quién los vende? y ¿cuándo conviene invertir en el exterior?

⁴ Ver Anexo N°1 Vocabulario.

1.3 Teorías de Internacionalización.

El proceso de internacionalización se ha estudiado desde variadas perspectivas y su evolución ha sido inminente. El siguiente cuadro detalla en orden cronológico aquellas teorías que han logrado una mayor relevancia en la temática del comercio internacional, cuyos argumentos ayudarán a comprender mejor el enfoque que cada autor nos entrega.

Cuadro Sinóptico 1.1: Teorías sobre el comercio internacional



Fuente: Canals, 1993

1.3.1 Descripción Teorías de Internacionalización.

1. **Teoría de la Ventaja Comparativa:** Teoría propuesta por David Ricardo⁵, perteneciente a la corriente clásica, el cual señala que en un mundo sin barreras comerciales, cada país se especializara en aquellos bienes que tenga una *ventaja absoluta*⁶(Teoría propuesta por Adam Smith, 1776) en su producción en relación a otros países. Los recursos productivos (ya sea trabajo, capital, tecnología entre otros) se concentrarán en aquellos sectores más eficientes, en los que el país dispone de ventajas comparativas sobre otros países, logrando una especialización de cada país en la producción de cierto tipo de bienes.

2. **Teoría de los recursos productivos:** Modelo planteado por Hecksher-Ohlin⁷ el cual parte del supuesto de que un país dispone de una oferta abundante de un recurso productivo en relación a otro país (es decir, cuenta con una abundancia del primer recurso).A partir de esto, se predice que el primer país tendera a exportar los bienes intensivos en aquel factor productivo del que existe una oferta abundante en relación al otro factor. Se entiende por bienes intensivos en ciertos recursos, aquellos que en su proceso de producción se emplea de modo más intenso un cierto tipo de recurso productivo, por ejemplo, el trabajo. En conclusión, aquellos países con mano de obra barata tenderán a exportar bienes intensivos en trabajo, ya que serán competitivos en su

⁵ “*Principios de Política Económica y Tributación*”-1817

⁶ Ver Anexo N°1 Vocabulario

⁷ Formulado por el economista sueco Bertil Ohlin en 1933, modificando un teorema inicial de su maestro Eli Heckscher en el año 1919.

producción, mientras que los países intensivos en capital exportarán bienes abundantes en este recurso productivo.

3. **Ciclo de vida del Producto:** Modelo planteado por Raymond Vernon⁸, teoría que supone que las *innovaciones tecnológicas*⁹ realizadas en un país son fuente de ventaja comparativa las que permanecen (es decir, dentro del país) en cuanto dichas innovaciones no se propaguen internacionalmente. Este modelo, pasa por cuatro etapas sucesivas las cuales incidirán en la localización internacional de la producción del mismo, etapas que se describen a continuación:

3.1. Introducción: Se caracteriza porque la innovación del producto y su fabricación y venta posterior de un comienzo se realiza en el mismo país.

3.2. Crecimiento: En esta etapa comienza a producirse un desplazamiento parcial o total de la fabricación a países extranjeros en los que el mercado potencial es suficientemente grande. También, pueden aparecer competidores extranjeros, la fabricación en serie, que se hace poco a poco deja de ser intensiva en trabajo para serlo en capital y la demanda tiende a volverse más elástica¹⁰ ante la variación en los precios debido al mayor número de competidores existentes.

3.3. Madurez: Etapa en la cual el producto se convierte en un bien estándar a causa de la ampliación de la demanda y del aumento en el número de

⁸En 1966, Raymond Vernon publicó un modelo que describe los patrones de internacionalización de las organizaciones

⁹ Ver Anexo nº1 Vocabulario

¹⁰ Elasticidad de la demanda: Se refiere a la variación de la cantidad demandada ante los cambios en los precios de un producto o servicio.

productores. Desaparece por completo la ventaja inicial del primer introductor del producto, así como del primer país exportador.

3.4. Declive: Última etapa en la cual el escaso atractivo del producto hace que la producción en los países industriales decaiga e incluso que el propio mercado en estos países tienda a reducirse, sin embargo, la demanda crece en los países en desarrollo, que es en donde mayoritariamente se fabrica el bien y desde donde se exporta a los países más desarrollados.

4. **Teoría de las Ventajas Competitivas:** Hace referencia a las nuevas teorías del comercio internacional la cual se subdividen en 2 apartados:

4.1. Economías de Escala: Primero debemos considerar dos tipos de economías de escala: Economías externas y de competencia monopolística.

Las primeras se dan cuando las economías de escala se encuentran relacionadas con características del sector al cual pertenece una empresa y donde ésta introduce mejoras en su nivel de productividad. Mientras que la competencia monopolística, es un fenómeno que sucede cuando una empresa ofrece un producto que los consumidores consideran ligeramente diferente del que ofrecen el resto de las empresas.

Ambos casos de economías de escala, modelos explicativos que señalan que siempre se producirá comercio entre países, ya que las economías de escala permiten que aquel país que tenga una capacidad de producción superior obtenga ventajas competitivas en la producción de dicho bien por lo que es natural que se especialice en ella, especialización que trae

consigo importantes beneficios puesto que conduce a una utilización más eficiente de los recursos.

4.2. Diferenciación: Cada empresa tratara de diferenciarse de la competencia con el fin de segmentar la demanda y mantener un cierto grado de *monopolio*¹¹ sobre la variedad de un determinado bien que produce. En este sentido, los consumidores definirán sus preferencias entre las diversas variedades de productos existentes difíciles de sustituir.

Como se puede apreciar, se mencionaron 4 teorías de gran importancia, desde la corriente clásica hasta llegar a las nuevas teorías del comercio internacional, aun así, ninguna de ellas refleja en su totalidad un modelo de internacionalización que pueda servir de guía para una empresa en el largo camino de la internacionalización. Es por esto último, que para dar una respuesta a esa incógnita, nos dirigiremos a la disciplina de la dirección estratégica la cual nos aportará con una teoría base para desarrollar un modelo de internacionalización posible de llevar a la práctica.

1.4 Modelo de Dirección Estratégica.

1.4.1 Origen y concepto de estrategia.

Antes de definir qué se entiende por dirección estratégica, primero debemos considerar una palabra clave ligada con ella: **Estrategia**.

¹¹ Ver anexo nº1 Vocabulario

Una definición de ella según importantes autores:

“Consiste en los esfuerzos competitivos y los enfoques de negocio que los administradores utilizan para satisfacer a los clientes, competir exitosamente y alcanzar los objetivos de la organización” (Thompson-Strickland, 2008).

Para comprender de una mejor manera el concepto de estrategia, identificaremos las diversas dimensiones que le dan a ésta una definición unificada y completa:

- ✓ La estrategia como un **modelo que da coherencia, unidad e integridad a las decisiones de la empresa**: En este sentido, la estrategia da origen a los planes que aseguran el logro de los objetivos básicos de toda organización. Además, al considerarla como un modelo de decisiones se desprende que es una realidad inevitable ya que surge de una actividad esencial e imprescindible de una empresa.
- ✓ La estrategia como **medio para establecer el propósito organizacional en términos de sus objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos**: En esta perspectiva se plantea una definición clásica, que hace mención a la estrategia como un modo de dar forma a los objetivos y metas a largo plazo de la empresa, definiendo los programas principales de acción que se requiere para el logro de esos objetivos y la óptima distribución de los recurso para esos fines.
- ✓ La estrategia como **una definición del dominio competitivo de la firma**: En este punto, la estrategia es vista como una fuerza básica para enfrentar

problemas de crecimiento, diversificación y desinversión, es decir, responde interrogantes básicas como ¿En qué negocios estamos actuando y en cual deberíamos estar?

- ✓ La estrategia como **reacción ante las amenazas y oportunidades externas, debilidades y fortalezas internas, a fin de lograr una ventaja competitiva**: la cual nace de un previo análisis de las variables del entorno y las internas (FODA), para así apoyar la búsqueda de una posición competitiva favorable que perdure en el tiempo.
- ✓ La estrategia como **un canal para diferenciar las tareas de gestión en los niveles funcionales, de negocios y corporativo**: En esta perspectiva la estrategia cuenta con 3 niveles o preocupaciones estratégicas altamente diferenciadas. La primera hace referencia a ver la organización como un todo (estrategia corporativa). Lo segundo, hace relación con los problemas que surgen de la estrategia de negocios y por último (tercera preocupación), aquella que involucra el desarrollo de las capacidades funcionales, la cual corresponde a la estrategia funcional. Estrategia corporativa, de negocios y funcional se explicarán en el desarrollo de la formulación de la estrategia (parte dos del modelo).
- ✓ La estrategia como **definición de la contribución económica y no-económica que la empresa pretende dar a sus “stakeholders”¹²**: En esta dimensión de estrategia reconoce la responsabilidad de la empresa en

¹² Se define como todos aquellos que reciben indirecta o directamente los beneficios o sustentan los costos derivados de la acción de la empresa: accionistas, empleados, gerentes, gobierno, etc.

aspectos mucho más amplios que la simple maximización de los accionistas, es decir, se preocupa tanto de todos los involucrados en el correcto funcionamiento de la organización como de su entorno.

1.4.2 Concepto de Dirección Estratégica.

Aclarado las diversas dimensiones que comprenden el concepto de estrategia, es posible explicar, el concepto de dirección estratégica el cual es definido como:

“El arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos”

(Fred David, 2003).

La Dirección estratégica es una ciencia multidisciplinaria la cual realiza diversas funciones en una organización. Algunas de ellas desde un enfoque estratégico serian:

- ✓ *La estrategia como soporte para la toma de decisiones:* Desde esta perspectiva la estrategia juega un rol de gran importancia, ya que no solo ofrece simplificación y coherencia para tomar decisiones, sino que es utilizada como una herramienta analítica capaz de ayudar a las empresas a crear y reorientar sus decisiones, y con ello lograr mejores resultados suponiendo que se tomarán también las mejores medidas.
- ✓ *La estrategia como proceso para coordinar y comunicar:* Desde esta perspectiva es posible señalar, que la estrategia sirve como medio para

lograr coherencia entre los diversos departamentos y personas que conforman una organización. Como ya se mencionó anteriormente, las empresas están constituidas por muchas personas y todas ellas participan activamente en la toma de decisiones las cuales deben de ser coordinadas. Para que se genere dicha coordinación, se requiere que el proceso estratégico actúe en la empresa como un mecanismo de comunicación.

- ✓ *La estrategia como meta:* El interés fundamental de la estrategia es que esta refleje lo que la organización desea ser en el futuro (concepto de visión de empresa), Si bien su propósito como conjunto de objetivos no es solo establecer una orientación que guíe la formulación de la estrategia, sino también fijar sus aspiraciones para que la empresa pueda crear la motivación para obtener resultados excelentes.

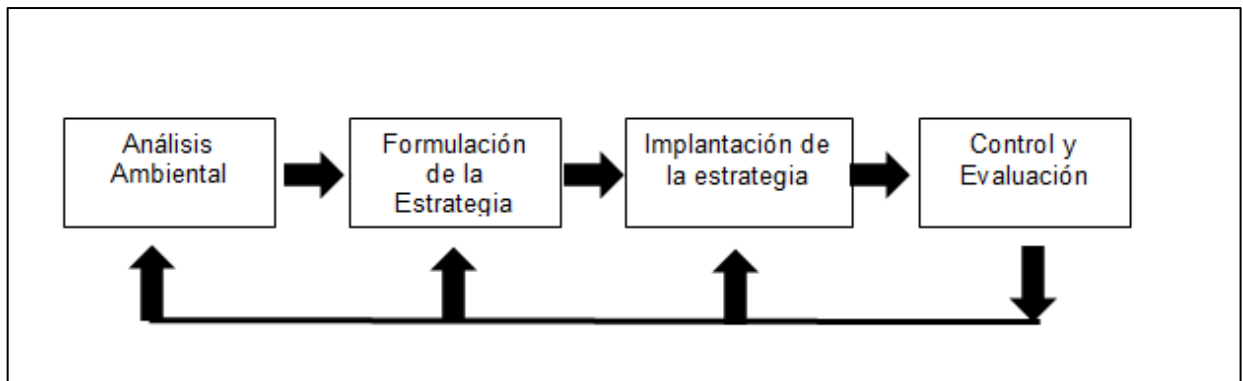
1.4.3 Elementos básicos del proceso de Dirección Estratégica.

El modelo básico de dirección estratégica cuenta con cuatro elementos básicos:

1. Análisis Ambiental
2. Formulación de la estrategia
3. Implantación de la estrategia
4. Evaluación y control.

El siguiente cuadro muestra la forma en que estos 4 elementos interactúan:

Cuadro 1.2: Elementos del proceso de dirección estratégica.



Fuente: Elaboración Propia.

1.4.4 Descripción del proceso.

1.4.4.1 Análisis Ambiental

Se determinan los factores estratégicos, los cuales están constituidos por 2 tipos de análisis:

- ✓ Análisis Externo: En él se identifican las variables externas que afectan a las organizaciones. Generalmente se trata de fuerzas que se encuentran en el ambiente donde las organizaciones se desenvuelven, fuerzas o variables que las empresas no pueden controlar.
- ✓ Análisis Interno: Se identifican las variables internas presentes en las organizaciones tales como la estructura organizacional de la empresa, los valores, los recursos etc. Al igual que en el análisis externo, estas variables pueden afectar negativa o positivamente y eso dependerá del objetivo perseguido.

Una de las formas más sencillas de realizar estos análisis es mediante un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas), la cual es explicada a continuación:

Cuadro 1.3: Matriz FODA.

Factores Externos	Factores Internos
<p>Oportunidades: Son aquellas variables externas positivas que se generan en el entorno y que pueden ser usadas de forma beneficiosa por las organizaciones</p>	<p>Fortalezas: Son aquellas variables internas positivas que pueden servir a las organizaciones para enfrentar las variables del ambiente (externa).</p>
<p>Amenazas: Son aquellas variables externas negativas generadas en el entorno. Identificarlas, es el primer paso para buscar posibles vías de confrontarlas.</p>	<p>Debilidades: Son aquellas variables internas negativas propias de cada organización que una vez identificadas se puede diseñar estrategias para mejorarlas o bien eliminarlas.</p>

Fuente: Elaboración Propia

4.4.4.2 Formulación de la estrategia.

Consiste en el desarrollo de estrategias a largo plazo para lograr un manejo óptimo de las variables del entorno (internas y externas). Se identifica en este apartado la *misión* de la empresa, la especificación de los objetivos posibles de lograr, la formulación de las estrategias: corporativa, de negocios y funcional y el establecimiento de políticas.

- ✓ Misión de la empresa: Se define como la razón de ser toda empresa. En ésta se declara lo que la empresa es, los objetivos que persigue y lo que la diferencia de las otras compañías. Se incluyen los valores con los que cuenta, su forma de hacer negocios y el trato a sus trabajadores.

Ejemplo de misión: *“Somos una corporación líder con una prestigiosa tradición de negocios. Nuestro propósito es proveer servicios financieros de excelencia, con soluciones creativas y efectivas para cada segmento de clientes, que aseguren la permanente creación de valor para nuestros accionistas”*

(Misión Corporativa, Banco de Chile)

- ✓ Objetivos: Se definen como los resultados finales de una actividad planificada. Estos deben establecerse como acciones (verbos) y determinarlos en unidades de tiempo, es decir, corto, mediano o largo plazo.

