

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

INVESTIGACION DE MERCADOS INTERNACIONALES Y ESTUDIO DE LAS
FORMAS DE PAGO EN LA COMPAÑIA ALEMANA MERKUR GAMING GMBH

Autor

NARGIS PANAHOVA

INFORME DE PRACTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA
CARRERA DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAISO PARA OPTAR AL
GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES
TITULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES

Profesor Guía: HERNAN VILLAVICENCIO G.

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

INVESTIGACION DE MERCADOS INTERNACIONALES Y ESTUDIO DE LAS
FORMAS DE PAGO EN LA COMPAÑIA ALEMANA MERKUR GAMING GMBH

Autor

NARGIS PANAHOVA

INFORME DE PRACTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA
CARRERA DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAISO PARA OPTAR AL
GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES
TITULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES

Profesor Guía: HERNAN VILLAVICENCIO G.

Viña del Mar, Agosto 2008

Agradecimientos

Los más sinceros agradecimientos a mis padres, porque gracias a su guía y apoyo he llegado a realizar uno de los anhelos más grandes de la vida, fruto del inmenso apoyo, amor y confianza que en mí se depositó.

Agradezco a todos los profesores que durante los 4 años han sido parte de la enseñanza y de mi formación como profesional.

También les doy las gracias a dos importantes participantes en mi vida de estudiante: nuestros conocidos en Texas, EE.UU. y la directora del Colegio Gymnasium en Westfalia, Alemania, que han sido un importante pilar durante todo mi proceso de la educación superior, brindándome ayuda en términos financieros, con la cual he logrado realizar la práctica en el extranjero y terminar mis estudios profesionales que constituyen el legado más grande que pudiera recibir y por lo cual les viviré eternamente agradecida.

Por lo que he sido y seré...Gracias

Nargis Panahova

Índice

	Páginas
Introducción_____	5
Capítulo 1: Objetivos y el Marco teórico_____	7-32
Capítulo 2: Descripción de la empresa	
Grupo Gauselmann, historia_____	33-38
Empresas asociadas _____	39-47
Merkur Gaming, historia, filosofía y visión_____	48-49
Estructura organizacional_____	50-52
Análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, Debilidades y Amenazas) _____	53-56
Mercados _____	57-58
Análisis de Marketing Operacional_____	59-107
Capítulo 3: Descripción de las funciones realizadas	
Departamento de Ventas Internacionales_____	108-145
Problemas encontrados_____	148-149
Soluciones y acciones Propuestas_____	149
Departamento de Finanzas_____	146-147
Capítulo 4: Conclusión_____	151-153
Bibliografía_____	154-156
Anexos_____	157-164

A) Introducción

Con el objetivo de obtener una experiencia fuera de las fronteras nacionales, la práctica fue realizada en una pequeña ciudad al oeste de Alemania llamada Espelkamp, en una empresa con importantes proyecciones internacionales dedicada principalmente a la comercialización de las maquinas de entretenimiento, maquinas recreativas de casino, aparatos de juego con monedas, así como de la comercialización de productos alternativos de la empresa (maquinas infantiles de entretención o *Kid`s Entertainment*, *Kiddie Rides*, maquinas recreativas exclusivamente con pantallas táctiles o *Touchscreens*, videojuegos y aparatos de internet) en los mercados internacionales. El periodo de práctica se divide en dos etapas: las primeras cinco semanas en el Departamento de Ventas Internacionales, donde se realizó una investigación de mercados en el sector de juegos de azar en 5 países latinoamericanos preseleccionados por el jefe de área: Argentina, Chile, Ecuador, Panamá y Perú. La segunda etapa fue realizada en el Departamento de Finanzas, donde se diseñó un manual práctico para los funcionarios encargados de negociar con clientes extranjeros, dando a conocer todas las formas de pago posibles en una transacción entre el importador y exportador, y las formas de pago más comunes y aceptadas en mercados ya atendidos por la empresa o posibles destinos futuros. Se estudiaron las siguientes naciones: Chile, Colombia, España, Perú, Polonia, Republica Checa, Eslovaquia, Rumania e Ucrania. El proceso de la práctica concluyó con una entrega de un Informe escrito y una exposición presentada en el idioma alemán al Gerente General de Merkur Gaming (Andreas Weiss), Gerente

del Departamento de Finanzas (Jan Grefe), Encargado de las Ventas en Sudamérica (Klaus Schwerbrock) y el supervisor de la práctica (Tomas Thielking).

A continuación se presenta el trabajo completo dividido principalmente en cuatro capítulos: capítulo uno, dando a conocer los objetivos del trabajo y el marco teórico, definiendo todos los conceptos teóricos relacionados con el tema de la práctica, el capítulo dos, describiendo la empresa incluyendo el origen y la historia, el análisis estratégico de FODA, los mercados abarcados, la estructura organizacional y el análisis de marketing operacional, el capítulo tres, detallando las funciones realizadas dentro de la empresa durante el periodo de la práctica y finalmente el capítulo 4 desarrollando las conclusiones.

B) Capítulo 1: Los Objetivos y el Marco Teórico.

Objetivo general:

- Analizar y describir las funciones realizadas en la empresa Merkur Gaming durante el periodo de práctica dividido en dos etapas: cinco semanas en el Departamento de Ventas Internacionales, luego tres semanas en el Departamento de Finanzas.

Objetivos específicos:

- Dar a conocer el origen y la historia de Merkur Gaming.
- Analizar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Identificar los mercados atendidos actualmente por la firma.
- Describir su estructura organizacional.
- Analizar el marketing operacional de la empresa.
- Investigar cinco mercados nuevos en América Latina en el sector de juegos de azar (Argentina, Chile, Ecuador, Panamá y Perú) a través de datos secundarios considerando los aspectos del entorno, la demanda, la oferta, la estrategia de entrada y la mezcla de mercadotecnia.
- Diseñar un manual práctico dando a conocer todas las formas de pago posibles en una transacción entre el importador y el exportador, y las formas de pago más

comunes y aceptadas en mercados ya atendidos por la empresa o posibles destinos futuros.

A continuación se definirán todos los conceptos teóricos relacionados con el tema de la práctica según los siguientes autores:

Philip Kotler¹:

1. Expansión de las actividades de Marketing Internacional:

En la decisión estratégica de continuar expandiéndose a nivel internacional introduciendo productos o servicios en destinos nuevos, uno de los primeros pasos consiste en definir hacia que mercados exactamente se quiere dirigir la empresa, decisión de gran implicancia estratégica y al mismo tiempo de gran complejidad, pues la decisión debe tomarse teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la firma, limitando a su vez la exposición al riesgo internacional. Además, las empresas deben elaborar supuestos sobre factores tan variables como costos y precios futuros, reacciones de los competidores y tecnología. Asimismo, se debe tener en cuenta los siguientes elementos:

- La magnitud del mercado: el potencial de ventas es quizás uno de los factores que mayor peso tendrá.
- La facilidad y compatibilidad de las operaciones.

¹ Kotler, Philip, Dirección de Marketing, décima edición, Pearson Prentice, 2004.

- Los costos y disponibilidad de recursos.
- Los riesgos: sin lugar a dudas que la decisión final no solo se debe tomar considerando el rendimiento esperado de una exportación, sino que también se deben considerar los riesgos que implica exportar a un determinado país, en términos de su estabilidad política, social, económica y en términos de presión y rivalidad competitiva.

2. Investigación de mercados internacionales:

El realizar una investigación de mercados internacionales es una tarea que implica inversión en tiempo y recursos, razón por la cual, en primer lugar, habrá que estudiar la factibilidad económica y en segundo lugar, habrá que hacer una buena preselección de mercados para estudiar solo aquellos que representan una buena oportunidad para la empresa. Para la selección de un grupo de dos o tres mercados potenciales habrá que considerar factores macroeconómicos de los países objetivo, factores generales del mercado, así como también factores culturales que puedan influir de forma importante en la demanda de los productos y/o servicios. Luego de la preselección se debe pasar a realizar una investigación detallada. Una investigación de mercados se define como una herramienta poderosa para la toma de decisiones y disminución de riesgo, la importancia de llevarla a cabo radica en el carácter rápidamente cambiante del medio y aumento en el número de competidores. Factores como la economía, tecnología, las leyes, la distribución de la población y la cultura que prevalecen en cada país están en constante evolución, debido tanto a la investigación y desarrollo de productos y servicios, como al

intercambio comercial y cultural que se da hoy en día entre los países del mundo. La globalización de los mercados y los avances en la comunidad moderna hacen a los habitantes del planeta más sensibles ante una infinidad de productos y servicios que de otra manera no conocerían.

3. El contenido de una investigación de mercados internacionales.

Esta debe abarcar los siguientes aspectos:

- Investigación del entorno extranjero: aspectos legales, estructura competitiva, clima económico, factores culturales y políticos.
- Investigación de la demanda: el perfil del consumidor, gustos y tradición de consumo.
- Investigación de la oferta: estudio acerca de los competidores y sus ventajas competitivas.
- Determinación de la estrategia de entrada más adecuada: exportación indirecta, exportación directa, licencias, franquicias, alianzas o inversión directa. Estrategias ordenadas de menor a mayor según el grado de compromiso, riesgo, control y utilidades.
- Investigación de la mezcla de mercadotecnia: esta comprende el estudio sobre la política de productos, política de precios en el mercado de destino, los canales de distribución y la promoción de producto y/o servicio.

4. Estrategias de entrada en los mercados determinadas de acuerdo a la matriz CRCU (de menor a mayor grado de Compromiso, Riesgo, Control y Utilidad):

Exportación indirecta:

Empresa Intermediario Importador

Actividad encaminada a la introducción en un mercado extranjero realizada a través de intermediarios. Los intermediarios de exportación, son empresas nacionales que se especializan en ejercitar los servicios de comercialización internacional como representantes de otras empresas. Los intermediarios pueden tomar dos formas: agentes y distribuidores. Los agentes trabajan a comisión, por su parte los distribuidores compran el producto a la empresa, lo toman en propiedad y asumen el riesgo comercial. La necesidad de vender la mercancía motiva la necesidad de concretar la venta internacional. A su vez la empresa nacional ocupa una cómoda posición de haber vendido su mercancía, existiendo sin embargo, la gran desventaja de no obtener experiencia en el mercado internacional. Entre las cualidades que deberían reunir los intermediarios de exportación se encuentran las siguientes: conocimiento del mercado, área geográfica que cubre, productos y empresas que representa, tamaño de la empresa, experiencia con línea de productos, calidad de la fuerza de ventas, solvencia financiera e interés en colaborar con el exportador.

Exportación directa:

Empresa Importador

Actividad encaminada a la introducción en un mercado extranjero que emprende una empresa por cuenta propia.

Licencias: Una empresa, el licenciante, le permite a otra utilizar su propiedad intelectual a cambio de una compensación llamada regalías. La empresa receptora se denomina el licenciatario.

Franquicias: El otorgamiento de franquicias es una forma de licenciamiento en que la compañía matriz, el franquiciador, concede a otra entidad independiente, el franquiciado, el derecho de hacer negocios de una forma establecida por adelantado, a cambio de honorarios y regalías.

Joint ventures internacionales (Alianzas):

Empresas creadas por dos o más compañías procedentes de distintos países para el desarrollo conjunto de una actividad. Los socios participantes comparten la propiedad, los riesgos y ganancias.

Inversión extranjera directa:

Sus principales determinantes son las siguientes:

- Factores de marketing.
- Factores del costo.

- Clima de inversión.
- Restricciones comerciales.

5. Estrategias de crecimiento:

Estrategia de penetración: Consiste en aumentar las ventas de productos actuales en los mercados actuales. Entre las vías que se pueden utilizar se encuentran las siguientes: aumentar la cuota de mercado mejorando el producto, reposicionando la marca, reduciendo los precios, reposicionando la marca o reforzando la red de distribución; adquisición de mercados comprando una empresa competidora o creando una empresa conjunta; racionalización del mercado concentrándose en segmentos mas rentables o recurriendo a distribuidores mas eficaces.

Estrategia de desarrollo de mercados: Tiene por objetivo desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales en nuevos mercados. Entre las vías que se pueden adoptar se encuentran las siguientes: dirigirse a nuevos segmentos de usuarios en el mismo mercado geográfico, trabajar con nuevos canales de distribución o expandirse geográficamente situándose en otras regiones del país u otras naciones.

Estrategia de desarrollo de productos: Consiste en aumentar las ventas desarrollando productos nuevos o mejorados, destinados a mercados ya atendidos por la empresa. Entre las vías que se pueden utilizar están las siguientes: ampliar la gama de productos

desarrollando nuevos modelos, envases, colores, añadiendo nuevas versiones del producto correspondiente a diferentes niveles de calidad; rejuvenecer una línea de productos restableciendo la competitividad de elementos obsoletos o inadaptados reemplazándolos por productos mejorados.

Crecimiento por diversificación: Esta estrategia se clasifica en dos, diversificación concéntrica y pura. La diversificación concéntrica, tiene lugar cuando una empresa se diversifica en nuevos negocios con sinergias tecnológicas o de marketing con los negocios actuales con la finalidad de atraer nuevos grupos de consumidores. A su vez, la diversificación pura o por conglomerado tiene lugar cuando la empresa encuentra nuevos negocios que no guardan relación ni con la tecnología ni con los mercados actuales.

6. Posicionamiento: Define la manera en que la marca o la empresa desea ser percibida por el comprador objetivo. El posicionamiento puede estar basado ya sea en las ventajas o solución aportada, en relación a la categoría de productos, en relación de una marca competidora u orientado a una categoría de usuarios.

7. Comunicación internacional, los medios de comunicación de marketing son los siguientes:

La publicidad: Es una comunicación de masas, pagada, unilateral, emanada de un animador y concebida para apoyar directa o indirectamente las actividades de la empresa.

Fuerza de ventas: Es una comunicación a la medida personal y bilateral que aporta informaciones a la empresa y que es más concebida para incitar al cliente a una acción inmediata. Las estrategias de despliegue de la fuerza de ventas pueden ser por áreas geográficas, donde el vendedor es representante exclusivo de todos los productos de la empresa en un determinado área; por productos cuando estos son muy diferentes y requieren competencias técnicas propias o por clientes cuando las necesidades de estos son muy diferentes.

Promoción de ventas: Comprende el conjunto de estímulos, que de una forma no permanente y a menudo localmente, van a reforzar la acción de la publicidad y/o la fuerza de ventas para fomentar la compra de un producto.

Las relaciones públicas: Tiene por objetivo establecer un clima de comprensión y confianza mutua entre la organización y el público. Se trata menos de vender que de obtener el apoyo que facilite la continuidad de la actividad y la consolidación de un proyecto de marca. Este tipo de comunicación consiste en preparar y diseminar buena comunicación para apoyar la imagen corporativa, los productos y la creación de imagen de la empresa. Las herramientas más utilizadas en relaciones públicas son:

- Conferencias ante grandes audiencias.
- Seminarios, exposiciones, aniversarios, etc.
- Material escrito: folletos, revistas de empresas, etc.
- Marketing con causa social.

8. Canales y estrategias de distribución:

En primera instancia la empresa habrá de seleccionar para cada mercado la longitud de la distribución, es decir, el número de canales en la cadena que van a intervenir en la distribución funcional del producto, y cuales, entre ellos, son los más adecuados.

En cuanto a la longitud de la distribución existen básicamente 3 opciones:

Distribución larga: Se trabaja con un gran número de intermediarios a distintos niveles hasta llegar al cliente final. Este tipo de distribución es utilizada por empresas con poco conocimiento del mercado o con escasa presencia física. También suele utilizarse en la etapa de introducción de productos o en mercados con distribución muy fragmentada.

Exportador Agente distribuidor Mayorista Detallistas Cliente final

Las ventajas y desventajas de este tipo de distribución son las siguientes:

Ventajas:

- Bajo coste.
- Economías de escala producidas por los envíos conjuntos.

Desventajas:

- Alejamiento entre la empresa y los clientes finales.
- Menor conocimiento del mercado, sus necesidades y los cambios que pueden producirse
- El control sobre marketing-mix es menor, ya que se deja, en parte, en manos de los canales de distribución.

Distribución corta: En este caso la empresa elimina uno de los intermediarios de la cadena: Exportador Detallistas Cliente final.