Ejemplo de objetivo: “Aumentar las ventas en un 10% más en 2011 que la de 2010”

Los objetivos pueden aplicarse para diversas áreas de las empresas. Algunas relevantes son:

- ✓ Rentabilidad(utilidades netas)
- ✓ Eficiencia (costos bajos, etc.)
- ✓ Crecimiento (aumento en los activos totales, ventas, etc.)

- ✓ Utilización de los recursos(ROE o ROI)
- ✓ Estrategias.

Estrategia corporativa: Refleja el objetivo global de la organización el cual pretende satisfacer las expectativas de los propietarios y/o la dirección general a través de 2 decisiones fundamentales: Establecer la posición de negocio en las industrias y definir el enfoque de los trabajadores para así, mejorar el desempeño del grupo de negocios hacia los cuales se ha diversificado.

Estrategia de negocios: Es aquella que busca mejorar la posición competitiva de los productos o servicios de una organización.

Las estrategias de negocios se subdividen en 2 tipos de estrategia:

- ✓ Estrategia Competitiva: La cual se utiliza como un medio de diferenciación respecto de las demás compañías de la competencia.
- ✓ Estrategia Cooperativa: Aquellas que sirven de apoyo a la estrategia competitiva.

Estrategia Funcional: Se define como un plan de acción administrativo para manejar una actividad funcional, un proceso de negocios o un departamento importante dentro de negocio el cual busca la maximización de la productividad de los recursos mediante una estrategia específica.

Algunos de los procesos que se manejan:

- ✓ Investigación y desarrollo.
- ✓ Producción.
- ✓ Mercadotecnia.
- ✓ Servicio al cliente y distribución.
- ✓ Finanzas, etc.

Cuadro 1.4: Jerarquía de Estrategia.



Fuente: Thompson y Stickland, 2008

✓ Políticas.

Una política es “*una directriz amplia para la toma de decisiones que relaciona la formulación de la estrategia con su implementación*”¹³. Estas se utilizan con el objetivo de que los trabajadores tomen decisiones y lleven a cabo acciones que apoyen aspectos fundamentales de la organización, como la misión los objetivos y las estrategias de la corporación.

Un ejemplo de política: La Intel Corporation, “*combate su propia línea de productos (reduce las ventas de sus propios productos) con mejores productos antes de que un competidor lo haga*”. Con esto pretende apoyar su objetivo de liderazgo en el mercado.

4.4.4.3 Implantación de la Estrategia.

Se define como un proceso mediante el cual las estrategias se establecen y se ponen en marcha de forma eficaz y eficiente, las cuales se realizan a través del desarrollo de 3 apartados: Programas, Presupuestos y Procedimientos, cuyo proceso debe generar **cambios** en diversos aspectos de la compañía, ya que se involucra a todas las funciones y personas de una organización.

✓ Gestión del cambio.

Las empresas para resultar airoas de los mercados altamente competitivos y de cambios continuos, no solo deben ser eficientes en lo que hacen sino que también

¹³Fuente: “Administración Estratégica”, Thompson y Stickland-2008

deben ser innovadoras y contar con una cultura corporativa compartida por cada uno de sus miembros.

✓ Cultura corporativa.

Hace referencia a la forma de ser de una empresa, en cómo ésta enfrenta los problemas y oportunidades de gestión y adaptación de los cambios. Las empresas actuales se deben incorporar en su cultura corporativa, es decir, ser parte de ella. Para lograr esto, cada uno de los integrantes debe asumir la cultura innovadora como parte integrante de nuestra manera de ser (know-how¹⁴) para así poder sobresalir y ser competitivos.

“Los miembros de una empresa deben asumir y compartir la razón de ser de una empresa (misión), un destino (visión que nos permita vislumbrar las tendencias del mercado), el rumbo a seguir para alcanzar ese destino (objetivos y estrategias) y las conductas, actitudes (estructura funcional) y principios que rigen las relaciones internas y con el entorno (valores)”

(Gestión del cambio y la innovación en la empresa, 2006)

✓ Programas

Se define *“como una declaración de las actividades o pasos necesarios para llevar a cabo un plan de uso único”*. El objetivo de un programa es lograr que la estrategia se lleva a la acción, medidas que pueden ser una reestructuración

¹⁴ Se explicara con mayor detalle en Capitulo II en análisis de la formulación de la estrategia de entrada a nuevos mercados.

organizacional, un cambio de cultura interna o un nuevo proyecto de investigación entre otros.

✓ Presupuestos.

Un presupuesto es llevar las actividades de un programa reflejado en términos monetarios, es decir, el dinero necesario para llevar a cabo un programa. Estos se emplean en planificación y control determinando detalladamente el costo que implica cada programa para la organización.

Un presupuesto no solo sirve como un plan detallado de la nueva estrategia en acción, sino también específica a través de los estados financieros un cierto retorno, conocido como la tasa interna de retorno la cual se define antes de que la administración apruebe un nuevo programa.

✓ Procedimientos.

Se define como un conjunto de pasos sucesivos los que describen detalladamente la manera en que se debe realizar una tarea o un trabajo en particular, en éste, se nombran las diversas actividades que se deben llevar a cabo para completar el programa de la empresa.

4.4.4.4 Control y Evaluación.

Proceso mediante el cual se supervisan el cumplimiento de las estrategias y actividades de la organización, de modo que pueda ser comparado el resultado real en relación con el resultado deseado.

Cada uno de los administradores de cada nivel, utiliza la información que aporta el sistema de evaluación y control para tomar medidas correctivas y resolver los posibles problemas e imperfecciones que puedan estar ocurriendo mientras se desarrollan las actividades. Siendo esta la última etapa importante del proceso de dirección estratégica, ésta puede identificar las debilidades que se hayan planteado en la etapa 1 o 2 (Análisis Ambiental y Formulación de la estrategia) y cumplir un rol de retroalimentación para así estimular todo el proceso desde el inicio.

1.5 Rendimiento.

Principalmente, lo que busca el proceso de dirección estratégica, es que a través de esta serie de etapas se logre mejorar el rendimiento de la organización (resultado), el cual es medido en relación con el nivel de utilidades generadas y la tasa de retorno sobre la Inversión (TIR).

Los administradores deben obtener información real, clara, oportuna e imparcial de cada uno de los niveles jerárquicos para así poder efectuar la comparación entre lo que se planificó de un comienzo y lo que en realidad está ocurriendo en la empresa.

1.6 Ejemplo práctico modelo de dirección estratégica.

Para comprender de mejor manera el modelo planteado, lo llevaremos a un ejemplo sencillo de la vida diaria.

Un alumno de la carrera de Ingeniería Comercial ha bajado su rendimiento académico, debido a los traspasos de fin de semana (“carretes”) y a que dedica las noches de los días hábiles (Lunes a Viernes) para estudiar, ocupando el día para dormir y no asistir a clases. Cabe mencionar, que queda un mes y medio de clases para concluir el semestre.

Al darse cuenta de esta situación, comienza a pensar que acciones llevar a cabo para subir sus notas en primer lugar, evitar los exámenes posteriormente y aprobar todas sus cátedras para finalizar el semestre como corresponde.

Cuadro 1.5: Aplicando el modelo de dirección estratégica



Fuente: Elaboración Propia.-

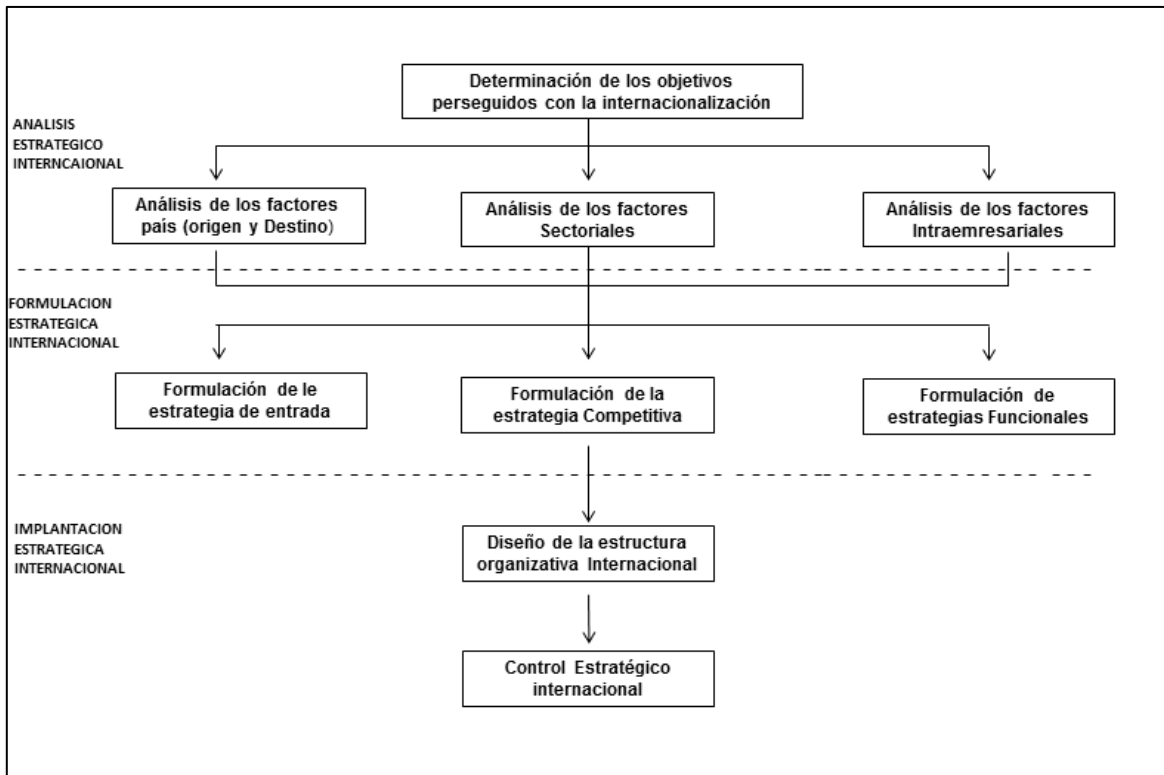
Capítulo II: Modelo de Dirección Estratégica

Capítulo II: Modelo de Dirección Estratégica

En el desarrollo de este capítulo, se intentará establecer un vínculo de relación entre el proceso de internacionalización de las empresas y el modelo de dirección estratégica. Para ello, debemos identificar cada uno de los pasos que esto conlleva y explicar el proceso que las organizaciones deberían llevar a cabo para su internacionalización.

A continuación, el siguiente cuadro muestra el modelo a desarrollar en base al proceso básico de dirección estratégica:

Cuadro 2.1: Modelo de Dirección Estratégica.



Fuente: “La dirección estratégica de la internacionalización de la empresa, propuesta de un marco integrador” (Enrique Claver y Diego Quer)

2.1 Determinación de los objetivos perseguidos con la internacionalización

Para realizar un correcto análisis del entorno es primordial que las empresas identifiquen el objetivo que persigue, es decir, el porqué de la decisión de internacionalizarse, pues bajo esa perspectiva, surgirá la base en la que sustentara su competitividad internacional.

El siguiente cuadro resume los motivos para la internacionalización y el objetivo perseguido con ello:

MOTIVO PARA LA INTERNACIONALIZACION	OBJETIVO PERSEGUIDO
Ciclo de vida del producto	Superar madurez mercado interior
Crecimiento de demanda exterior	Aprovechar mayor demanda y transferir producto o Know-how (economías de escala)
Inexistencia de demanda doméstica sofisticada	Búsqueda demanda calidad
Existencia de un tamaño mínimo eficiente elevado	Reducción de Costos (economías de escala)
Existencia de ubicaciones favorables en el exterior	Reducción de costos (economías de localización) o cercanía con el consumidor
Posibilidad de explotar sinergias	Reducción de costos (economías de alcance)
Posibilidad de explotar efecto experiencia	Reducción de costos (economías de experiencia)
Rivalidad entre competidores	Seguir a un competidor nacional o contrarrestar a uno extranjero
Interrelaciones con proveedores o clientes	Estar cerca de proveedores o clientes
Visión de la alta dirección	Dotar a la empresa de un carácter mundial.
Existencia de mercados independientes	Diversificar el riesgo global
Globalización	Adaptarse al entorno

Fuente: “Estrategias de internacionalización” (Clever y Quer)

Una vez determinados los objetivos de la empresa se enfrenta al **análisis estratégico internacional**, el cual se construye a partir de 3 apartados a desarrollar.

Análisis del Entorno

2.2 Análisis de los Factores de País: Origen

El entorno territorial en el que se encuentra inmersa una empresa puede generar *competitividad internacional*¹⁵, ya que una ubicación estratégica otorga ventajas competitivas sustentadas en aspectos locales tales como conocimiento, relaciones, motivaciones, entre otros.

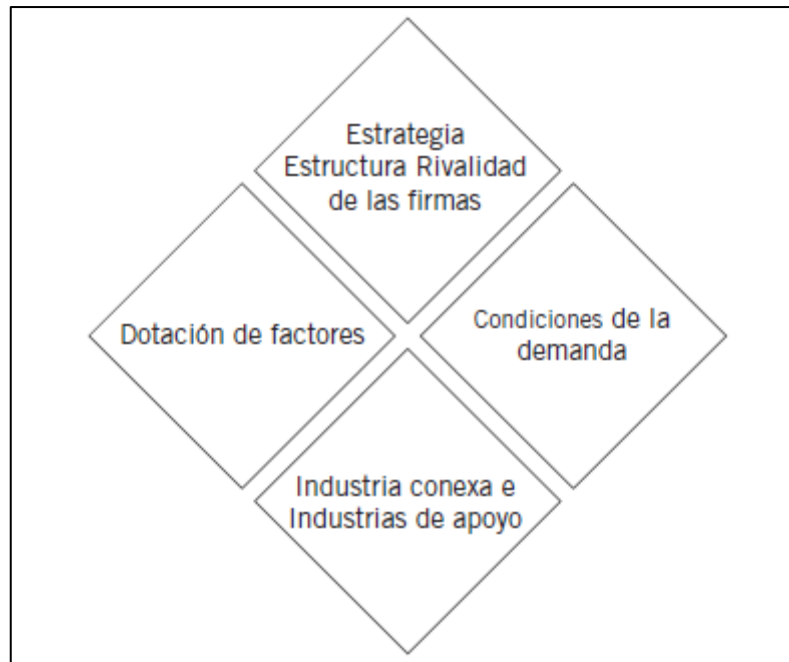
Para explicar este análisis, utilizaremos **la teoría de las ventajas competitivas de las naciones** desarrollada por Michael Porter, “*modelo que plantea la existencia de 4 factores que determinan la ventaja competitiva de una nación*”¹⁶

El siguiente cuadro muestra el “diamante” que Porter señala como base de ventaja competitiva de las naciones:

¹⁵ Ver anexo 1 Vocabulario.

¹⁶Fuente: Definición extraída de “La ventaja competitiva de las naciones”(Porter, 1990)

Cuadro 2.2: Diamante de Porter.