Las ventajas y desventajas de este tipo de distribución son las siguientes:

Ventajas:

- Contacto más directo con el mercado.
- Ahorro de los márgenes comerciales que incorporarían los mayoristas.

Desventajas:

- Mayor gasto.
- La empresa necesitará contar con una cierta capacidad logística adaptada al volumen de la empresa.

Distribución directa: Un tipo de distribución muy adecuada para el suministro de grandes equipos o productos industriales muy especializados, así como grandes proyectos industriales y de servicios. Permite al fabricante llegar directamente a sus clientes sin la actuación de intermediarios.

Ventajas:

- Contacto directo con el cliente.
- Eliminación de márgenes comerciales de intermediarios.
- Respuesta rápida de la empresa a los cambios de la demanda.

9. Investigación exploratoria:

Esta investigación se aplica para proporcionar al investigador un panorama amplio y general acerca del fenómeno que se desea investigar, para que quienes toman la decisión posean una visión general del problema.

10. Fuentes de información: primarias y secundarias

Fuentes secundarias corresponden principalmente a la información ya existente, las principales fuentes son: gobiernos, organismos internacionales, entidades de servicio, asociaciones comerciales, empresas de Internet, directorios y boletines.

Según Warren Keegan²:

1. Decisiones de producto:

Estandarización o adaptación: La empresa puede comercializar sus productos con los mismos atributos en todos los mercados donde opera o adaptarlos a las características de cada uno de ellos. Normalmente, las empresas no optan por ninguno de estos dos extremos, sino por una política mixta o intermedia entre la estandarización absoluta y la adaptación total a cada mercado. Estas dos posturas vienen reflejadas por las ventajas de la uniformidad en la estrategia de producto en todos los mercados (estandarización) y por las distintas necesidades y condiciones de cada mercado (adaptación).

Variables motivadoras de la estandarización del producto:

- Economías de escala en la producción, el marketing y la gestión.
- Homogenización de los gustos y demanda de los consumidores.
- Imagen consistente y coherente a nivel internacional.
- Productos industriales, estos tienden a comercializarse de forma más estándar en mercados exteriores que los de consumo, que han de adaptarse a los gustos mas variables.

Variables motivadoras de la adaptación del producto:

² Keegan, Warren J., Marketing Global, quinta edición, Prentice hall, 1996.

- Diferencias significativas del comportamiento y demandas de los consumidores en los distintos mercados.
- Diferencias en las condiciones de uso.
- Normativas legales locales que afectan a la composición del producto (los gobiernos de los distintos países pueden exigir que los productos cumplan unos determinados estándares, exigencias técnicas o de calidad).

2. *Stretching* de marca: Muchas empresas deciden lanzar marcas nuevas para no estirar la imagen de la marca actual y para no violar el posicionamiento que se ha obtenido. Cuando se desarrolla un nuevo negocio y se utiliza una marca existente en una nueva categoría o producto, se busca capitalizar el reconocimiento y la confianza que ya tienen los consumidores, lo que constituye una alternativa en principio conveniente. Usar una marca reconocida y exitosa tiene algunas ventajas: ayuda a bajar costos en lo relativo a inversiones en lograr conocimiento del producto, acelera la velocidad de ingreso al mercado de un producto nuevo. Una marca conocida y aceptada en una determinada categoría genera más confianza, facilita la prueba de un nuevo producto, además se genera una sinergia en la promoción de productos que tienen una misma marca. Lograr lo mismo con una marca desconocida es más lento y más costoso. A pesar de las múltiples ventajas, existen también los riesgos. Muchas veces la extensión de marcas suena muy lógica para las empresas pero resulta menos evidente para los consumidores. Debido a lo anterior, numerosas empresas prefieren preservar la práctica de utilizar diferentes marcas para sus líneas de productos con el respaldo de la marca corporativa.

Sea cual fuera la nueva categoría en la que se extenderá una marca, siempre es importante atravesar un ejercicio de evaluación y testeo de marcas con los consumidores, para evitar que el nombre del futuro producto o servicio pueda jugar en contra del posicionamiento y desarrollo del mismo y/o deteriore la posición de liderazgo de la marca en otra categoría.

3. Atributos de producto en mercados exteriores: Atributos intrínsecos, externos e intangibles.

a) Atributos intrínsecos: Las características físicas, químicas o técnicas del producto, es decir, su composición, así como su diseño y calidad, vendrán determinados por las necesidades y demandas de los clientes, por la capacidad productiva de la empresa, por imposiciones de los distintos mercados y por los propios objetivos generales y de marketing de la empresa. Será necesaria la adaptación de las características físicas y técnicas del producto cuando los mercados exteriores tengan condiciones operativas del producto distintas a las del mercado doméstico. La calidad del producto estará muy condicionada por el nivel de exigencias de los mercados. A su vez el diseño puede ser un elemento diferenciador de gran importancia respecto a los productos de la competencia.

b) Atributos externos: Se han de considerar los siguientes aspectos:

Protección: Las necesidades de protección varían de un país a otro. Se debe tener en cuenta el sistema de transporte, canales de distribución, reglamentaciones del obligado cumplimiento en el país de importación y exportación.

Promoción: En este aspecto se debe considerar los hábitos del consumidor. Ejemplo: la selección de colores ha de estar condicionada por los gustos actitudes y demás condicionantes culturales de cada mercado.

Impacto Medioambiental: Un aspecto que tiene cada vez mayor importancia.

Idioma: una posibilidad, es utilizar varios idiomas que cubran grupos de países.

Legislación: En general, la normativa exige que elementos tales como la etiqueta incluyan información sobre: el país de procedencia, nombre del fabricante, peso, descripción general del producto y sus funciones. Es relevante destacar que la etiqueta adicionalmente constituye una vía de comunicación con el cliente. El fabricante podrá utilizarla para estimular la compra y facilitar el uso del producto, con lo que se aumentara la satisfacción del usuario o cliente.

c) Atributos Intangibles: Esta categoría abarca los siguientes elementos:

La marca y el nombre comercial: La política universal de marcas engloba cuestiones tales como la selección de marcas internacionales, la decisión de utilizar una única marca global o adaptar la marca a los mercados exteriores, la utilización de marcas propias o ajenas y el registro y piratería de marcas. Las ventajas e inconvenientes de utilizar marcas globales o locales inclinarán la decisión en un sentido o en otro. Cuando el beneficio que aporta la adaptación de la marca en cada nuevo mercado es superior al

incremento en los costes de promoción, publicidad y creación de marcas locales frente a lo que supondría la utilización de la misma marca, la empresa opta por la primera opción.

Marcas globales, ventajas:

- Economía de escala.
- Seducción de costos de promoción y publicidad.
- Mayores posibilidades en el uso de publicidad en medios internacionales.
- Eliminación de costos de creación de marcas locales.
- Imagen mundial universal.
- Fácil identificación y reconocimiento por parte de viajeros internacionales.

Marcas globales, desventajas:

- Falta de identidad local.
- Falta de adaptación a características locales.
- Posible oposición por parte de consumidor y gobiernos “nacionalistas”.

Marcas locales, ventajas:

- Identificación local.

- Adaptación a características de mercado local.
- Mayor aceptación por parte de consumidor y gobiernos “nacionalistas”.
- Rapidez de penetración en caso de compra de marcas locales.
- Ocultación de *made in* cuando el país de origen tenga una imagen negativa.

Marcas locales, desventajas:

- Pérdida de economías de escala.
- Mayores costos de creación de marcas.
- Imagen difusa a nivel internacional.

País de origen o el “*made in*”: Los consumidores valoran el producto o servicio que les ofrece la empresa no solo por su apariencia, precio, calidad, etc. El país de origen del producto afecta también a sus decisiones de compra. El nivel de desarrollo económico y político y las características culturales influyen en la imagen del país que tienen los consumidores; lazos históricos, como la relación mantenida entre países y sus ex colonias, también miden en la percepción del *made in*. Otro aspecto importante que sirve para definir el estereotipo comercial del país es la experiencia en las relaciones entre empresas del país de origen y consumidores, importadores, distribuidores, etc., del país de destino. Algunas empresas comerciales esconden su origen si determinan que este puede perjudicar sus ventas.

La garantía: Se utiliza en muchas ocasiones como elemento diferenciador frente a la competencia.

Servicios preventa y postventa: El elevado desarrollo técnico al que se ha llegado en los últimos años hace que hoy en día existan cada vez menos diferencias en cuanto al nivel de calidad en materiales y características técnicas de los productos fabricados por distintas empresas. Por el contrario, la diferenciación que ofrecen otros atributos del producto, como son el servicio preventa (entrega, instalación y asesoramiento técnico previo) y el servicio postventa (mantenimiento, servicio de reparación y asesoramiento operativo) es cada vez mayor.

4. Marketing internacional versus marketing global:

Marketing internacional: El comerciante internacional va más allá que el exportador, involucrándose en el entorno de marketing de los países en los que realiza su negocio. Es menos probable que el comerciante internacional dependa de intermediarios y es probable que establezca una representación directa para coordinar el esfuerzo de marketing en los mercados objetivo. Con su propia compañía subsidiaria en un país, el comerciante internacional crea una organización interna que esta enfocada en la ventaja de los productos de la compañía, y en el análisis de la competencia del país. La organización de marketing internacional utilizará la campaña de comunicaciones desarrollada para el país de origen.

Marketing global/transnacional: Se concentra en la ventaja global de los activos de la compañía, su experiencia y sus productos y en la adaptación a lo que es verdaderamente específico y diferente en cada país. Reconoce universos culturales y diferencias específicas del mercado. En vez del enfoque de una compañía internacional que consistiría en una campaña de comunicación diseñada para el país de origen, o del enfoque multinacional de creación de campañas específicas en cada país, la compañía global/transnacional distingue entre lo que es global y universal y lo que es específico y único en cada país.

Según la Dirección de Promoción de Exportaciones, PROCHILE:

1. Condiciones de pago: El exportador deberá negociar estratégicamente la forma de pago de sus productos, de acuerdo a los términos de contrato de compraventa, teniendo en cuenta el grado de riesgo que la empresa esta dispuesta a asumir y el grado de credibilidad que le inspire el comprador. Las tres formas de pago mas utilizadas son las siguientes:

Carta de crédito (Acreditivo): Por la intervención de entidades bancarias comprometidas en la operación, la carta de crédito se transforma en un compromiso de pago, razón por la cual es el mecanismo de pago mas difundido en todo el mundo. Este instrumento otorga la seguridad de que las mercancías serán pagadas una vez enviadas y tan pronto el exportador cumpla las condiciones previamente establecidas. En términos simples, la forma de pago con acreditivo consiste en que el importador ordena a su banco comercial ubicado en el país de importación (banco emisor), pagar a un tercero (exportador) por

intermedio de un banco comercial en Chile (banco receptor). Este pago se efectúa una vez que el exportador cumpla con lo estipulado en el acreditativo. Existen varios tipos de acreditativo, siendo el más recomendado el Irrevocable/Confirmado/A la vista:

- Irrevocable: Requiere el consentimiento del banco emisor, del beneficiario o exportador y el solicitante para rendir cualquier reforma, modificación o cancelación de los términos originales. Este tipo de carta de crédito es la que mas se usa y la preferida por los exportadores o beneficiarios, debido a que el pago siempre esta asegurado.
- Confirmado: El banco notificador nacional, asume el compromiso de pago, adicional al banco emisor de la carta de crédito.
- A la vista: El pago se efectuará una vez que el exportador negocie los documentos de embarque en el banco comercial nacional.

Cobranza extranjera: Esta se basa en la mutua confianza entre importador y exportador (comprador y vendedor). Los bancos comerciales no tienen mas responsabilidad que seguir las instrucciones de cobro dadas por el exportador (ordenante) al momento de presentar los documentos de embarque para ser entregados al importador (girador), siempre y cuando este último cumpla con las condiciones preestablecidas. En esta modalidad, los gastos por concepto de comisiones bancarias son sustancialmente inferiores al acreditativo. En una cobranza intervienen:

- El ordenante: Habitualmente el exportador, quien entrega al banco comercial chileno los documentos y las instrucciones sobre su manejo.
- El remitente: Banco comercial chileno, que recibe del exportador documentos de embarque e instrumentos de cobro.
- El banco presentador o cobrador: corresponsal del banco remitente, habitualmente en el país del comprador, encargado de la entrega física de los documentos enviados por el banco del exportador.
- El girado: El importador, en su calidad de receptor de los documentos, siempre que cumpla con la condición de la cobranza. (Aceptación de documento con compromiso de pago).

El procedimiento general de este tipo de instrumento se describe de la siguiente manera: Se firma el contrato de compraventa donde se acuerdan las condiciones de la operación y cobranza. El exportador (ordenante) efectúa el embarque de la mercadería. Reunidos los documentos de embarque, el exportador los entrega a su banco (remitente) junto con la orden de cobro que contiene las instrucciones sobre el manejo de dichos documentos. El banco remitente verifica que los documentos estén en orden y los envía a uno de sus corresponsales en el país del importador, transcribiendo las instrucciones sobre el manejo de la cobranza. El banco presentador avisa la cobranza al importador, indicando sus condiciones. El importador (girado) acepta los términos de la cobranza, procede a la aceptación o al pago del valor de los documentos y el banco se los entrega. El banco

presentador remesa al banco remitente el pago efectuado por el importador y el banco cobrador pone a disposición del exportador el valor recibido.

Pago contado:

El exportador envía las mercancías al extranjero bajo el compromiso de que el importador pagará en el momento de recibirlas o en un plazo previamente acordado. El proceso de pago se efectúa a través de giros bancarios, transferencias de fondos, abonos en la cuenta corriente del exportador (cuenta abierta) u otras modalidades, se emplea esta forma de pago cuando existe plena confianza entre exportador e importador. Si el exportador no conoce al cliente, esta forma de pago implica un alto riesgo.

Los pasos correspondientes a este instrumento se describen de la siguiente manera: El exportador se contacta con el importador y se elabora un contrato de compraventa. Posteriormente, el exportador despacha la mercadería y envía los documentos de embarque al importador, este recibe los documentos y envía el pago de la mercadería al beneficiario. Finalmente, el exportador recibe el pago.

2. *Incoterms* (Términos internacionales del comercio):

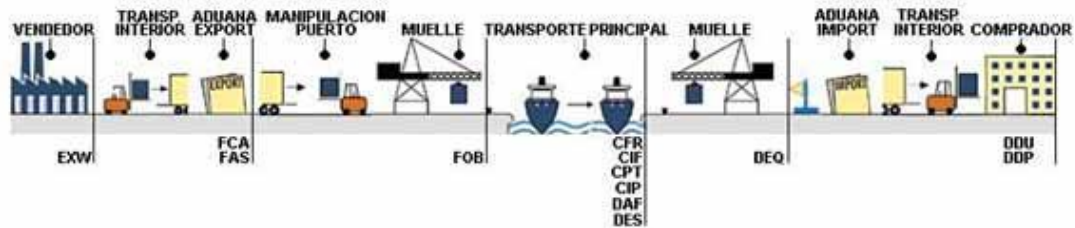
Los *incoterms* son un conjunto de reglas internacionales, regidos por la Cámara de Comercio Internacional, que determina el alcance de las cláusulas comerciales incluidas en el contrato de compraventa internacional. Los *incoterms* también se denominan cláusulas de precio, pues cada término permite determinar los elementos que lo componen. La selección del *incoterm* influye sobre el costo del contrato y su propósito

es el de proveer un grupo de reglas internacionales para la interpretación de los términos más usados en el comercio internacional. Los *incoterms* a su vez determinan las siguientes variables:

- El alcance del precio.
- En qué momento y dónde se produce la transferencia de riesgos sobre la mercancía del vendedor hacia el comprador.
- El lugar de entrega de la mercancía.
- Quién contrata y paga el transporte.
- Quién contrata y paga el seguro.
- Qué documentos tramita cada parte y su costo.