Fuente: La Ventaja competitiva de las naciones (Porter ,1990)

- ✓ **Dotación de los Factores:** Existe una distinción entre factores básicos y factores avanzados. Los primeros hacen referencia a los recursos naturales, la demografía, la ubicación y el clima. Mientras que los factores avanzados identifican los más significativos para la obtención de las ventajas competitivas, tales como la mano la obra calificada, comunicaciones y recursos para investigación y tecnología.
- ✓ **Condiciones de la demanda:** La existencia de una demanda nacional exigente, incentiva la emergencia de la ventaja competitiva nacional.

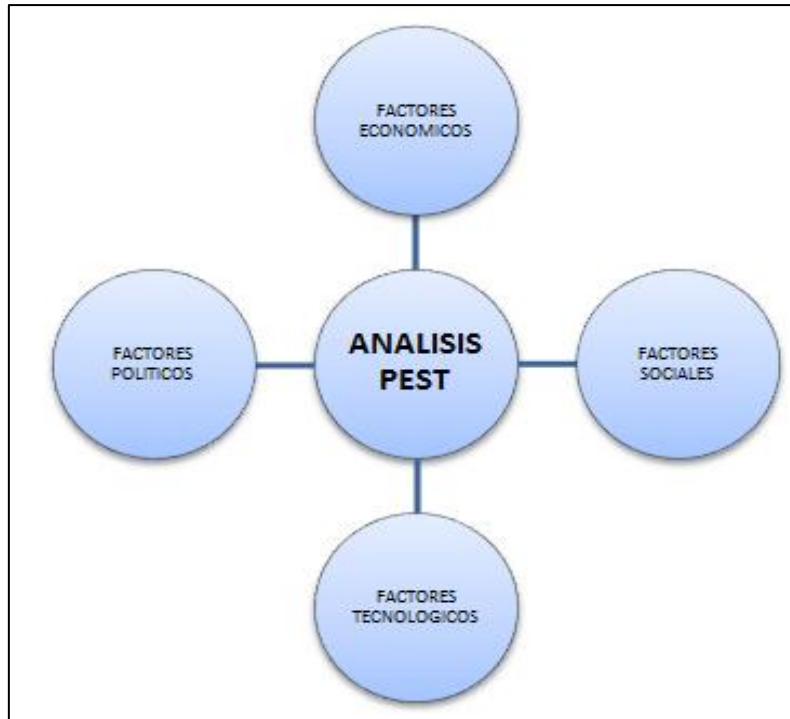
- ✓ **Industrias conexas y de apoyo:** Las empresas que sobresalen internacionalmente tienden a agruparse con industrias conexas, lo que permite así obtener ventajas competitivas.
- ✓ **Estrategia, estructura y rivalidad de las firmas:** La existencia de una fuerte rivalidad nacional, permite que las compañías sean más eficientes e innovadoras y desarrolla su capacidad para perfeccionar los factores que dieron la ventaja inicial, así como sus estrategias.

2.3 Análisis de los Factores: País de destino.

Para lograr un análisis del país al cual se quiere llegar, utilizaremos el **análisis PEST** el cual se define como un *“sistema que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa pero que pueden afectar su desarrollo futuro¹⁷”*. Esta metodología contempla 4 factores relevantes, que es posible identificar en el siguiente cuadro:

¹⁷Fuente: “La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral” Daniel Martínez y Artemio Milla.

Cuadro 2.3: Análisis PEST



Fuente: Elaboración Propia.-

1. **Factores Económicos:** Se consideran aquellos factores influyentes en el entorno de la sociedad, en el cual pretende la empresa desarrollarse ya que esto puede afectar su decisión en el futuro. Existen diversos factores económicos, pero, no todos ellos afectan la actividad del sector a insertarse.

Algunos factores importantes: Evolución del *PIB*¹⁸ y ciclo económico, demanda del producto, el empleo, la inflación, costos de las materias primas y costos de energía.

¹⁸ Ver Anexo n°1 Vocabulario

Cabe mencionar, que un factor de gran importancia a considerar es el riesgo. Se identifican 2 tipos de riesgo:

Riesgo de cambio de la divisa: El que su vez se subdivide en 3 tipos de riesgos.

- ✓ **Contable:** Aquel que deriva de la conversión de los estados financieros de las filiales.
- ✓ **Transaccional:** Aquel asociado a la incertidumbre sobre el tipo de cambio existente en el momento de realizarse un cobro o un pago aplazado.
- ✓ **Económico:** Variaciones del tipo de cambio que pueden alterar los flujos de cajas esperados, y por lo tanto, el valor esperado de una inversión.

Riesgo País: Se define como “el posible efecto negativo que la situación política, social, legal y cultural de un país puede tener sobre el valor de la inversión directa en el exterior localizada en dicha economía.

2. **Factores Tecnológicos:** Los factores tecnológicos generan nuevos productos y servicios, los cuales mejoran la forma en la que éstos llegan al usuario final. Del mismo modo, las *innovaciones* pueden crear nuevos sectores y alterar los límites de los sectores existentes. Algunos factores tecnológicos relevantes: Innovaciones tecnológicas, Internet y comercio virtual, acciones del gobierno e incentivos públicos.
3. **Factores Políticos:** Los procesos políticos y la legislación influyen las regulaciones del entorno a las que los sectores deben someterse. Las legislaciones gubernamentales pueden beneficiar o perjudicar de forma evidente los intereses de una empresa. Algunos factores políticos

relevantes: Cambios políticos previstos, cambios en la legislación laboral, ayudas en incentivos por parte del gobierno, legislación fiscal y de seguridad social, legislación referente al medio ambiente, seguridad y prevención de riesgos, entre otras.

4. **Factores Sociales:** Los principales factores sociales que logran afectar el entorno de las empresas son generados principalmente por la *demografía*. Algunos factores sociales relevantes encontramos, la edad de la población, distribución de los ingresos, densidad poblacional, etc.

2.4 Análisis Externo: Los factores Sectoriales.

En el análisis externo, la empresa debe identificar y analizar las presiones relevantes que surgen a la hora de competir en mercados internacionales, para así, comprender el grado en el que se encuentra el sector al cual quiere la empresa ingresar. Para ello, utilizaremos el modelo de las “5 fuerzas”, modelo que permite analizar el mercado desde una perspectiva rentable, es decir, realizando una pregunta básica: ¿Será bueno ingresar a este segmento de mercado? .Para esto, la empresa en base a los recursos y objetivos que cuenta debe evaluar a partir de estas cinco fuerzas la competitividad que rige la industria y que tan preparada se encuentra para competir con ellos.

El siguiente cuadro muestra las 5 fuerzas que rigen la competencia industrial:

Cuadro 2.4: Modelo de las cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Extraído de Michael Porter, “How competitive forces Shape Strategy”

Modelo de las cinco fuerzas de Porter.

1. Rivalidad entre empresas competidoras:

Es la más poderosa de las cinco fuerzas ya que las estrategias que sigue una empresa solo tendrán éxito en la medida que proporcione una ventaja competitiva sobre las estrategias que apliquen las empresas rivales. Los cambios en la estrategia de una empresa se enfrentan mediante acciones contrarias, por ejemplo, la reducción de precio o mejoramiento de la calidad.

Algunos factores claves que aumenta la rivalidad entre las empresas son:

- ✓ El alto número de competidores participantes en un mercado.

- ✓ Consumidores cambian de marca con facilidad
- ✓ Altas barreras para salir del mercado
- ✓ Costos fijos elevados
- ✓ Cuando la reducción de precios se vuelven común.

Estos factores, generan una intensa rivalidad entre las empresas, lo cual produce una declinación en la utilidades de la industria volviéndola menos atractiva.

2. Entrada Potencial de nuevos competidores

Siempre que nuevas empresas ingresan a un mercado tienden de forma natural, a elevar el grado de función a un precio relativamente menor, lo cual genera que los consumidores lo prefieran.

La fortaleza de estos productos se mide en base a la penetración de mercado que logran, participación y la capacidad para aumentar su producción.

3. Poder de negociación de los proveedores.

Consiste básicamente cuando las empresas dependen de ciertos proveedores (existiendo muchos en un mercado) ya sea porque la materia prima que les otorgan es escasa o bien porque los precios les favorece a reducir el costo de sus productos. Bajo esta perspectiva, tanto productores como proveedores deben ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de nuevos servicios y entregas a tiempo.

Las empresas deben utilizar una estrategia de integración hacia atrás para obtener el control o propiedad de los proveedores para así generar una ventaja sobre el resto de las empresas del sector.

4. Poder de negociación de los consumidores.

Esto ocurre cuando los clientes se encuentran concentrados en un solo lugar, son muchos, o compran por volumen, su poder de negociación se vuelve relevante que afecta la intensidad de la competencia en la industria.

5. Desarrollo potencial de productos sustitutos.

Existen muchas industrias en donde compiten de cerca con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias. Un ejemplo claro de esto, se ve reflejado en la lucha constante en los fabricantes de contenedores de plásticos contra los fabricantes de contenedores de vidrio, aluminio y cartón. Esto afecta directamente el precio (declinación de éste), ya que un producto sustituto cumple la misma función a un precio relativamente menor, lo cual genera que los consumidores lo prefieran.

La fortaleza de estos productos se mide en base a la penetración de mercado que logran, participación y la capacidad para aumentar su producción.

2.5 Análisis de los Factores Intraempresariales.

El análisis de los factores internos, con lleva el analizar la empresa desde su propias características, recursos y capacidades. Si una empresa, quiere lograr ventaja competitiva respecto de los demás, seguramente podrá o no podrá hacerlo

evaluando cuales son las capacidades y recursos con las que cuenta, aunque, también dependerá de la forma en que utilice estos recursos, lo que se conoce como **competencias de la organización**. Esta explicación, de la ventaja competitiva en función de las capacidades estratégicas se denomina el **enfoque de recursos y capacidades**: “la ventaja competitiva de una organización se explica por la particularidad de sus capacidades”

El enfoque de recursos y capacidades, es posible analizarlo bajo la perspectiva del cuadro que se muestra a continuación:

Cuadro 2.5: Teoría de Recursos y Capacidades.



Fuente: Extraído de “La Elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral” (Martínez y Milla, 2005)

1. Recursos

Se subdividen en 2 tipos de recursos tangibles e Intangibles

Recursos Tangibles

Se subdividen en Recursos físicos y financieros

Físicos: Son aquellos activos físicos de una empresa tales como la mano de obra, las instalaciones, el equipo productivo y los recursos para el aprovisionamiento.

Financieros: Son aquellos que comprenden la relación entre capitales propios y ajenos el poder del endeudamiento y la capacidad para generar recursos financieros.

Recursos Intangibles.

Se subdividen en 2 tipos:

Humanos: el oficio, la experiencia y habilidad de los trabajadores, y la cultura que oriente, motive y comprometa a éstos.

Técnicos: se encuentran dentro de los recursos intangibles técnicos el dominio de tecnologías concretas, la rapidez de respuesta a los cambios del entorno a través de un potencial de innovar y un buen manejo de las necesidades del mercado y/o del consumidor.

2. Capacidades

Estas se definen como la habilidad de combinar los recursos tangibles e intangibles con los cuales la empresa dispone. Cabe mencionar, que los recursos en si no generan ventaja competitiva pues dependen de cómo se utilizan y con qué habilidad se gestionan. (Capacidades o competencias).

Desde el punto de vista interno de la empresa, se asegura la ventaja competitiva con la posesión de distintas **competencias distintivas**, en cuanto a recursos, capacidades ,y rutinas que aumenta su eficacia y eficiencia permitiéndole distanciarse de la competencia.

El siguiente cuadro, muestra resumidamente, las cuatro competencias básicas distintivas:

Cuadro 2.6: Competencias Básicas Distintivas

COMPETENCIAS	CONCEPTO	COMPONENTES
<u>ESTRATEGICA</u>	La existencia de un proyecto De estrategia corporativa que tiene en cuenta los grupos de interés (stakeholders) y combina las actividades para crear valor añadido hacia clientes en múltiples mercados.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Misión, Visión y Objetivos ✓ Recursos ✓ Capacidades ✓ Gestión y coordinación de los generadores de valores
<u>TECNOLOGICA</u>	La capacidad de comprar, fabricar y vender	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Stock de tecnologías. ✓ Know-How para aplicarlas. ✓ Capacidad de innovación.
<u>PERSONAL</u>	El Etos de la organización como conjunto de capacidades de las personas, conocidas o no y utilizadas o no.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aptitudes o conocimiento ✓ Oficio o habilidades. ✓ Actitudes o comportamientos.

<u>ORGANIZATIVA</u>	La coordinación de los generadores de valor a través de la estructura organizativa de la empresa	✓ ✓ ✓ ✓ ✓	Diseño de tareas Rutinas o métodos. Estructura de poder. Sistema de dirección Sistema de inf.
----------------------------	--	-----------------------	---

Fuente: Elaboración Propia.

3. Rutinas.

Cuando se desarrollan las capacidades de la empresa para definir lo que hay que hacer y el cómo hacerlo, se diseñan las rutinas que en su conjunto conforman las actividades de diseñar, comprar, fabricar y vender, y así como las de apoyo a éstas.

De las rutinas, se pueden desprender 2 conceptos relevantes:

- ✓ Las habilidades de las personas pasan a ser capacidades para el servicio mediante secuencias de actividades regulares, predecibles y coordinadas.
- ✓ Se desarrolla a partir de las rutinas el **Know-how** de la empresa.

Formulación estratégica internacional.

Después de realizar un completo **análisis** a los 3 puntos primordiales a desarrollar al momento de pensar en la internacionalización (por factores país, sectoriales e intraempresariales), nos debemos realizar las siguientes preguntas: ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Donde? y ¿Por qué? Ingresar a nuevos mercados.

Para esto, se emplearan 3 enfoques y/o estrategias para expandirnos a nuevos mercados.

2.6 Formulación de la estrategia de entrada.

Para ingresar a nuevos mercados, contamos con 3 alternativas a considerar.

1. Exportación: Una de las primordiales estrategias para ingresar a nuevos mercados es la exportación. En términos sencillos, exportar no es más que llevar nuestros productos a otros mercados distintos a los nacionales. Ejemplo de esto en nuestro país es la industria vitivinícola, que abarca mercados grandes como lo son EEUU y Reino Unido, logrando una alta participación de mercado para ese sector, como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Cuadro 2.7: Exportaciones Vino Embotellado año 2012.



VINO EMBOTELLADO - EXPORTACIONES 10 PRINCIPALES PAISES

PAISES	ENERO 2012		
	CAJAS (9 LT) (Miles)	US\$ (Miles)	PRECIO PROM. US\$/CAJA
ESTADOS UNIDOS	585	19.751	33,77
REINO UNIDO	669	14.101	21,09
JAPON	291	7.661	26,36
CHINA	188	6.772	36,01
CANADA	164	6.311	38,57
HOLANDA	225	6.190	27,46
BRASIL	162	4.855	29,97
MEXICO	101	2.750	27,34
IRLANDA	91	2.584	28,44
DINAMARCA	82	2.502	30,39
Subtotal	2.557	73.477	28,73
RESTO	1.128	35.245	31,24
TOTAL	3.685	108.722	29,50

Fuente: Estadísticas Viñas de Chile.