Existen 13 tipos de *incoterms*: CFR (*Cost and Freight* o Costo y Flete hasta el puerto de destino convenido), CIF (*Cost, Insurance and Freight* o Costo, Seguro y Flete hasta el puerto de destino convenido), CIP (*Carriage and Insurance Paid to* o Transporte o Seguro Pagado hasta el lugar de destino convenido), CPT (*Carriage Paid To* o Transporte Pagado hasta el lugar de destino convenido), DAF (*Delivered At Frontier* o Entrega en frontera del lugar convenido), DDP (*Delivered Duty Paid* o Entregadas en el lugar de destino convenido con derechos pagados), DDU (*Delivered Duty Unpaid* o Entregadas en el lugar de destino convenido sin los derechos pagados), DES (*Delivered Ex Ship* o Entregadas sobre el buque en el puerto de destino convenido), EXW (*Ex*

Works o En fabrica), FAS (*Free Along Ship* o Libre al costado del buque), FCA (*Free Carrier* o Libre transportista) y FOB (*Free On Board* o Libre a bordo).



Debido a que *Ex Works* será el *incoterm* más utilizado durante el desarrollo de este trabajo, a continuación se detallarán las características específicas de este término: *Ex Works* significa que el vendedor entrega oficialmente cuando pone la mercadería a disposición del comprador en el establecimiento del vendedor o en otro lugar convenido (es decir, fábrica, almacén, etc.). Este término representa, así, la menor obligación del vendedor, y el comprador debe asumir todos los costos y riesgos.

Obligaciones del vendedor:

- Entrega de la mercadería y documentos necesarios.
- Empaque y embalaje.

Obligaciones del comprador:

- Pago de la mercadería.
- Flete interno (de fabrica al lugar de exportación).
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos).
- Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes).
- Flete internacional (de lugar de exportación al lugar de importación).
- Seguro
- Gastos de importancia (maniobras, almacenaje, agentes).
- Transporte y seguro (lugar de importación a planta).

Capítulo 2: Descripción de la empresa.

Historia:

La compañía familiar *Gauselmann Gruppe*, el Grupo Gauselmann, ubicada en Espelkamp Lubbecke, Renania del Norte Westfalia, Alemania se dedica a ofrecer atractivas alternativas para la entretención y diversión, ofreciendo una amplia gama de productos cubriendo las necesidades de todo aspecto en la industria del juego, ocio y recreación, entre otros: maquinas recreativas de casino, maquinas de entretenimiento, aparatos de internet generalmente para aeropuertos o estaciones de trenes y maquinas para cambio de dinero en efectivo en área de retails, bancos y casinos. El Grupo Gauselmann cumple con las funciones correspondientes a investigar, desarrollar, producir, financiar y distribuir los aparatos automáticos, conforme cada uno de los procesos anteriormente nombrados a la certificación de ISO 9001:2000, siendo la única empresa nacional del sector de juego con esta ventaja de la norma de calidad. El símbolo de la empresa, *Merkur Sonne*, el amigable y sonriente sol llamado Merkur (señalado más abajo) es reconocido en toda Europa como un signo de suerte y apreciado como garantía de una innovadora cultura de recreación y la entretención moderna.



En 2007 la compañía celebró sus 50 años de existencia desde que en junio de 1957 su fundador, Paul Gauselmann, se dedicó definitivamente a fabricar en forma independiente las máquinas de entretenimiento, luego de haber practicado por muchos años esta actividad solo como un *hobby* o su pasatiempo favorito. Hoy en día, el Grupo Gauselmann, es una reconocida empresa líder en el área de la entretención electrónica en Alemania y una de las mejores empresas a nivel europeo y mundial dedicadas al mismo rubro de entretención. Comenzando tan solo como un pequeño negocio nacional dirigido por un emprendedor, contando actualmente con aproximadamente 5.500 funcionarios, con un mercado atendido en los 5 continentes a través de sus diferentes unidades de negocio, sus correspondientes productos y una utilidad consolidada y superior a 1 mil millones de euros (año: 2006), esta compañía pertenece definitivamente a una historia de éxito en Alemania, especialmente en la región de su surgimiento y ubicación central, Renania del Norte, Westfalia.

A continuación se presenta la imagen de la planta central del Grupo Gauselmann:



Al analizar la historia del Grupo Gauselmann, es imprescindible mencionar a su fundador, Paul Gauselmann, más conocido como el rey alemán de las máquinas de entretenimiento. Nació el 26 de agosto en 1934 en Borghorst cerca de la ciudad de Munster, ubicada en la región de Westfalia, como hijo de una familia con escasos recursos económicos. En los años 50, su mejor amigo desempeñaba las labores en una empresa de máquinas de juego y le comentaba de lo rentable que era el negocio de entretenimiento y las altas posibilidades de ganancias en ese sector, despertando así el interés de Paul Gauselmann. Posteriormente el joven emprendedor cambió el lugar de trabajo y se dirigió en búsqueda de nuevos horizontes a una empresa fabricante de máquinas musicales. En 1957 el alemán decidió fabricar sus propias máquinas en su pasatiempo, siendo este el momento clave que lo llevaría junto a su futura familia al éxito. En 1964, el joven dio el paso definitivo de formar su independencia empresarial junto a sus 15 empleados o ayudantes.

El próximo logro consistió en la creación de modernas salas o centros de entretenimiento (*Entertainmentcenters*), en primer lugar dentro de las fronteras nacionales y luego expandirse hacia países vecinos. Actualmente se pueden hallar alrededor de 200 centros a lo largo de todo Alemania, llamados *Merkur-Spielothek*, y aproximadamente 70 centros ubicados en diferentes países europeos bajo el nombre *Merkur Casino*, específicamente en Austria, Bulgaria, Croacia, España, Holanda, Hungría, Latvia, Republica Checa, Republica Eslovaca, Rumania y Rusia. Sea en Alemania o en las demás regiones el objetivo de estos centros de entretenimiento es uno solo: hacer agradable

la visita de los clientes entregándoles la posibilidad de divertirse en cualquier momento y compartir experiencias.

El siguiente progreso estratégico de esta historia consistió en la opción de no solo comercializar y distribuir las maquinas, sino fabricarlas y desarrollarlas en forma independiente. El primer producto propio apareció en el mercado nacional en el año 1977, bautizado como Merkur-B, siendo este a su vez un representativo sinónimo del sobresaliente ascenso del Grupo Gauselmann. Pocos años después la empresa familiar se convirtió en el líder de la industria alemana en el rubro de maquinas automáticas de entretenimiento, comenzando a funcionar con la norma ISO 9001:2000, exponiendo su calidad en los procesos de desarrollo, producción, distribución y servicio.

En 1980 surgió finalmente Gauselmann AG, como empresa holding con servicios centrales para las demás numerosas unidades de negocio que se crearon durante el proceso de crecimiento y expansión.

Luego, la empresa decidió estudiar mercados internacionales con el objetivo de ampliar sus horizontes e introducir sus productos y servicios con el concepto de diversión y entretenimiento moderna en nuevas regiones. En 1993, con la fundación de Atronic, una nueva unidad de negocio del Grupo Gauselmann, y el ingreso en los mercados internacionales de casinos comenzaban las actividades globales de la empresa. Atronic, encargada de las ventas internacionales, ha sido la única empresa alemana que logro facilitar licencias de fabricación en el mercado de casinos tan relevante como el norteamericano en Nevada. Esta unidad de negocio, dirigida por Michael Gauselmann,

hijo mayor del fundador, trabaja actualmente con 223 licencias de fabricación y distribución, cubriendo más de 90 países.

Es necesario destacar que durante toda la existencia de la empresa la familia ha sido muy conciente con sus responsabilidades sociales, para tan solo mencionar algunas, la compañía brinda apoyo a la Asociación de Handball y Tenis en la región de Westfalia, y otros múltiples proyectos deportivos, culturales, ecológicos y sociales.

Para concluir la historia cronológica resumida anteriormente, es relevante mencionar una actividad adicional a la que se ha dedicado la familia por años: colección de maquinas de entretenimiento que funcionan con monedas como elementos de antigüedad formando finalmente el llamado Museo del Grupo Gauselmann. Este museo, inaugurado oficialmente en 1995, cuenta con 1800 elementos a exponer, siendo una de las colecciones más grandes alemanas e internacionales de estos elementos. Se guía por las palabras de un escritor y político francés llamado Andre Malraux que afirmó lo siguiente: “El que quiere leer en el futuro, debe hojear en el pasado”. En 1996, a tan solo un año de su existencia, el museo de la familia, ubicado en la pequeña ciudad de Espelkamp, se clasificó como una de las 10 colecciones más atractivas de las empresas alemanas, llamando la atención tanto del público general nacional e internacional, así como de destacados economistas, deportistas y políticos.

A continuación se presentan dos imágenes en las cuales se pueden observar algunos elementos de la colección:



Unidades de Negocio, empresas asociadas al Grupo Gauselmann y sus funciones (en orden cronológico):

- Gebrüder Gauselmann (1962): exposiciones de maquinas de entretenimiento en espacios de gastronomía y pequeños hoteles locales.



gebrüder gauselmann

- Gauselmann Grosshandel (1970): ofrece a sus clientes una gama completa de maquinas de entretenimiento, accesorios, mantención y servicio, distribuyendo los productos a nivel nacional a través de numerosas sucursales a lo largo de todo el país.



- Adp Gauselmann GmbH (1972): es la base o la planta de los negocios nacionales del grupo empresarial, se encarga de desarrollar, producir y distribuir los aparatos de entretenimiento.



- Merkur-Spielothek GmbH & Co. KG (1974): estas salas de juego fueron creadas para mayores de edad con el objetivo de hacer agradable la visita de sus clientes entregándoles la posibilidad de divertirse en cualquier momento y compartir experiencias. Sus principales factores de éxito y de crecimiento han sido los siguientes: la constante innovación y actualización de los aparatos y maquinas de entretenimiento y las optimas actividades de marketing. Actualmente se pueden hallar alrededor de 200 centros a lo largo de toda Alemania, llamados Merkur-Spielothek, acompañados del eslogan “*Just for fun!*” (Solo por diversión!) y por el emblema del sonriente sol Merkur, reconocido en toda Europa como un símbolo de suerte y de calidad, esta basado en la teoría de que el juego pertenece a la naturaleza del hombre, las personas desean jugar, reírse, divertirse, contar sus experiencias, descansar, en fin, conocer un mundo nuevo. Los espacios de estas salas y sus contenidos se van renovando constantemente, sin embargo su concepto de diversión y entretención perdura.



- Schneider Automaten GmbH & Co. KG (1984): distribuye los productos innovadores del Grupo Gauselmann.



- Merkur Freizeit Leasing GmbH (1986): ha apoyado por mas de 20 años a través del leasing a los emprendedores de maquinas de entretenimiento en Alemania.



- Beit Systemhaus GmbH (1987): socio para las soluciones y servicios de tecnología de información, encargado de implementación y mantención de todos los sistemas de la tecnología de información con respecto de todas las

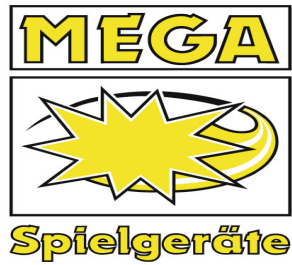
actividades del Grupo Gauselmann. Adicionalmente Beit Systemhaus ofrece sus servicios también a empresas externas.



- Walberer Automaten GmbH & Co. KG (1987): es el importador alemán general para los juegos de diversión de English Barcrest y maquinas recreativas hechas de acuerdo a la regulación alemana. Esta empresa se fundo en 1947, pero el acuerdo con el Grupo Gauselmann entró en vigencia en el año 1987.



- Mega Spielgeraete Entwicklungs- und Vertriebsgesellschaft mbh & Co. KG (1988): fabrica maquinas recreativas para el mercado alemán, produciéndolas exclusivamente en la planta de la empresa Gauselmann conforme a la certificación de ISO 9001:2000. Sus maquinas se distribuyen principalmente a través de Gauselmann Grosshandel.



- Gauselmann AG (1990): surgió en marzo de 1980 bajo un nombre diferente, corresponde desde 1990 a una compañía Holding del Grupo Gauselmann, encargada de brindar servicios y finanzas a las demás unidades de negocio y los afiliados.



GAUSELMANN AG

- Merkur Immobilien und Beteiligungs GmbH (1991)



- Atronic (1993): El grupo Atronic – Atronic International, Atronic Austria, Atronic Americas, Atronic Australia, Atronic Rusia y Atronic Systems, otra división del Grupo Gauselmann, ofrece máquinas de juegos de casino de gran

calidad, actualmente comercializa los productos en más de 92 países y cuenta con 223 licencias internacionales de fabricación y distribución repartidas.



- GeWeTe Geldwechsel und Sicherheitstechnik GmbH & Co. KG (1993): se encarga del desarrollo, producción y distribución a nivel mundial de las máquinas con sistemas y tecnología de cambio de dinero y seguridad, alias auto-servicio ofrecidas por el Grupo Gauselmann al mercado, generalmente en el área de retail, bancos y casinos.



- Mega Web GmbH (2000): esta compañía es el líder del mercado alemán en cuanto a los aparatos de internet que funcionan con monedas en lugares de espera como son los aeropuertos y las estaciones de trenes.



- Hess Cash Systems GmbH & Co. KG (2001): adquirido por el Grupo Gauselmann en el año 2001, Hess Cash Systems se encarga de desarrollo, producción y distribución de las maquinas con sistemas y tecnología de cambio de dinero y seguridad, alias auto-servicio ofrecidas por el Grupo Gauselmann al mercado, generalmente área de retail, bancos y casinos. Con 300 exitosos proyectos realizados en Alemania, esta empresa es reconocida como el líder en su rubro.

HESS

cash handling & payment systems

- Kaiser Spiele GmbH (2002): desarrollo de maquinas recreativas para el mercado alemán, producidas exclusivamente en la planta del Grupo Gauselmann conforme a la certificación de ISO 9001:2000 y basadas en la tecnología innovadora de la compañía. El acuerdo entre ambas compañías se firmó en 2002.



- Waldeck & Co. GmbH (2004): fundado en 2003, se dedica a desarrollar y elaborar productos innovadores en el área de marketing, preparación o trabajo

con datos para el mercado alemán e internacional. Sus productos son finalmente distribuidos exclusivamente por el Grupo Gauselmann por el acuerdo firmado en el año 2004.

- Merkur Gaming (2005): con el objetivo estratégico de comercializar los productos bajo una marca nueva, surge Merkur Gaming, empresa encargada de la comercialización de las máquinas de entretenimiento, máquinas recreativas de casino y aparatos de juego con monedas en el mercado europeo, así como de la comercialización de productos alternativos de la empresa (máquinas infantiles de entretenimiento o *Kid's Entertainment*, *Kiddie Rides*, máquinas recreativas exclusivamente con pantallas táctiles o *Touchscreens*, videojuegos y aparatos de internet) en el resto de los mercados internacionales.



- Merkur Casino GmbH (2005): aproximadamente 70 centros o salas de juegos y entretenimiento ubicadas en diferentes países europeos bajo el nombre Merkur Casino, específicamente en Austria, Bulgaria, Croacia, España, Holanda, Hungría, Latvia, Republica Checa, Republica Eslovaca, Rumania y Rusia. Sea en Alemania o en las demás regiones el objetivo de estos centros de entretenimiento es

uno solo: hacer agradable la visita de los clientes entregándoles la posibilidad de divertirse en cualquier momento y compartir experiencias.



- Merkur Interactive GmbH (2006): esta encargada de diseñar, innovar y controlar los juegos virtuales que ofrece el grupo Gauselmann.

Merkur Gaming: historia, filosofía y visión.

Luego de haber analizado las empresas asociadas al Grupo Gauselmann y sus unidades de negocio, se entiende el origen y la causa del surgimiento de Merkur Gaming. A comienzos del año 2006 todas las áreas relacionadas con el desarrollo internacional y las actividades de ventas del Grupo Gauselmann fueron traspasadas a esta empresa creada y llamada Merkur Gaming, que comercializa productos fabricados en su mayoría por adp Gauselmann GmbH. La explicación más lógica de su surgimiento se centra en el concepto de *stretching* de marcas, tomando en cuenta los riesgos que puede traer la extensión, que muchas veces suena muy lógica para las empresas, pero resulta menos evidente para los consumidores. Adicionalmente se suman a lo anterior los efectos negativos que conlleva el exagerado estiramiento del posicionamiento. Como consecuencia aparece entonces no solo una nueva marca, sino una verdadera empresa con sus respectivos departamentos, funcionarios, actividades, responsabilidades y deberes bajo el respaldo de la marca corporativa y la empresa madre del Grupo Gauselmann.