Es posible distinguir diversas ventajas provenientes de la exportación: Mayores ventas, una mejor asignación de los recursos, menor riesgo financiero por tipo de cambio, menor exposición a la variación de la demanda, una posición más fuerte frente a los proveedores, etc.

2. Acuerdos Contractuales.

Esta estrategia de entrada conlleva una serie de modalidades en la cual no se produce inversión de manera directa por parte de la empresa que se internacionaliza, sino más bien, realizado por un agente situado en el país de destino (lo que se conoce como inversión indirecta). Desde una perspectiva más general, esta modalidad de ingreso a nuevos mercados es conocida como **alianza estratégica**.

Existen diversos acuerdos que explican esta relación indirecta entre la empresa y el país de origen:

2.1 Licencias

Engloban una variedad de acuerdos a través de los cuales la compañía licenciante pone sus *activos intangibles* a disposición de las compañías extranjeras (licenciadas) comúnmente a cambio de royalties¹⁹.

Algunas de sus ventajas relevantes son: Evitar barreras a la exportación, suponen un menor riesgo que la inversión directa, e implican un bajo un

¹⁹ Pago que se efectúa al titular o dueño de marca y/o patente, a cambio del derecho de utilizarlo.

bajo compromiso de recursos resultando accesibles a empresas pequeñas.

2.2 Franquicias: Se define como una forma de licencia en donde una empresa (franquiciador) cede un sistema de negocio así como una propiedad industrial a otra empresa (franquiciado). Consiste en un tipo especial de licencia para la distribución al detalle en la cual la empresa licenciante no se limita, por ejemplo, a autorizar el uso de su marca como en una simple licencia, si no que se le permite a la empresa franquiciada perfeccionar, estandarizar e inclusive mejorar el producto para reforzar la imagen global de la marca. Un ejemplo de esto, es la cadena de comida rápida McDonald, que vende sus franquicias alrededor de todo el mundo, captando una alta participación de mercado y un reconocimiento a nivel mundial por su marca.

2.3 Contratos de administración: Cuando una empresa dirige las operaciones de otra empresa situada en un mercado extranjero. La empresa que se internacionaliza es la responsable de la planificación a largo plazo y de plantear los objetivos. La empresa local, es la encargada de mantener la propiedad y el control de la organización.

2.4 Contrato de llave en mano: Acuerdo contractual en el cual la empresa contratista se debe hacer cargo de la instalación y puesta en funcionamiento de una fábrica hasta la etapa de entrada de un servicio o producto al mercado.

2.5 Contratos de fabricación: Conocida también como subcontratación. Supone una mezcla entre licencia e inversión. Se define como un acuerdo en las que una empresa arrienda las instalaciones de producción de una empresa situada en país extranjero con la intención de elaborar un producto específico durante un tiempo determinado.

2.6 Countertrade: Se define como un “trueque” o intercambio de mercaderías y/o servicios mediante la realización de operaciones comerciales de exportación e importación acordadas con antelación entre empresas y/o países distintos. Un ejemplo de esto es el caso de Egipto, en donde una importante compañía Suiza exporta alúmina a su nueva fábrica y adquiere una parte del aluminio que produce como pago por sus inversiones.

2.7 “Know-how” (propiamente tal): Este tipo de estrategia consiste en utilizar los conocimientos de la empresa (capital humano) como modo de ingreso a nuevos mercados.

3. La inversión directa en el exterior.

Esta se define como la “aportación de capital por parte de la empresa en el país de destino”. Este tipo de inversión existe cuando el inversor (en este caso la empresa) residente en un país determinado realiza inversiones en una empresa localizada en el exterior logrando una participación y estabilidad económica durante su gestión. Es por ello, que deben cumplirse 2 objetivos principales:

- ✓ Aportar recursos financieros
- ✓ Permanecer durante un largo horizonte de tiempo en el país donde se administrara o adquirirá la empresa.

Existen 4 motivos principales por los cuales una empresa decide invertir en mercados extranjeros, que podrán ser apreciados en el siguiente cuadro resumen:

Cuadro 2.8: Motivos de Inversión Directa en el Extranjera.

MOTIVO	CONCEPTO
Búsqueda de Recursos	Buscar recursos a un costo más bajo que el que se podría adquirir en su país de origen: materias primas, mano de obra, tecnología, etc.
Búsqueda de Mercados	La empresa invierte en otros países para lograr introducir en ellos bienes y servicios con el objeto de lograr participación, captar nuevos clientes y proveedores, reduciendo así costos de suministros a distancia.
Búsqueda de Eficiencia	Se pretende racionalizar las inversiones efectuadas en busca de mercados y recursos. Principalmente, esta búsqueda se encuentra vinculada a las economías de escala, especialización de productos y/o procesos y captar oportunidad en costos y precios de los mismos.
Búsqueda de activos estratégicos	Se busca activos estratégicos con el objeto de sostener o mejorar su competitividad internacional.

Fuente: Elaboración Propia.

3.1 Clasificación de la inversión Directa.

La clasificación de IDE es posible analizarla desde 2 perspectivas:

1. **Inversiones Conjuntas:** Creación de una Joint Venture

Se define como una “nueva sociedad” creada por dos empresas que si bien pueden tener personalidad jurídica independiente desarrollan actividades empresariales supeditada (condicionadas) a las estrategias competitivas de las empresas propietarias.

Características principales de las Joint Venture.

- ✓ Esta forma de cooperación entre empresas supone la aportación de capital, tecnología, bienes, recursos humanos etc. con el objeto de potenciar las estrategias competitivas de estas empresas que se han unido.
- ✓ La estructura de una joint venture puede estar repartida un 50/50 para cada uno de los socios o bien la participación de estimen conveniente entre ellas. Cabe mencionar, que no existe impedimento para que los socios que la conformen sean de nacionalidad distinta, lo cual la convierte en una atractiva oportunidad para aquellas empresas que busquen internacionalizarse en otros mercados.

2. Inversiones en solitario: Establecimiento de una filial o subsidiaria propia.

Consiste en crear una unidad productiva propia con el objeto de atender un mercado local desde el propio país de destino. La diferencia con la definición anterior (joint venture) radica en que la empresa cuenta con la totalidad del capital de la empresa subsidiaria. Esta estrategia de entrada cuenta con un mayor compromiso por parte de la empresa al momento de abordar la entrada a otros mercados, ya que mantiene un control total de las operaciones en el extranjero (lo

que no ocurre en una joint venture, pues ésta es su debilidad) lo cual permite especializar la filial en función de las necesidades estratégicas de la empresa.

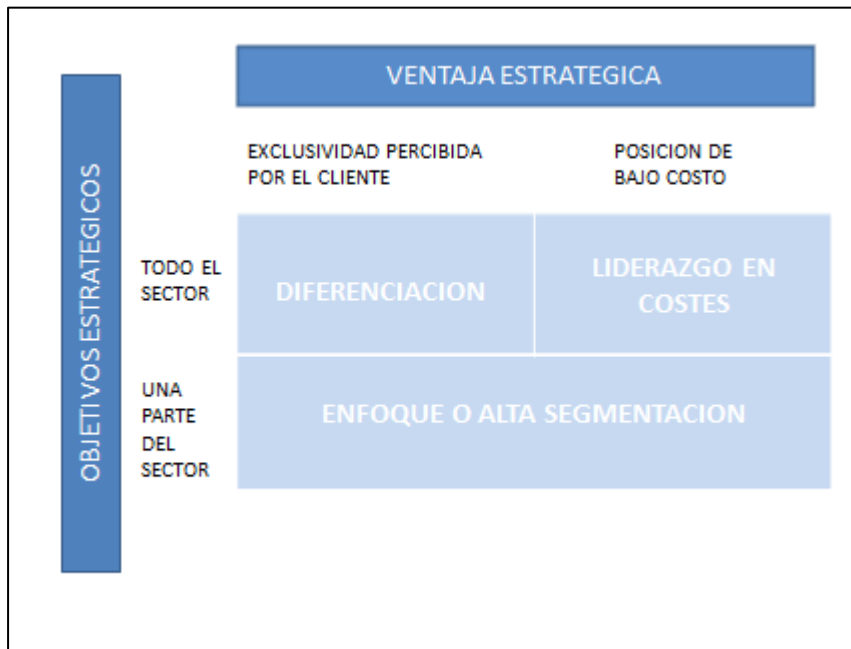
Sin embargo, hay que considerar que al manejar una filial desde otro entorno distinto puede conllevar la incompatibilidad de dos culturas organizativas totalmente distintas, lo que generaría inconvenientes al utilizar esta estrategia como una forma de entrada si no analiza bien el entorno del país de destino.

2.7 Formulación de la estrategia competitiva

Luego de que la empresa escoge su estrategia de entrada, debe identificar la forma de permanecer en el mercado. Para ello, deberá formular su estrategia competitiva, es decir, el cómo obtendrá una ventaja competitiva sostenible en el tiempo que pueda diferenciarlo del resto de las empresas

Para esto, utilizaremos las *estrategias genéricas de Porter* que explican el cómo las empresas pueden mantenerse dentro de un mercado superando los resultados de sus “rivales” dentro de un sector determinado.

Cuadro 2.9: Estrategias Genéricas de Porter.



Fuente: Adaptación Michael Porter, 1980

1. Liderazgo en Costos:

Lograr competir en un sector con precios bajos, va acompañado estrechamente de una estrategia de costos, es decir, las empresas buscan posicionarse en el mercado logrando reducir el valor de producir un bien y/o servicio para así mantenerse en una fuerte posición competitiva respecto a sus competidores con una atractiva oferta en precios bajos.

Esta estrategia, es posible dividirla en tres grandes grupos que explican en que consiste y como llevarla a cabo:

- 1.1 Economías de Escala: En un sector se producen cuando los costos unitarios se reducen a medida que aumenta el valor absoluto por periodo. De este modo, la empresa de mayor tamaño tendrá unos costos menores
- 1.2 Curva de Experiencia: A medida que los costos unitarios se reducen, el valor acumulado se incrementa, relación que se conoce como la curva de la experiencia. "Cuanto más produce una empresa, mas aprende a producir de forma eficiente."
- 1.3 Gestión de la empresa: Mejorar los detalles de la parte operativa de la empresa como la dedicación al personal, la calidad de la dirección, y la cooperación con proveedores y clientes.

La estrategia de liderazgo en costos se aplica generalmente en sectores donde el producto y/o servicio ofrecido es homogéneo, así, la empresa que produce su producto similar a los demás, podrá competir en el mercado con precios bajos y ser más competitiva.

2. Diferenciación

Se da cuando una empresa ofrece productos exclusivos que aprecian los clientes. La diferenciación obedece a una alta calidad, servicio extraordinario, diseño innovador, capacidad tecnológica e imagen de marca altamente positiva. La clave de esta estrategia es que cualquier producto o servicio ofrecido en un mercado, debe ser totalmente distinto de las demás empresas competidoras, y con las cualidades suficientes para generar un

sobrepago de éste, el cual sin duda los clientes estarán dispuestos a pagarlo.

Un ejemplo de esto es la empresa Sony, por su alta reputación de calidad y diseño innovador en sus productos.

3. Especialización.

La empresa que realiza una estrategia de especialización selecciona un segmento o un grupo de empresas para servirlo de acuerdo a sus más mínimas necesidades. Se consiguen ventajas competitivas al dedicarse solamente a este segmento.

Esta estrategia consta de 2 modalidades:

- ✓ Especialización por costos: Cuando la empresa busca una ventaja en términos de costos en el segmento escogido.
- ✓ Especialización vía diferenciación: En el cual la empresa busca diferenciarse en su mercado seleccionado.

2.8 Formulación de estrategias Funcionales.

Esta estrategia se refiere a la coordinación de las actividades funcionales de la empresa en pos del proceso de internacionalización, es decir, establecer estrategias de modo que se encuentren trabajando en conjunto para el mismo fin.

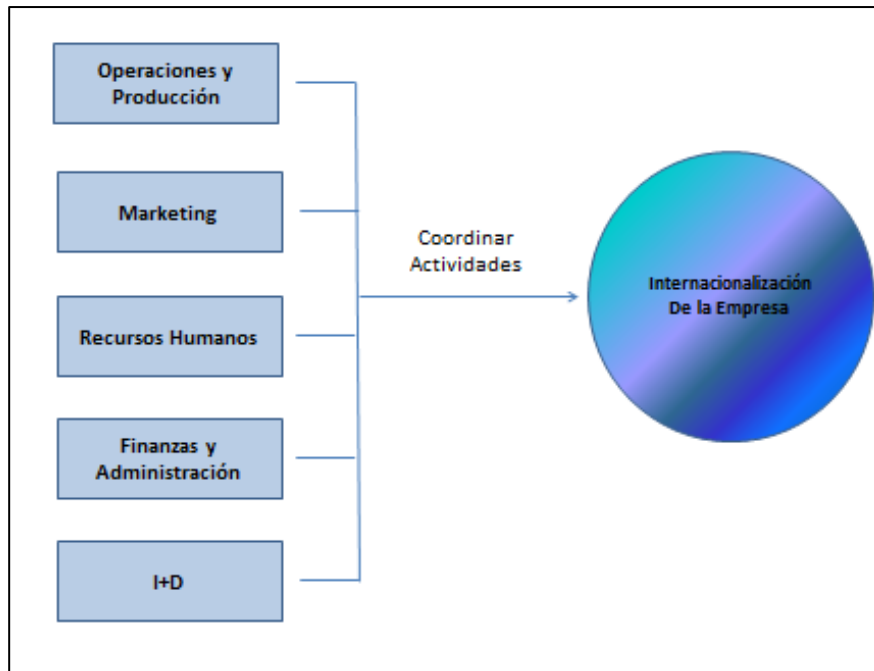
La función de cada una de ellas dependerá de la estrategia de internacionalización que la empresa lleve a cabo:

- ✓ **Operaciones y Producción:** La operación y producción de la empresa bajo una perspectiva internacional, puede darse en país de destino o bien a través de país de origen (instalaciones). Es importante definir esto cuando se plantea la estrategia de entrada ya que es posible determinar la rentabilidad y el margen de ganancia con la internacionalización.
- ✓ **Marketing:** Manejo óptimo de marketing mix²⁰ según la estrategia de internacionalización perseguida y el país de destino.
- ✓ **Recursos Humanos:** ésta área debe preocuparse por variables del tipo cultural, ya que debe decidir si el capital humano en el proceso de internacionalización será propiamente tal de la empresa (Know-how) o bien de país de destino. En ambos casos, surge un proceso de adaptación por parte de la empresa.
- ✓ **Finanzas y Administración:** Son funciones centralizadas e importantes en las toma de decisiones corporativas, más aun en el proceso de internacionalización, ya que sus mediciones de desempeño son observadas por interesados externos e incluyen los resultados económicos de la empresa en su conjunto.
- ✓ **Investigación y Desarrollo:** Ambos conceptos van de la mano con la *tecnología*, la cual se considera como una función de gran importancia debido a que con ella se puede alcanzar ventajas competitivas porque actualmente estamos viviendo en una época de aceleradas transformaciones tecnológicas.

²⁰ Manejo eficiente de las variables precio, producto, promoción de ventas y distribución.

El siguiente cuadro hace alusión a lo ya mencionado:

Cuadro 2.10: Actividades Funcionales de la empresa



Fuente: Elaboración Propia.-

2.9 Implantación de la estrategia.

Luego de realizar un completo análisis y formulando las estrategias necesarias para llevar a cabo el proceso de internacionalización, llega el momento de ponerlas en práctica, lo que se conoce como implantación.

La implantación, consta de dos elementos a considerar:

1.- Diseño de la estructura organizativa: Este permite enfrentar de manera óptima las actividades internacionales a realizar. Generalmente, esto se realiza mediante departamento de actividades internacionales o comercio exterior con el cual la

empresa cuenta. Éste departamento o unidad autónoma se ubica dentro de una **estructura organizativa completa**, la cual puede darse de dos modalidades:

1.1 Divisional: Unidad organizativa que cuenta con sus propios medios, objetivos, áreas y/o departamentos. Se encuentran acopladas mediante una estructura administrativa central. Se combina la autonomía divisional con el control de rendimiento y la autonomía de recursos, es decir, son manejados por la empresa pero deciden de manera autónoma la forma de utilizar sus recursos.

La principal característica de esta estructura organizacional, es la flexibilidad y las economías de alcance que pueden lograr al poner énfasis rápidamente en las exigencias de nuevos mercados.

1.2 Matricial: Es una estructura que combina líneas de autoridad vertical y horizontal. Se presenta cuando la *departamentalización por producto* se superpone a una departamentalización por función. En este tipo de estructura la autoridad fluye tanto vertical como horizontal.

Esta estructura al igual que la anterior, otorga flexibilidad para generar oportunidades y mejor manejo a nivel internacional.

Estas estructuras organizativas, desde la perspectiva de la internacionalización cuentan con el mejor modelo para establecer una estructura que permita una correcta implantación, ya que la creación de una división internacional supone el paso previo para el establecimiento de una estructura organizativa concebida específicamente para el mercado exterior.

2.10 El control Estratégico Internacional

Básicamente, consiste en cómo se logra mantener el control de las actividades internacionales de la empresa realizadas en mercados externos.

El control estratégico propiamente tal se define como: *“Un sistema que permite asegurar la implementación efectiva de la estrategia y alcanzar los objetivos y resultados que constituyen la base su concepción”*. (Roush y Ball)

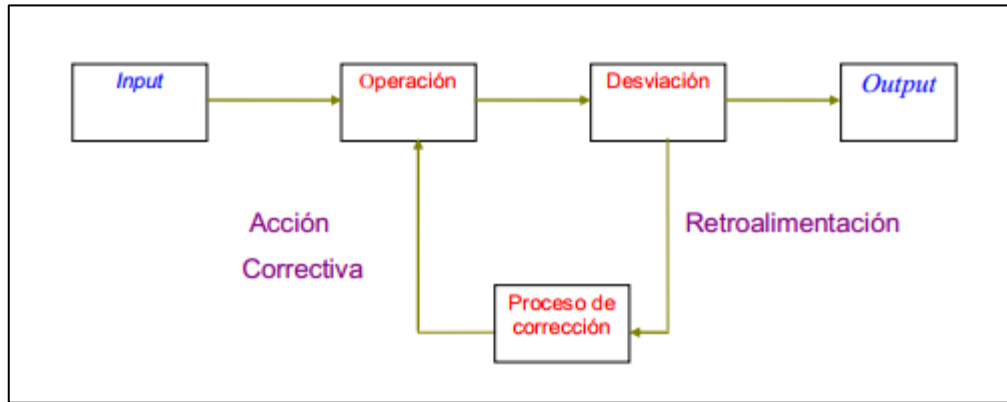
Este último apartado, cuenta de componentes a desarrollar:

1.- Coordinación: Desde una perspectiva internacional, es el proceso que vincula las diversas actividades y/o tareas que realizan las unidades internacionales de las empresas.

2.- Control: Verificar si la estrategia se está implementando tal como se planifico y si los resultados obtenidos por la estrategia son los esperados.

El siguiente esquema refleja el proceso de control estratégico:

Cuadro 2.11: Proceso Control Estratégico.



Fuente: Elaboración Propia

Si existen desviaciones respecto de la estrategia planteada, entonces se produce un feedback o retroalimentación del proceso.

Capítulo III: Caso Estudio

Capítulo III: Caso Estudio.

Empresa: “Compañía de Cervecerías Unidas”(CCU).

En este apartado se pretende, aplicar el capítulo anterior en el cual se vincula el proceso de internacionalización de empresa con el modelo básico de dirección estratégica a un caso práctico.

Para esto, se utilizara el caso de la empresa CCU²¹ (Compañía de Cervecerías Unidas S.A), la cual si bien ya se encuentra internacionalizada en Argentina²², utilizaremos el modelo, para aplicarlo en un tercer mercado objetivo planteado por la compañía en el transcurso del año 2011: **Paraguay**.

Cabe mencionar, que nos centraremos solo en una UEN²³ que maneja CCU, en este caso: la industria de la cerveza.

3.1 Motivo de la Internacionalización:

- ✓ Formar parte de un tercer mercado latinoamericano²⁴

3.2 Objetivos perseguidos:

- ✓ Conseguir participación de mercado en país a internacionalizarse.
- ✓ Diversificación del riesgo de producción de cerveza.

²¹Ver anexo n° 2 para descripción detallada de empresa.

²²Ver anexo n° 5 para detalle de internacionalización.

²³ Definición en anexo n° 1 vocabulario.

²⁴Extraído de Planificación Estratégica CCU 2010-2013. (Ver anexo 6)

3.3 Análisis de los factores País de Origen: Modelo Diamante de Porter.

1. Dotación de los factores

1.1 Factores básicos:

- ✓ Productora de cerveza a nivel nacional
- ✓ Cuenta con instalaciones en todo Chile.
- ✓ Maneja importantes marcas posicionadas en el mercado como cerveza cristal y escudo.

1.2 Factores Avanzados:

- ✓ CCU lidera el mercado un 81% de participación en Chile, lo cual le da una amplia ventaja competitiva.

2. Condiciones de la demanda:

- ✓ En Chile, el consumo de cerveza fluctúa entre los 37 a 38 litros por habitante.
- ✓ Tendencia al aumento en el consumo de cervezas en épocas de primavera-verano y festividades especiales.
- ✓ La cerveza representa el 65% de todas las ventas de bebidas alcohólicas en el país, lo que la convierte en un mercado altamente atractivo.

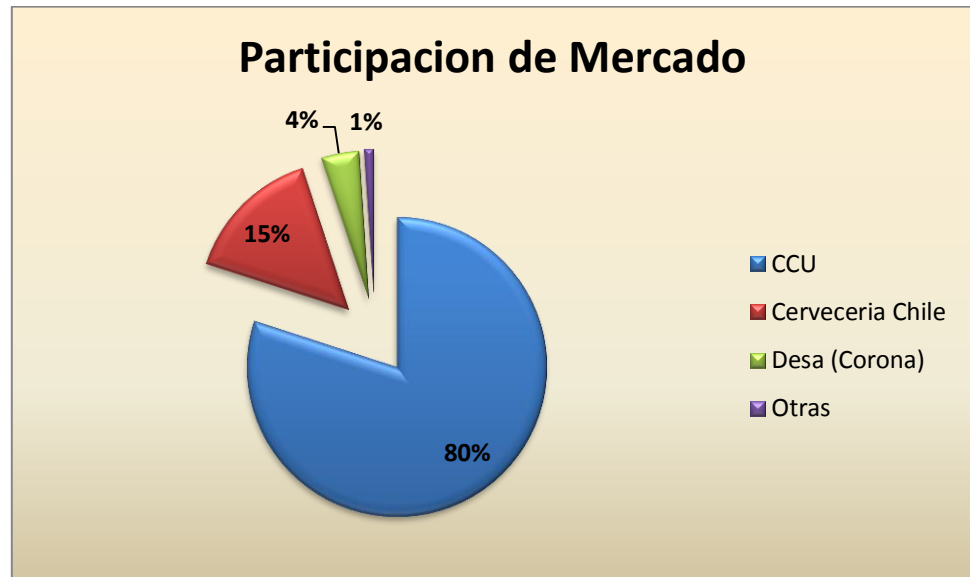
3. Industrias conexas y de apoyo:

- ✓ CCU es una empresa líder en el ámbito cervecero, pero también cuenta con una alta participación de mercado de las bebidas al producir marcas posicionadas como lo son Pepsi y Cachantun. Al ser una empresa que abarca diversas UEN, puede fácilmente optar a una internacionalización de sus operaciones o bien de su marca.

4. Estrategia, estructura y rivalidad de las firmas:

- ✓ La industria cervecera en Chile se encuentra conformada por 2 empresas importantes:

Cuadro 3.1: Participación de Mercado Industria Cervecera en Chile.



Fuente: Elaboración Propia.-

- ✓ Como se puede apreciar en el gráfico, CCU lidera el mercado con sus marcas Cristal, Escudo, y Royal Guard. También, comercializa Heineken, Paulaner, Budweiser, Kunstmann y Austral. Estas últimas dos, corresponden a línea de cervezas Premium Artesanales.
- ✓ Por otra parte Cervecerías Chile quien cuenta con el 15% de participación de mercado debido a su marca Becker, Brahma, Báltica y Stella Artois (las más conocidas).

- ✓ Desa, distribuidor oficial en Chile de la cerveza mexicana Corona ha penetrado fuertemente en el mercado Chileno alcanzando una participación de mercado del 4%.
- ✓ El 1% restante corresponde a las cervezas artesanales Premium entre las más conocidas destacan cerveza Kross y Capital.

3.4 Análisis de los factores país de Destino: Análisis PEST.

1. Factores Económicos:

- ✓ Contracción de la economía paraguaya en un -2,6 interanual (PIB), lo que prevé que al finalizar el año 2012, se genere una recesión²⁵.
- ✓ Variación de la inflación, registrando un aumento del 3,8%²⁶ interanual hasta mayo del 2012.
- ✓ Caída del -2% en la importación de bienes y servicios durante el primer trimestre del año 2012.
- ✓ El sector industrial generó una expansión del 2,1% en relación al trimestre anterior del año.

2. Factores Tecnológicos:

- ✓ Paraguay es el sexto país en el índice de eficiencia en innovación tecnológica, es decir, logra mayores resultados en relación a la cantidad de materia prima que cuenta.
- ✓ Bajo nivel en inversión en ciencias y tecnología.

²⁵Fase del ciclo económico caracterizado por una contracción en las actividades económicas de consecuencias negativas sobre los niveles de empleo, salarios, utilidades y en general los niveles de bienestar social.

²⁶Fuente: Banco Central de Paraguay 2011

3. Factores Políticos

- ✓ “Golpe de Estado Parlamentario” hacia actual presidente del país debido al mal desempeño de funciones.
- ✓ Se encuentra suspendida la participación de Paraguay en Mercosur y Unasur hasta las próximas elecciones a efectuarse este 2013 debido a crisis política de Junio 2012.
- ✓ Ley 117/91²⁷.
- ✓ Ley de Maquila²⁸

4. Factores Sociales

- ✓ Índice de pobreza del 35,1%, de un universo de 6 millones de habitantes.
- ✓ Índice de Desempleo del 5,7%
- ✓ Concentración de la población guaraní en la capital Asunción y en las ciudades cercanas a Brasil y Argentina.

3.5 Análisis de los factores Sectoriales: Las 5 fuerzas de Porter.

1. Rivalidad de empresas competidoras: La industria cervecera en Paraguay es de estructura *oligopólica*²⁹ al igual que en Chile, de la cual se desprende la siguiente participación de mercado:

²⁷ Ver Anexo nº9

²⁸ Ver Anexo nº9

²⁹ Ver Anexo nº1 Vocabulario

Cuadro 3.2: Participación de Mercado Industria Cervecera Paraguay.



Fuente: Elaboración propia.-

Cervepar³⁰ (Cervecería Paraguaya) lidera el mercado con un 97% de participación de mercado, en la que su marca “Brahma” se encuentra posicionado como la preferida de los consumidores guaraníes.

El 3% restante corresponde diversas marcas de cervezas que si bien no son representativas en cantidad, tienen un nicho de mercado ya definido. Entre estas se destacan: las importadas Heineken y Corona, Astoria Bier Haus de carácter artesanal y la cerveza de origen alemana importada desde Argentina, Schneider. Ésta última cabe mencionar, que es exportada por CCU desde su filial Argentina en alianza con bebidas del Paraguay del grupo Cartes, la que ha capturado un buen número de consumidores, justificando en alguna medida, el interés de CCU de formar parte del mercado cervecero paraguayo.

³⁰Ver anexo n°10 Cervepar

2. Entrada Potencial de nuevos competidores: Como se ha mencionado anteriormente, este sector se encuentra conformado por pocas empresas debido a las altas barreras de entrada que existen. Entre las más importantes se destacan:
 - ✓ **Diferenciación de los productos:** La cual se da por la lealtad de los clientes hacia los tipos de cerveza existentes en Paraguay: Lager, Bock, Stout, Marzen entre otras.
 - ✓ **Imagen de Marca:** Cervepar, con toda la gama de cervezas con la que cuenta: Brahma, Pilsen, Baviera, Ouro Fino, Budweiser y Stella Artois, lidera el mercado con el 97% de posicionamiento, esto se debe a una alta inversión en marketing y publicidad.
 - ✓ **Economías de Escala:** Principalmente para ingresar a este mercado se debe contar con capacidad tecnológica, materias primas, financiera y especialización de personal, para así lograr economías de escala en la producción del producto.
 - ✓ **Inversión en estructura:** Cualquier empresa que desee formar parte de esta industria deberá desembolsar altas cantidades de capital tanto en las instalaciones para la fabricación del producto como en la publicidad para lograr posicionamiento de mercado.
3. Poder de negociación de los proveedores: Las materias primas para esta industria son fáciles de conseguir: la cebada, la malta, el lúpulo, agua potable, jarabe de maíz de alta maltosa y levadura. Por ende, el poder de negociación de los proveedores es bajísimo ya que es una industria

reducida con pocos competidores, con opciones prácticamente nulas de potenciales clientes.

4. Poder de negociación de los consumidores: Principalmente los consumidores finales cuentan con un alto grado de poder de negociación ya que si no se encuentran satisfechos con el producto pueden fácilmente cambiar de marca. También, supermercados y mayoristas cuentan con alto poder de negociación ya que son ellos quienes establecen los pagos, distribución e importancia en sus dependencias a los productos, por lo cual muchas veces las empresas deben adaptarse a sus exigencias.
5. Desarrollo potencial de productos sustitutos: Para la cerveza, los potenciales productos sustitutos serían el pisco y el vino. El primero se puede considerar por su fácil acceso en cuanto precio un producto potencialmente sustituto, pero no así en su grado alcohólico, el cual es mayor que el de la cerveza. En cuanto al vino, si bien su demanda no es alta, se prevé que en un futuro pueda ser un producto que pueda significar una amenaza a la cerveza en cuanto a consumo, ya que en precio de la cerveza es sensible a la variación contra el vino.

3.6 Análisis Factores Intraempresariales.

1. Recursos:

- ✓ Tangibles: CCU Cuenta con plantas de producción de cerveza a nivel nacional, instalaciones en todo Chile y además, cuenta con una alta capacidad de financiamiento para adquirir ya sea en el rubro cervecero como en otra UEN.