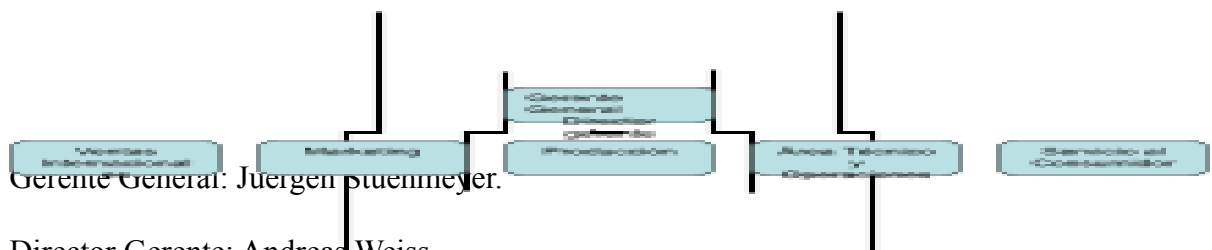
Esta nueva firma ofrece una amplia cartera de productos, acompañados del lema “*Made by Gauselmann*” (hecho por Gauselmann) y del sonriente sol Merkur, conocido en Europa como un símbolo de suerte y apreciado como garantía de una innovadora cultura de recreación, para cubrir las necesidades de todo aspecto de la industria de entretenimiento y recreación. Entre los productos ofrecidos se encuentran los siguientes: las máquinas recreativas de casino (*single* y *multigames*), juegos deportivos, aparatos de internet y

maquinas infantiles de entretenición llamadas *Kiddie Ride*. Todos los procesos de la empresa están certificados bajo la ISO 9001:2000, sabiendo que los clientes se están transformando cada vez más en compradores concientes de la calidad y exigen que sus proveedores actúen u operen con los más altos requisitos mostrando el compromiso de mejora continua de los sistemas.

Tanto su filosofía como su visión se basan en aumentar cada vez mas los beneficios para los clientes ofreciéndoles juegos innovadores, productos y servicios con un alto nivel de calidad, cubriendo así de una manera optima las necesidades en el mercado de juegos, ocio y entretenición. Dando a conocer lo anterior, la empresa se dirige directamente al consumidor de la siguiente manera: “El sol Merkur es el símbolo reconocido de la calidad, experiencia, e innovación, beneficiando a Usted, nuestro cliente. Además de la calidad de nuestros productos, todos nuestros empleados se enfocan diariamente en el desarrollo y distribución de productos innovadores diseñados para cumplir con todas las exigencias de nuestros clientes entregándoles a ellos y su empresa el beneficio esperado”.

Estructura organizacional:

La departamentalización de esta empresa está determinada principalmente por las funciones empresariales, Merkur Gaming cuenta con cinco departamentos correspondientes al área técnico y operaciones, producción, marketing, servicio al consumidor y ventas internacionales. La empresa no posee sus propios departamentos de finanzas y recursos humanos, las funciones y los aportes de estos dos se comparten con la empresa madre.



Director Gerente: Andreas Weiss.

Asistentes: Petra Moehle y Ramona Tiemann.

Departamento de ventas internacionales: Este departamento se subdivide por áreas geográficas y en algunos casos a la vez por unidades de negocio:

- Andreas Rohn: Responsable de las ventas generales a Bélgica, España, Francia, Grecia, Holanda, Italia, y Turquía.
- Christian Wiechert: Responsable de las ventas en Bosnia, Croacia, Dinamarca, Finlandia, Hungría, Moldavia, Noruega, Polonia, Rep. Checa, Rep. Eslovaca, Rumania, Serbia, Suecia y Suiza.

- Fabricio Mitrugno: Responsable de las maquinas infantiles llamadas *Kid's Entertainment*, en Alemania, Bélgica, los Emiratos Unidos de Arabia, España, Francia, Grecia, Holanda, Luxemburgo, Norte de África y Portugal.
- Hartmut Saenger: Responsable de las ventas a Bulgaria, Latvia, Rusia, y Ucrania.
- Marat Izmaylov: Responsable de las ventas generales en Rusia.
- Nicole Suedmeyer: Responsable de las ventas de las maquinas infantiles llamadas *Kid's Entertainment*, en Alemania, Austria, Escandinavia (región del norte de Europa compuesta principalmente por Finlandia, Noruega y Suecia), Italia y Suiza.
- Willi Kuennecke: Responsable de las maquinas infantiles llamadas *Kid's Entertainment*, en Canadá, Estados Unidos, Inglaterra, Rusia y otros mercados.

Departamento de marketing:

Gerente: Susanne Wesemann.

Encargados: Mareike Hockman y Torben Kreienbrock.

Departamento de producción:

Gerentes: Dretmar Frank, Pert Telkaemper y Thomas Thielking.

Departamento área técnico y operaciones:

Gerente: Bjoern Nordsiek.

Asistente: Nadine Gruenwald.

Gerente del servicio técnico: Dieter Koch.

Representantes del servicio técnico: Damian Rain y Eduard Hoffman.

Análisis FODA:

Esta herramienta permite analizar la situación competitiva de la empresa estudiando su ambiente interno y externo. Dentro de los factores internos y a su vez controlables se encuentran las fortalezas, los elementos que diferencian y deben utilizarse, y debilidades, elementos que una vez identificados deben eliminarse a través de una adecuada estrategia. Aplicando este concepto a Merkur Gaming se pueden detectar los siguientes elementos del ambiente interno:

Fortalezas:

- La marca Merkur Gaming esta relacionada directamente con la empresa madre, el Grupo Gauselmann, que cuenta con una sólida experiencia de mas de 50 años destacando su alta tecnología, calidad e innovación en el sector del juego, ocio y entretenimiento.
- La empresa cuenta con un buen grupo de trabajo.
- Amplia gama de productos.
- Recursos económicos.
- En todos sus procesos la empresa funciona bajo la certificación ISO 9001:2000, un elemento relevante de diferenciación.
- Siendo una marca global Merkur Gaming tiene las ventajas de seducción de costos de promoción y publicidad, eliminación de costos de marcas globales, imagen universal y finalmente fácil identificación y reconocimiento.

- Adaptación parcial de los productos exportados ajustando las variables como el idioma, colores y formato, tomando en cuenta en cada caso los gustos y hábitos de los clientes en los países de destino.
- Los diversos productos ofrecidos por Merkur Gaming cubren en su mayoría todas necesidades del sector de juego y ocio.
- Aspecto de país de origen o *maid in* a favor, ya que la mayoría de los productos provenientes de Alemania cuentan con un reconocido prestigio basado fundamentalmente en la buena calidad.
- Buen servicio pre- y postventa.
- Realización de misiones comerciales, visitas de promoción a clientes potenciales en otros mercados, o inversamente invitaciones a los clientes actuales o potenciales para visitar las instalaciones de la empresa.

Debilidades:

- Merkur Gaming solo negocia con distribuidores, hecho que no le entrega la experiencia necesaria en el mercado internacional.
- La empresa no posee sus propias oficinas en las naciones donde introduce su amplia gama de productos; en caso de algún tipo de descontento, disgusto o inconveniente de parte del cliente el mayor obstáculo es justamente la distancia.

- Al introducirse en un mercado nuevo, Merkur Gaming en comparación a sus competidores más relevantes, no forma ningún tipo de alianza con el líder del rubro en el país de destino, que en muchos casos puede significar una estrategia conveniente para ambas partes.

Dentro de los factores externos y a su vez no controlables se encuentran las oportunidades, elementos positivos que se generan en el entorno y una vez identificadas pueden ser aprovechadas y las amenazas, elementos negativos que requieren de una estrategia diseñada adecuadamente para esquivar o convertirlos en oportunidades. Aplicando este concepto a Merkur Gaming se pueden detectar los siguientes elementos del ambiente externo:

Oportunidades:

- El nivel exigido de calidad y tecnología aumenta con una rapidez importante, pero el concepto de la diversión y entretenimiento tiene una trayectoria larga, positiva y perdura en el tiempo.
- Participación en ferias comerciales más significativas a nivel internacional, que permiten maximizar el número de contactos con potenciales compradores con una menor dispersión de esfuerzo.