- ✓ Intangibles: Lo avala la experiencia en la producción de cerveza (una de las pioneras en el país), la más moderna instalación (Planta Cervecera, Quilicura) a nivel nacional, Constantes mejoras en sus más posicionadas marcas, innovación y amplia gama de variedades en sus productos.

2. Capacidades:

2.1 Estratégicos: CCU cuenta con una misión³¹, visión y objetivos claros de acorde a su rubro. También, un dominio casi total de la cadena valor³² lo cual es posible apreciar en la estructura general de la empresa.

2.2 Tecnológica: Cuenta con tecnología de punta para la fabricación de su productos, esto quedó demostrado ya que CCU cuenta con la planta cervecera más moderna del país. Un personal capacitado para ello y con una innovación permanente en sus productos de acorde a las exigencias del mercado.

2.3 Personal: La selección de personal se basa en personas que cuenten aptitudes y conocimientos para formar parte de la empresa, personal con estudios (al menos a partir de técnicos), el cual constantemente se está capacitando³³ conforme a los requerimientos de la empresa.

2.4 Organizativa:

3. Rutinas: Estas dependerán del proceso productivo del producto en sí. (Ver anexo n°12 para proceso productivo de la cerveza en CCU)

³¹ Ver anexo n° 3

³² Ver anexo n° 8

³³ Capacitaciones por parte de la empresa: Cursos de computación, administración, diplomados etc.

Luego del etiquetado, el proceso a seguir es la venta y distribución del producto a los diferentes centros de distribución del país (filial TCCU³⁴), quienes son ellos los encargados de hacerlos llegar a las cadenas de supermercados y consumidores finales. Por supuesto, que para tanto el proceso de fabricación como distribución del producto se requiere de capital humano especializado. (Know-how)

3.7 Formulación de la estrategia de entrada.

Según lo analizado en el mercado Paraguayo y en base a las fortalezas de CCU se puede desprender las siguientes opciones como estrategias de entrada.

Exportación: Debido alto consumo de cerveza en Paraguay³⁵, CCU Argentina exporta la cerveza Schneider la cual ha conseguido exportaciones que alcanzan los US \$33.780.540³⁶.

Bajo este escenario y considerando la proyección de crecimiento, continuar mediante el sistema de exportación continuaría generando beneficios para la empresa, pero no así, consiguiendo la participación de mercado que se desea, ya que Cervepar lidera ampliamente el mercado.

Licencias: Otra modalidad de ingreso atractivo para este mercado, sería adquirir una licencia al igual que con la cerveza alemana Paulaner y Schneider. Para esto, sería primordial detectar cual es la cerveza internacional de mayor consumo y/o venta de modo de obtener la oportunidad a partir de esto para así ingresar al mercado Guaraní.

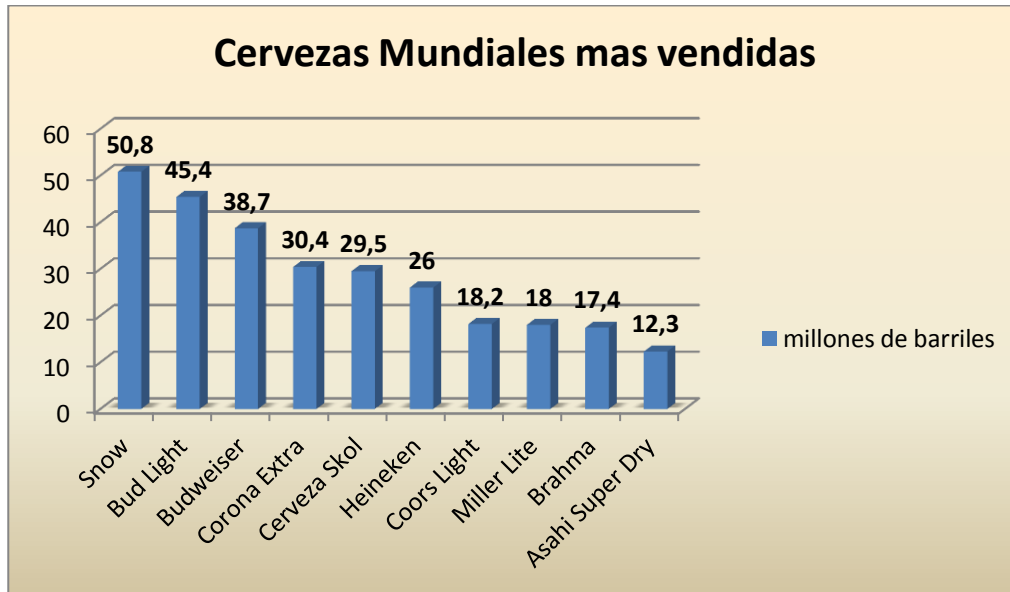
³⁴ Ver Anexo nº11 Transportes CCU Ltda.

³⁵ Ver cuadro anexo nº7 consumo per cápita Paraguay.

³⁶ Fuente: Datos año 2010.

El siguiente cuadro muestra las cervezas de mayor venta a nivel mundial:

Cuadro 3.3: Ventas de Cervezas a nivel mundial.



Fuente: Elaboración Propia.

Cabe mencionar que en el caso de la cerveza Budweiser, ya es distribuida en país Paraguayo.

Joint Venture: Del mismo modo en que CCU ha adquirido (si bien no es joint venture) las más importantes instalaciones a nivel nacional (plantas cerveceras y de aguas), y también parte de CICSA en Argentina, una opción que se podría barajar es la adquisición de Bebidas del Paraguay S.A, con la cual mantiene una alianza para la distribución de la cerveza argentina Schneider. Esto Contemplaría la instalación de una planta cervecera productora de esta cerveza, ya siendo parte del mercado en suelo Guaraní.

Actualmente en Paraguay existen las siguientes compañías cerveceras importantes:

- ✓ Cervepar.
- ✓ Cervecería Asunción.
- ✓ Bebidas del Paraguay S.A (No productora de cerveza)

3.8 Formulación de la estrategia competitiva

La estrategia competitiva dependerá de la estrategia de entrada seleccionada. Según el análisis expuesto anteriormente, estas serían las posibles opciones:

Exportación: Si CCU continua exportando sus productos al mercado Paraguayo, desde Argentina en donde la estructura al igual que en Chile es oligopólica, la estrategia de liderazgo en costos sería una opción viable. Su justificación se basa en que CCU produce en Chile en gran escala su producto más conocido: *Cerveza Cristal*. Si consigue vender sus productos a un precio bajo en el mercado guaraní, podría comenzar a posicionarse mediante esta estrategia en el país Paraguayo.

Licencias: Para permanecer en el mercado, en este tipo de estrategia la diferenciación, sería una opción. Si CCU decide obtener la licencia de las marcas internacionales más consumidas del mundo, lograra mediante esta estrategia diferenciarse de la competencia ya existente y por ende, el precio de mercado a cobrar puede ser mayor.

Joint Venture: Esta opción es la de mayor riesgo para CCU ya que implica establecer de lleno una filial en tierras paraguayas, y arriesgarse al fracaso. Sin

embargo, CCU cuenta con los recursos económicos necesarios para ello y ya con la participación de mercado que cuenta (aunque sigue siendo baja), puede tomar decisiones y también, la opción de poder adquirir parte de Bebidas del Paraguay S.A. Bajo esta perspectiva, la especialización sería una buena estrategia de permanecer en el mercado. Al ofrecer eventualmente una gama de diversas cervezas (similar a la estrategia utilizada en Chile y Argentina), apunta a segmentos de mercados distintos, lo cual lo haría ganar una participación de mercado importante

3.9 Formulación de las estrategias Funcionales.

El siguiente cuadro resume según cada una de las funciones, la intensidad de cada una de las estrategias planteadas anteriormente en pos del proceso de internacionalización de CCU.

Cuadro 3.5: Estrategias Funcionales en la Internacionalización.

Función/Estrategia	Exportación	Licencia	Joint Venture
Operaciones	Centralizada	Centralizada	Descentralizada
Marketing	Alta inversión	Alta inversión	Alta inversión
Recursos Humanos	Se mantiene la dotación de personal	Se mantiene la dotación de personal	Aumento en la dotación de personal
Finanzas y Administración	Aumento en costos	Aumentos en costos	Aumento en Costos
I + D	Alta Inversión	Alta Inversión	Alta Inversión

Fuente: Elaboración Propia.-

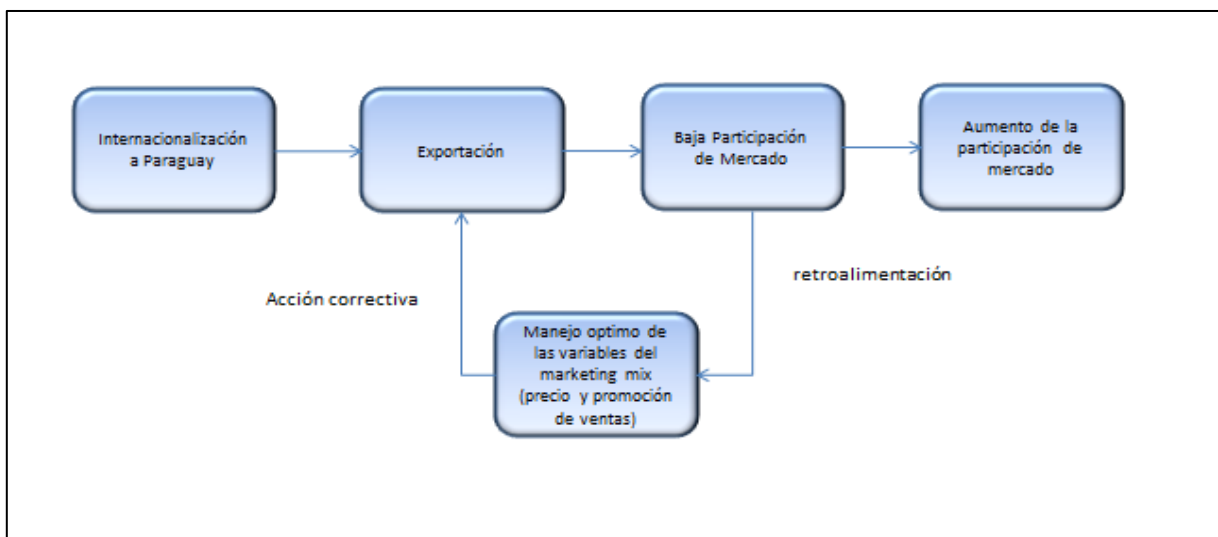
3.10 Implantación de la estrategia.

Estructura Organizacional: Basándonos en la estrategia utilizada en Argentina, cualquiera sea la estrategia de entrada al mercado, CCU utilizara un *estructura divisional* con recursos autónomos y departamentos independientes en el país a efectuar la internacionalización, ya que esto le permite administrar en base a las variables del país de destino, y el recurso humano seria de origen guaraní, aportando en parte a la disminución de los factores sociales (desempleo) ya revisados anteriormente.

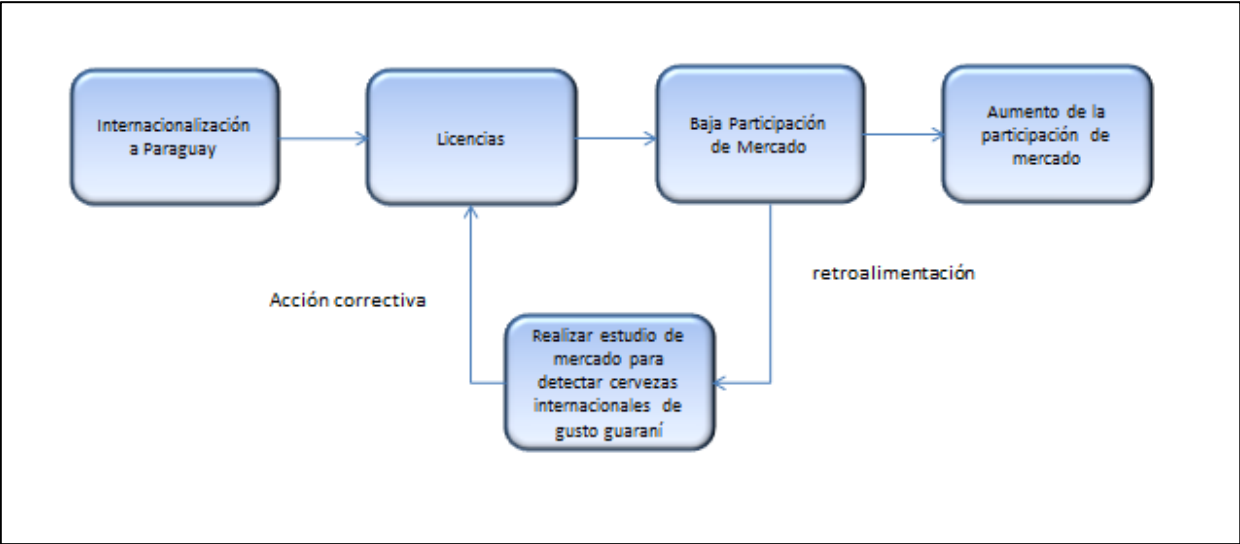
3.11 Control Estratégico.

Los siguientes cuadros muestran el control a efectuar para todas posibles estrategias de entrada a desarrollar por CCU:

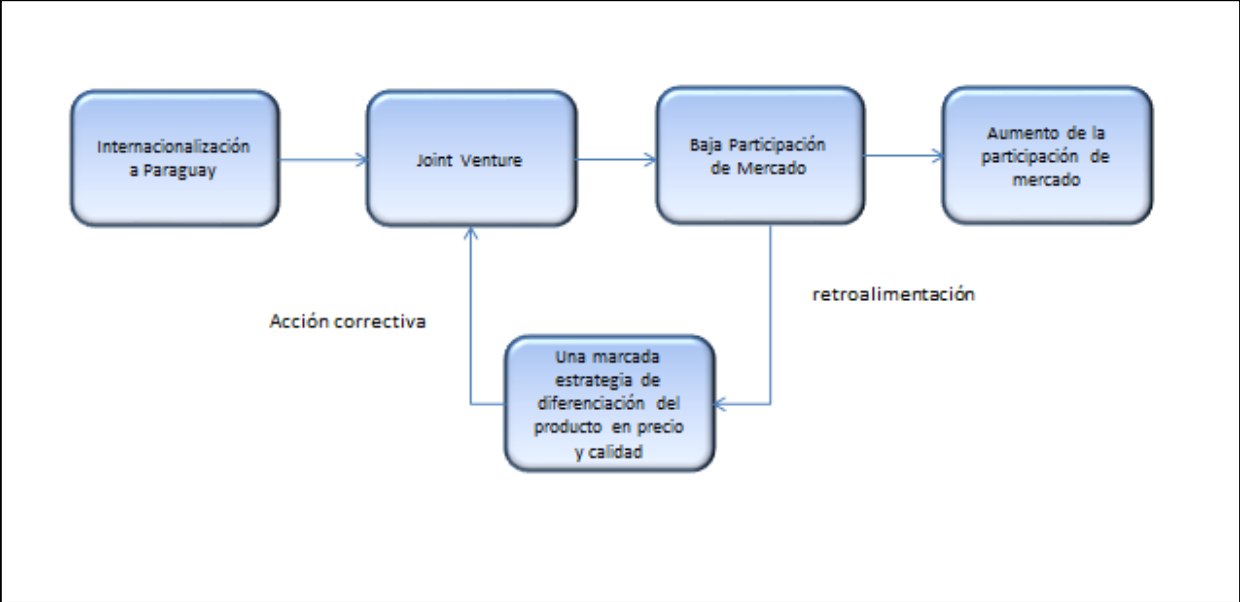
Exportación



Licencias.



Joint Venture



Conclusión Caso Estudio.

Al ser llevado este modelo a un caso práctico, se logró efectuar un acabado análisis de la empresa, del país de destino y como en base a esas variables, se debió ajustar las estrategias de entradas en base al escenario que presenta el país de destino, por lo tanto, podemos inferir que el modelo (independiente del análisis efectuado) debe contemplar con un mayor grado de importancia la situación del mercado del país de destino a internacionalizarse, ya que aun contando con los recursos suficientes para ingresar al país, una estructura oligopólica, altas barreras de entradas y situación política- económica inestable, dificultan la entrada y a su vez reduce la cantidad de estrategias posibles a plantear.

Conclusiones Finales

En base a un extenso análisis de cada una de las teorías de internacionalización apreciadas a lo largo de la tesis y del completo desarrollo del modelo de dirección estratégica es posible concluir que la internacionalización de una empresa conlleva muchos aspectos a considerar antes de tomar la decisión de llegar a nuevos mercados.

Según el objetivo general planteado en esta tesis, es posible concluir que el Modelo de Dirección Estratégica, llevado a una perspectiva internacional, se logra vincular con el proceso de internacionalización efectuado por las empresas, cumpliendo el objetivo planteado, porque se consigue crear una herramienta de análisis secuencial estructurado en base a importantes modelos de análisis administrativos, los cuales nos permiten analizar la situación actual de la empresa y el país de destino a internacionalizarse, estableciendo de esta manera las posibles estrategias de entrada y las formas de permanencia en mercados extranjeros, en base esos parámetros.

Las teorías de internacionalización detalladas en capítulo I y comparadas con el modelo de dirección estratégica, no consideran todas las variables que se deben tener en cuenta al momento de la internacionalización, si no que abarcan solo aspectos generales del proceso, que no pueden traducirse en un análisis completo para las empresas.

Las empresas, al utilizar este modelo planteado, pueden establecer y relacionar sus decisiones organizacionales al momento de la internacionalización si se utiliza

la base de la dirección estratégica, ya que el completo análisis generado, permite vislumbrar de mejor manera las estrategias acomodadas a la situación actual del mercado y de la empresa evitando y/o reduciendo tomar decisiones que puedan llevar al fracaso durante el proceso de expansión a nuevos mercados.

Bibliografía

1. Fred David (2008) "Conceptos de Administración Estratégica".
2. Thompson y Stickland (2008) "Administración Estratégica".
3. Enrique Claver y Diego Quer (s/f): "Estrategias de Internacionalización de la Empresa".
4. Hugo Rivera Rodríguez (2006) "Análisis Estructural de Sectores Estratégicos"
5. Daniel Martínez y Artemio Milla (2005) "La elaboración de un plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral" "Estructuras Organizativas" Publicaciones Vértice, SL.
6. Guillermo Guerra (2002) "El agro negocio y la industria agropecuaria frente al siglo XXI".
7. Louis W. Stern, quinta edición (s/f) "Canales de Comercialización",
8. Jordi Canals (1993) "La internacionalización de la empresa",
9. Michael Porter (1997) "How competitive forces Shape Strategy",
10. Michael Porter (1990), "La ventaja competitiva de las naciones"
11. Ad latina (s/f) obtenido de :<http://www.adlatina.com/publicidad/el-mercado-de-las-cervezas-en-chile>
12. Negocios y emprendimiento (s/f):
<http://negociosyemprendimiento.com/exportar-o-no-exportar-ventajas-de-la-internacionalizacion-de-empresas/>
13. Banco Central de Paraguay(s/f)

<http://diario.latercera.com/2012/03/18/01/contenido/negocios/27-104059-9-competencia-entre-cerveceras-recrudece-con-bajas-de-precios.shtm>

14. Diario La Tercera(s/f)

<http://diario.latercera.com/2012/03/18/01/contenido/negocios/27-104059-9-competencia-entre-cerveceras-recrudece-con-bajas-de-precios.shtml>

15. Diario la Nación, (s/f) <http://www.lanacion.com.py/articulo.php?art=4161>

16. CCU Memoria Anual 2011:

<http://ccuinvestor.com/wpcontent/uploads/interactivo.pdf>

17. Wikipedia,(s/f) obtenido de:

http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_Paraguay

18. Eumedet (s/f) Obtenido de: <http://www.eumed.net/ce/2007b/jelb1.htm>

19. Compañía Cervecerías Unidas S.A (s/f) obtenido de:www.ccu.cl

20. La dirección y el control Estratégico: (s/f) obtenido de:

[http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/7/Control%20estrat%C3%A9gico%20\(Parte%20quinta\).pdf](http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/7/Control%20estrat%C3%A9gico%20(Parte%20quinta).pdf)

21. Michael Parkin, (2004) “Economía”

22. Federico Atertohua Hurtado, Ramón Bustamante Vélez, Jorge Valencia de los Ríos (2008) “Sistema de Gestión Integral, una sola gestión, un solo equipo”

Anexos.

Anexo 1: Vocabulario Básico.

Ventaja Absoluta: “Capacidad de un país para producir un bien con menos recursos que otro”.

Ventaja Comparativa: Capacidad de un país para producir un bien a un costo de oportunidad más bajo que otro país.

Ventaja Competitiva: Se define como las ventajas con la que cuenta una empresa respecto a otras de un mismo sector.

Costo: Se define como el gasto económico que representa la fabricación de un producto o la prestación de un servicio.

Competividad Internacional: Capacidad de un país o de una empresa de vender productos o servicios al mercado internacional, en relación a los otros competidores en el mercado

PIB: “Es el valor de mercado de los bienes y servicios finales producidos en un país durante cierto periodo”.

Innovación Tecnológica: “Se define como un proceso mediante el cual se producen los avances tecnológicos”.

Demografía: “Se define como el análisis de las comunidades humanas a partir de la estadística. Esta disciplina estudia el tamaño la estratificación y el desarrollo de una colectividad, desde una perspectiva cuantitativa”

Monopolio: Situación de mercado en la cual un productor o un vendedor es el único que explota un bien o un servicio, brindándole una posición de privilegio en el mercado.

Alianza Estratégica: “Se define como la asociación de dos o más personas físicas o jurídicas con el objeto de generar proyectos de distinto tipo”.

Departamentalización por Producto: Agrupación de las actividades con base en el producto o líneas de producto.

UEN: Es una unidad de empresarial diseñada para fabricar y comercializar uno o más productos relacionados, dirigidos a mercados muy específicos que requieren una oferta de producto muy delimitados, tal como si fuera un área especialista para esos productos y mercados.

Oligopolio: Industria con pocos competidores, que ofrecen un mismo producto pero de tal forma que ninguno de ellos se impone totalmente en el mercado.

Anexo 2: Historia CCU.

Reseña Histórica

- ✓ En 1902 se da forma a Compañía Cervecerías Unidas S.A. la que se formó de la unión entre la cervecera de Plagemann, la Fábrica de Cerveza de Limache y la Fábrica de Cerveza y Hielo de Gubler y Cousiño.
- ✓ En 1916 CCU se convierte en el primer productor de cerveza en Chile tras adquirir la fábrica CCU se convierte en el principal productor de cerveza en Chile, tras adquirir las fábricas Ebner de Santiago, Anwandter de Valdivia y la Compañía Cervecera La Calera.
- ✓ La Compañía ingresa al negocio de las bebidas gaseosas con Bilz, luego de la incorporación de la Fábrica de Ebner, quien la introdujo al mercado nacional en 1905.
- ✓ En 1950, CCU adquiere la cervecera de la sociedad Floto y Compañía en La Serena.
- ✓ En 1959, CCU comienza a producir Pepsi-Cola, la segunda marca de bebidas del mercado.
- ✓ En 1960, CCU adquiere la marca de aguas minerales Cachantun y sus instalaciones en Coinco, localidad ubicada en la VI Región de Chile
- ✓ En 1979, Inicia sus actividades la Fábrica de Envases Plásticos S.A. (PLASCO), destinada a producir cajas plásticas para el transporte de los productos de la Compañía.
- ✓ Se inaugura Cervecera Santiago, la planta de cerveza más moderna del país a la fecha.

- ✓ En 1986, El grupo Luksic, a través de Quiñenco S.A., y el grupo alemán Schörghuber, por la vía de Paulaner-Salvator AG, forman en partes iguales la empresa Inversiones y Rentas S.A., que pasa a convertirse en accionista mayoritario de CCU con el 64,3% de su propiedad, hoy 61,6%.
- ✓ En 1993, CCU relanza Cristal, su principal marca de cerveza, con la introducción de la botella de litro tapa rosca, acuñando el eslogan: “Única, Grande y Nuestra”.
- ✓ En 1994, CCU adquiere el 48,4% de la propiedad de Viña San Pedro S.A. (VSP), hoy la tercera más grande del país y la segunda en exportaciones. Esta participación, posteriormente aumenta a 60,3%. También, CCU crea Embotelladoras Chilenas Unidas S.A. (ECUSA) junto con Buenos Aires Embotelladora S.A. (BAESA) para la producción y comercialización de gaseosas y aguas minerales en Chile, además se integra al negocio cervecero en Croacia, al adquirir el 26,9% y más tarde el control de Karlovacka Pivovara una de las mayores cerveceras de ese país.
- ✓ En el año 2000, CCU firma un acuerdo con Anheuser-Busch para exportar Budweiser desde Argentina a Brasil, Paraguay y Chile. También adquiere el 50% de Cervecería Austral S. A. mediante un acuerdo con Malterías Unidas para producir, vender y distribuir conjuntamente cerveza Austral en Chile y en el sur de Argentina.
- ✓ En el mismo año (2000) Su marca, Cerveza Cristal es reconocida como una de las dos marcas chilenas que ingresan al Hall of Fame en su primera versión en Chile. Se destaca a Cristal por ser una marca que transmite

liderazgo, es universal y está presente en toda circunstancia y evento. Es admirada y querida, tanto por su gran calidad, como por sus aportes a la comunidad en todo ámbito: deportes, entretención, innovaciones y sus permanentes campañas de valores como es el consumo responsable de alcohol.

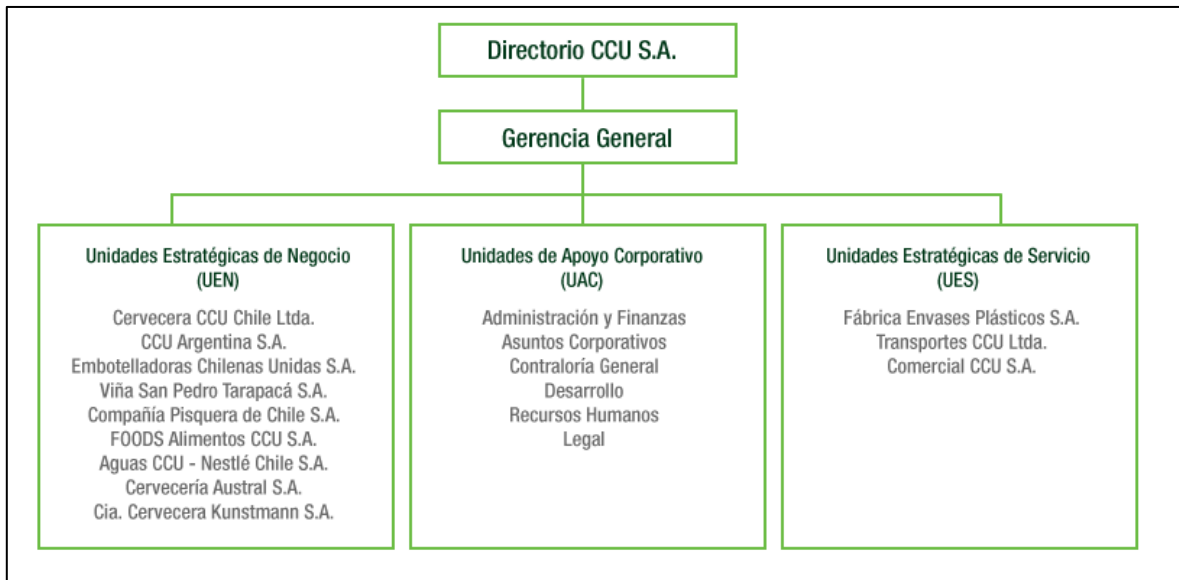
- ✓ En 2001, se crea Transportes CCU Ltda. para realizar la distribución, cobranza y manejo de bodegas de todos sus productos.
- ✓ El año 2002, CCU alcanza récord histórico de ventas al superar los mil millones de litros, a través de sus marcas de cervezas, gaseosas, aguas minerales, néctares y vinos, tanto en Chile como en Argentina. También la empresa, adquiere el 50% de la propiedad de Compañía Cervecera Kuntsmann de Valdivia.
- ✓ En el año 2003, ingresa al negocio de pisco en Chile con la marca Ruta Norte, creando una nueva Unidad de Negocios, Pisconor S.A.
- ✓ En el año 2004, CCU ingresa en el mercado de los alimentos listos para su consumo a través de Foods Alimentos CCU S.A, en el ámbito de los snacks dulces.
- ✓ El año 2005, se asocia con Cooperativa Agrícola Control Pisquero de Elqui y Limarí Ltda. (Control) para formar "Compañía Pisquera de Chile S.A." y alcanzar el 50% de la industria del pisco.
- ✓ Durante el transcurso del año 2006, Se firma un nuevo contrato de licencia para Pepsi, en virtud de lo cual ECCUSA es el embotellador exclusivo de los productos Pepsi en Chile hasta el año 2020. Este nuevo contrato, junto

con permitir el desarrollo de nuevos productos, es la creación de una alianza de largo plazo entre CCU y PepsiCo. Adicionalmente, se comienza la producción local de Gatorade.

- ✓ CCU el año 2007, se asocia con Nestlé Waters Chile y comienza la producción, venta y distribución de agua purificada a lo largo de todo Chile.
- ✓ Durante 2011, CCU a través de su filial Compañía Pisquera de Chile (CPCH) llegó a un acuerdo de distribución con Pernod Ricard, la segunda compañía de licores más grande del mundo. Es así como se incorporaron al portafolio Absolut, Ballantine's, Havana, Chivas Regal, entre otros.

Anexo 3: La estructura de la compañíaCCU S.A.

El siguiente cuadro muestra la estructura organizacional de CCU S.A. Cabe mencionar que el directorio, se encuentra conformado por integrantes mayoritariamente pertenecientes al Grupo Luksic.



Fuente: Compañía Cervecerías Unidas.

Misión.

“En CCU nos gusta el trabajo bien hecho por el bien de las personas, y nos hemos propuesto como misión gratificar responsablemente a nuestros consumidores en todas sus ocasiones de consumo, mediante marcas de alta preferencia”

Impulsos estratégicos

CCU, cuenta con 3 pilares fundamentales como impulsos estratégicos.

Rentabilidad

“Maximizar el valor de nuestros negocios en su dimensión actual, optimizando márgenes, reduciendo gastos y generando excelencia operacional en todos sus procesos.”

Crecimiento.

“Incrementar la dimensión actual del valor de los negocios con nuevos productos, atendiendo nuevas necesidades, nuevos canales y nuevas ocasiones de consumo, ganando participación de mercado entrando a nuevos negocios y categorías.”

Sustentabilidad

“Asegurar el Valor de la Compañía a largo plazo, sobre bases de rentabilidad y crecimiento, fundamentadas en la consideración de que la empresa busca perdurar en el tiempo y que debe contribuir a que su medio ambiente también lo haga.”

Anexo 4: CCU Argentina S.A

CCU Argentina, es la segunda compañía más importante del mercado cervecero argentino y líder absoluto en provincias del interior del país como Salta y Santa Fe, donde tiene dos de sus plantas productoras. La compañía posee también una planta de elaboración en la localidad de Luján, Provincia de Buenos Aires.

Es propietaria y productora de las prestigiosas marcas Schneider, Imperial, Salta, Santa Fe, Palermo, Bieckert y Córdoba. A su vez, produce y comercializa cervezas líderes a escala mundial, como Budweiser y Heineken y es distribuidora exclusiva en la Argentina de Guinness, la cerveza negra irlandesa más prestigiosa, y de las marcas Corona, Negra Modelo, Paulaner, Kunstmann, y Birra Moretti.

La compañía da trabajo a más de mil personas sólo de manera directa; posee tres plantas industriales; 3 centros de distribución propios y trabaja con una red de más de 170 distribuidores.

Anexo 5: Reseña Histórica e Internacionalización CCU Argentina S.A

En el año 1912, en la ciudad de Santa Fe, el maestro alemán Otto Schneider y un grupo de ciudadanos santafesinos crean Cervecería Santa Fe. Emplazada junto a un afluente del Río Paraná, dotado de aguas excelentes para la elaboración de cervezas, la compañía se convertiría en un emblema de tradición y calidad en la región más cervecera que tiene la Argentina.

Años más tarde, el 19 de diciembre de 1958 se funda, en la ciudad de Salta, Compañía Industrial Cervecera S.A.: una compañía que nació gracias a la iniciativa de un grupo de empresarios salteños encabezados por el Dr. Saravia Cánepa. La construcción de la planta comenzó un año más tarde y ya en la década del 60 se inicia la producción activa. En el año 1982, se produce un hito muy importante para la compañía: el Grupo Luksic, gracias a la visión empresarial de Don Andrónico Luksic Abaroa adquiere, mediante una licitación pública al gobierno de Salta, una porción del paquete accionario que le permite consolidarse como el accionista mayoritario de la empresa. Desde allí, comienza una etapa de crecimiento progresivo.

En el año 1994 se constituye CCU Argentina, filial de Compañía Cervecerías Unidas (CCU), una compañía con más de 150 años de tradición histórica, que hoy tiene sus principales operaciones en Argentina y Chile.

CCU Argentina adquiere, en 1995, una parte mayoritaria de Cía. Industrial Cervecera S.A. (CICSA) y, de Cervecería Santa Fe SA. Finalmente, en el año 2007, adquiere Inversora Cervecera S.A., con una planta en la localidad de Luján y tres marcas de gran tradición cervecera en el país. Las plantas cerveceras de Salta, Santa Fe y Luján constituyen hoy los centros de elaboración de CCU Argentina.

Anexo 6: Planificación Estratégica CCU 2011-2013.

CCU en su memoria anual 2010, declara a partir de 3 objetivos estratégicos claves su planificación estratégica para el tritenio 2011-2013:

“El primer objetivo estratégico es el **Crecimiento Orgánico**, donde se busca crecer y rentabilizar los negocios actuales en el mercado de bebestibles, tanto en Chile como en Argentina, poniendo énfasis en la búsqueda de la primera preferencia entre los consumidores y en la permanente innovación. Para cada segmento en los que participan se han propuesto:

1. En Cervezas Chile aumentar el consumo per cápita manteniendo su posición actual en el mercado.
2. En Bebidas no-alcohólicas potenciar las marcas claves en gaseosas, liderando el desarrollo en las otras categorías de bebidas no alcohólicas.
3. En Vino, fortalecer y rentabilizar la posición en los mercados domésticos y de exportación poniendo foco en el retorno sobre el capital empleado.

4. En licores, vigorizar el consumo per cápita del pisco buscando liderar la industria. Se acompaña el desarrollo del ron incursionando en el mercado de otros licores.
5. En Cervezas Argentina, robustecer y rentabilizar la posición actual en el mercado cervecero.
6. Por último, promover la vigencia de muy largo plazo de licencias y contratos de distribución en todas las categorías.







El segundo objetivo estratégico es el **Crecimiento No Orgánico**, es decir, aquel que viene de nuevos negocios en los cuales aún no participan. En este sentido, se evalúa crecer en nuevas dimensiones:

1. Comenzando una operación multicategoría en Argentina, potenciado el modelo distribución directa, replicando el modelo chileno.
2. Impulsando el crecimiento de Feos a través de mejoras en las áreas de producción, venta y distribución, y buscando oportunidades de crecimiento en el mercado Ready to Eat (RTE) que contribuyan a la generación de economías de escala y que aporten marcas de alta preferencia al portafolio.
3. Explorando el ingreso al negocio lácteo en Chile para así completar la participación de CCU en todas las categorías de bebestibles.
4. **Sentando las bases para el ingreso a un tercer país latinoamericano.**
5. Examinando el ingreso al mercado de concentrados en polvo en Chile

El tercer objetivo estratégico es la **Excelencia en la Ejecución**, con el fin de perfeccionar las habilidades comerciales en un escenario de mayor concentración

y complejidad. Hoy se opera con Plan Punto Máximo, orientado a identificar las distintas necesidades que cada uno de los clientes tiene en su negocio para así aumentar la satisfacción de estos y la de cada consumidor atendido por ellos, entregando la mejor calidad y servicio. Se desarrollara la nueva versión 2.0 Plan Punto Máximo, que estará preservando las ventajas de la versión original orientada a crecer en todos los canales, buscar oportunidades para rentabilizar las categorías en la operación de los canales modernos, robustecer la sustentabilidad de los canales tradicionales desde la atención de CCU a éstos y de éstos a sus compradores, así como a obtener la preferencia de los consumidores a través de los canales de imagen.”

Anexo 7: Consumo Per cápita Países Sud Americanos. Industrias Bebestibles.

						
Litros per cápita*	Perú	Paraguay	Uruguay	Bolivia	Ecuador	Colombia
Cervezas	42	40	27	34	36	40
Gaseosas	63	74	117	59	59	52
Jugos y néctares	13	3	4	12	11	10
Aguas	12	7	51	6	33	17
Productos funcionales	3	-	-	-	2	2
Vino	1	5	24	3	2	1
Licores	2	13	2	12	3	3
Leche	10	48	67	27	48	71
TOTAL	147	190	293	152	194	196

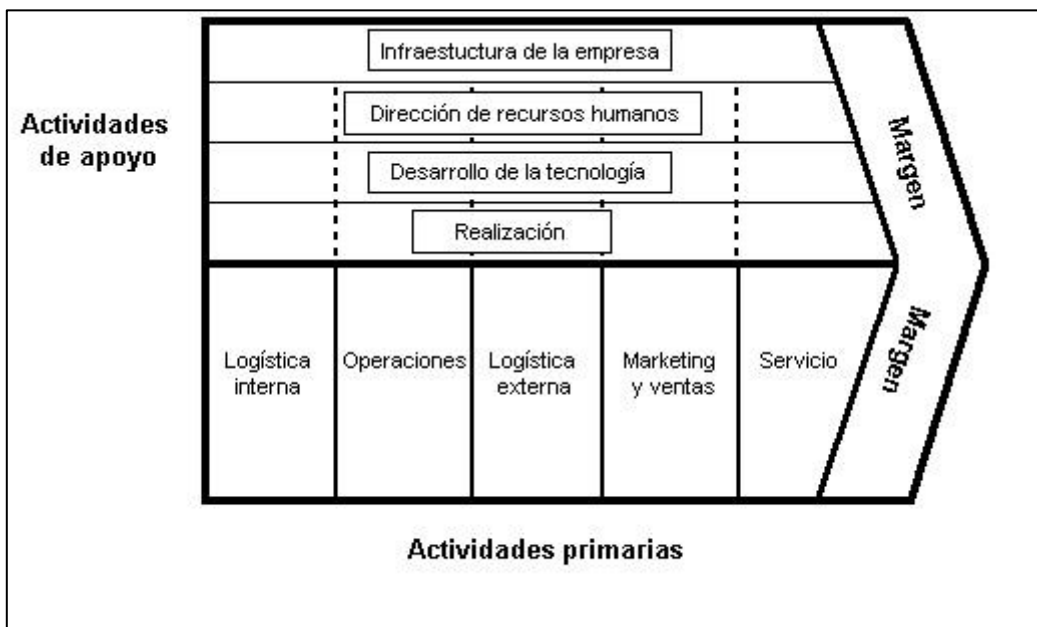
Fuente: Canadean, 2010

Anexo 8: Cadena de Valor.

Michael Porter, publico en un su libro *Competitive advantage creating and sustaining superior perfomance* publicado por primera vez en el año 1985.

El concepto de valor se refiere “a la cantidad de clientes que están dispuestos a pagar para que una empresa los provea”. Porter, separó la organización en una gama de procesos divididos pero vinculados entre sí, que le permiten a una empresa crear valor para los clientes, concepto conocido como “cadena de valor”.

El siguiente cuadro muestra los nueve tipos de proceso señalados por Porter:



Estos Procesos se subdividen en 2 grupos: Actividades Primarias y Actividades de Apoyo y/o Soporte

Actividades Primarias:

1. Logística Interna: Con lleva todos los procesos de recepción de materiales, almacenamiento, control de inventarios y el transporte interno del mismo.
2. Operaciones: Incluye la producción, el empaque, el armado, el mantenimiento de los equipos y entre otras actividades que generen valor en el momento de transformar las entradas en productos finales.
3. Logística Externa: Actividades relacionadas para llevar el producto final al cliente, transporte, ordenes de pedido y gestión de la distribución de la mercadería.
4. Mercadeo y Ventas: Actividades relacionadas con el manejo óptimo de las variables del marketing mix, logrando la compra del producto por parte de los clientes.
5. Servicios: Acciones orientadas a conseguir la fidelización del cliente con el producto final, estas incluyen soporte, atención a clientes, reparaciones, suministro de repuestos y entrenamiento a clientes.

Actividades de Apoyo y/o Soporte:

1. Infraestructura: Gerencia en general, gestión de la planeación, legal, financiera, contabilidad, manejo de asuntos públicos, gestión de la calidad.
2. Dirección de RRHH: Se relaciona con el manejo de los empleados de la empresa, retención y compensaciones de éstos.

3. Desarrollo de Tecnología: Tecnología necesaria para dar soporte a la cadena de valor mediante acciones como investigación, soporte, desarrollo, automatización, procesos y reproceso.
4. Abastecimiento: Contar con el stock suficiente de materias primas, servicios, repuestos, maquinarias, etc. Principalmente, que la empresa cuente con todos los elementos para funcionar de manera óptima.

Anexo 9: Legislación sobre inversión extranjera en Paraguay.

Paraguay tiene un régimen muy liberal en el tema de inversiones extranjeras, no siendo necesaria ninguna autorización gubernamental para llevar a cabo la inversión. El régimen de inversiones tiene su base en cuatro leyes:

“La Ley 60/90 que establece el régimen de incentivos fiscales para la inversión de capital nacional y extranjero”.

“La Ley 117/91 de Inversiones, que concede a las inversiones extranjeras los mismos derechos y les exige las mismas obligaciones que a las nacionales”.

“La Ley de Maquila, que permite a las empresas extranjeras instalarse en Paraguay como industrias maquiladoras es decir introduciendo a través del régimen de admisión temporaria al país materias primas del exterior con una serie de incentivos fiscales y tributarios, para ensamblar y fabricar sus productos utilizando mano de obra nacional, para finalmente re-exportarla, sumándole al mismo el valor agregado del proceso de transformación”.

Anexo 10: Cervepar.

Cervecería Paraguaya S.A, cumplió el año 2010 cien años de permanencia en el mercado paraguayo. Esta empresa se destaca en su país con un limpia gestión y eficiente, productos de alta calidad y una inversión tecnológica de punta.

“La historia de Cervepar arranca el 27 de agosto de 1910, cuando los hermanos Pedro y Juan Bosio constituyeron la razón social denominada Cervecería Nacional, con sede en Asunción. A las primeras instalaciones se sumaron construcciones más modernas con los últimos perfeccionamientos de la técnica de la época.

Según Adrián Lachowski, gerente general de Cervepar, originalmente se contaron con tres grandes plantas productoras de cerveza y hielo ubicadas en Tuyucúá (la primera), Puerto Sajonia (adquirida a la Sociedad Paraguaya) y Arsenal-cué, en la zona portuaria de Asunción. Esta última levantada expresamente para fines industriales en 1910.

En 1928 el grupo Bemberg se hizo cargo del paquete mayoritario de acciones de la compañía, integrándose desde entonces a un holding internacional. “

Durante los años 90 se inaugura en Ypanè (cerca de Asunción) una moderna fábrica, la que hoy es la actual sede de Cervepar, comenzando así un importante periodo de cambios en donde se potencio la conciencia medioambiental de la compañía que logra un mejor tratamiento de residuos sólidos y efluentes.

Además Cervepar prosiguió con llamativas piezas publicitarias, asociando a la cerveza con público adulto de entre 25 y 35 años, el dinamismo y la amistad.

Hacia el 2001, AmBev, la compañía fruto de la fusión de Brahma y Antártica en Brasil, selló con Cervecería Paraguaya una asociación estratégica que culminaría en 2006 con la adquisición del paquete accionario.

Actualmente Cervepar forma parte del grupo Anheuser-Busch InBev compañía cervecera líder internacionalmente y una de las 5 empresas más grandes de consumo masivo a nivel mundial, la que cuenta con operaciones en más de 30 países y un catálogo de 300 marcas importantes.

Anexo 11: Transportes CCU Ltda.

Transportes CCU Ltda. Es el operador logístico de CCU el cual se encarga de la distribución de los productos comercializados por Cervecería CCU Chile Ltda, perteneciente a la Unidad Estratégica de Negocios de servicios de CCU,

Es una empresa dedicada a prestar servicios de logística y abastecimiento de los diversos productos de las empresas del Holding CCU. En particular, la empresa realiza actividades de almacenamiento y preparación de cargas y transporte de productos a clientes y centros de distribución. Adicionalmente, la empresa realiza la recepción y retorno de envases y productos de retorno. Esta empresa líder en el país cuenta con una red de 22 centros de distribución, flotas de vehículos terceros que cubren desde Arica a Coyhaique y plataformas operativas de sistemas de información necesarias para soportar eficientemente sus funciones a través de un equipo de personas altamente calificadas.

Anexo 12: Elaboración de la Cerveza.

La siguiente imagen, muestra el proceso productivo llevado por CCU en la elaboración de la cerveza:



Fuente. Compañía Cerveceras Unidas.