Amenazas:

- Competencia fuerte que lleva un mayor tiempo en la industria, recordando que el surgimiento de Merkur-Gaming se produjo a comienzos de 2006.
- Cambios en la legislación. El sector del juego y ocio es muy sensible en el tema legislativo, las reglas y normas oficiales relacionadas con este rubro no solo son singulares para cada país, sino también para cada una de sus regiones, como es el caso de Argentina.
- En muchas naciones el concepto de juego lleva consigo un mal prestigio debido a las posibles adicciones que este puede generar en algunos usuarios. Muchos de ellos se transforman en jugadores compulsivos o ludópatas, haciendo depender su situación económica del azar y las maquinas recreativas. Como respuesta a esta gran preocupación a nivel internacional, la empresa debe enfrentar la situación ofreciendo por ejemplo, una asistencia al jugador compulsivo, un servicio y ayuda especial de urgencia.

Mercados:

En el mundo del entretenimiento y diversión, Merkur Gaming está presente en los 5 continentes con una firme apuesta por la calidad, innovación y alta tecnología. Las tres características anteriormente nombradas corresponden a su vez a los atributos fundamentales a través de los cuales la empresa logra posicionarse en la mente de los consumidores. Para comprender con mayor facilidad a qué mercados se dirige la empresa y con qué categoría de productos específicamente, es necesario destacar que la firma está encargada de la comercialización de las máquinas de entretenimiento, máquinas recreativas de casino y aparatos de juego con monedas en el mercado europeo, así como de la comercialización de productos alternativos (máquinas infantiles de entretenimiento o *Kid's Entertainment*, *Kiddie Rides*, máquinas recreativas exclusivamente con pantallas táctiles o *Touchscreens*, videojuegos y aparatos de internet) en el resto de los mercados internacionales.

Esta presencia en los cinco continentes no implica el tener oficinas propias en distintas naciones a las que se dirige Merkur Gaming, siendo esta una de las debilidades. La empresa realiza sus negocios exclusivamente con los distribuidores en su rol de intermediarios practicando la estrategia de entrada con menor grado de compromiso, control, riesgo y utilidad, es decir, la exportación indirecta. La principal ventaja de esta estrategia radica en que la empresa ocupa una cómoda posición de haber vendido sus productos, sin embargo existe la desventaja de no obtener experiencia en el mercado internacional. Mayores detalles acerca de estos temas serán explicados posteriormente.

A continuación se presenta una lista de los 44 países a los que se dirige la empresa actualmente, (ordenados por continente):

- África: Egipto
- Asia: Arabia Saudita, Bahrein, Emiratos Unidos de Arabia, Katar, Kazajstán, Kuwait, Omán y Rusia.
- Europa: Austria, Bélgica, Bielorrusia, Rep. Checa, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Grecia, Holanda, Hungría, Inglaterra, Islandia, Irlanda, Italia, Latvia, Luxemburgo, Maldivia, Noruega, Polonia, Portugal, Rumania, San Marino, Rep. Checa, Rep. Eslovaca, Suecia, Suiza, Turquía y Ucrania.
- Norteamérica: Canadá, Estados Unidos y México.
- Sudamérica: Colombia.
- Oceanía: Australia

Análisis de Marketing Operacional

Producto:

El producto en marketing es cualquier objeto que puede ser ofrecido a un mercado y que pueda satisfacer un deseo o una necesidad. Sin embargo, es mucho más que un objeto físico, es un completo conjunto de beneficios que los consumidores perciben cuando compran, y a la vez una suma de atributos.

Ya se ha mencionado anteriormente, que Merkur Gaming cubre todas las necesidades del sector del juego, entretenimiento y ocio ofreciendo máquinas de entretenimiento, máquinas recreativas de casino y aparatos de juego con monedas, máquinas infantiles de entretenimiento o *Kid's Entertainment*, *Kiddie Rides*, máquinas recreativas exclusivamente con pantallas táctiles o *Touchscreens*, videojuegos y aparatos de internet.

Como muchas otras empresas, también Merkur Gaming ha elegido una política mixta entre la estandarización, que posee la ventaja de la uniformidad en la estrategia de producto y la adaptación a cada mercado, debido a que cada uno posee distintas necesidades y condiciones. En cuanto a los atributos intrínsecos, es decir las características físicas, químicas o técnicas del producto, se mantiene la calidad, pero el diseño, un elemento diferenciador de gran importancia, se va adaptando específicamente a cada mercado al que va dirigido Merkur Gaming. Para ejemplificar, si una máquina recreativa va destinada a Hungría, esta tendrá necesariamente una bandera del país diseñada encima del producto.

En cuanto a los atributos externos, destacando especialmente las variables del impacto medioambiental, el idioma y la legislación cabe destacar que como ya ha sido señalado

en ocasiones anteriores la empresa realiza todos sus procesos bajo la certificación ISO 9001:2000 cumpliendo con los requerimientos de la calidad, en cuanto al idioma Merkur Gaming se va adaptando a cada mercado de destino tanto en la superficie exterior de las maquinas, como en su contenido, sus instrucciones de uso y juegos incluidos en ellas. Adicionalmente, tal como lo exige la normativa de diversos países, las maquinas incluyen una etiqueta indicando el país de procedencia, nombre del fabricante, peso, descripción general y las funciones.

Por último, analizando los atributos intangibles, categoría que abarca elementos tales como la marca y el nombre comercial, el país de origen y la garantía, es necesario destacar que Merkur Gaming es una marca global, teniendo a favor la seducción de costos de promoción y publicidad, eliminación de costos de creación de marcas locales y una imagen universal. El aspecto de *made in* o el país de origen afecta en numerosas oportunidades a la decisión de compra, Merkur Gaming destaca su origen como una fortaleza al dirigirse a los mercados internacionales, debido a que los productos provenientes de Alemania generalmente son un sinónimo de buena calidad y confianza. En cuanto a la garantía, un elemento diferenciador frente a la competencia, la empresa ofrece un óptimo servicio de pre- y postventa, atendiendo y resolviendo generalmente las quejas y las dudas de los clientes por medio del teléfono o enviando a las personas encargadas en casos extremos. Las maquinas se venden a distintos distribuidores internacionales, pero este no es el punto final de la transacción. Merkur Gaming ofrece una completa asistencia en caso de algunos inconvenientes o descontento de parte de estos intermediarios, además ambas partes se mantienen constantemente en contacto,

debido a que posterior a la venta las actividades de marketing, la presentación de los productos a los clientes finales (casinos por ejemplo), asistencia a las ferias internacionales y comerciales se realizan en conjunto, tanto la empresa que vende como el distribuidor que compra.

A continuación se presenta la amplia oferta de los productos ofrecidos por Merkur Gaming y sus breves descripciones:

A. Maquinas Recreativas de Casino

a) Singlegames (maquinas que poseen solo un juego):

1) Alhambra: Posee en su parte superior una imagen de una mujer salvaje que debe representar la buena suerte y la victoria. El peso de esta maquina equivale a 110 kilos y su altura a 1,375 metros.



2) Secrets of India: Es una de las maquinas nuevas diseñada para el mercado internacional. Su peso equivale a 110 kilos y su altura a 1,375 metros.



3) Liberty Bells: Esta maquina está diseñada especialmente para el mercado húngaro, si el resultado llega a ser el sol de Merkur la ganancia se duplica. Su peso equivale a 110 kilos y su altura a 1,375 metros.



4) Bali: Tiene un encanto asiático. El peso de esta maquina equivale a 110 kilos y su altura a 1,375 metros.



5) Cash Fruits: Está creado especialmente para el mercado checo, es llamativo con su diseño de diversos tipos de fruta, fácil de entender y además posee atractivos efectos de luces. El peso de esta maquina equivale a 110 kilos y su altura a 1,375 metros.



6) Cashline Platino: Está elaborado con la tecnología más moderna, Su peso equivale a 110 kilos y su altura a 1,875 metros.



7) Classic 5: Está diseñado especialmente para el mercado checo, posee 5 líneas de ganancia y 5 soles de Merkur para obtener la ganancia máxima. El peso de esta maquina equivale a 85 kilos y su altura a 1,250 metros.

8) Criss Cross Runner: Está elaborado especialmente para el mercado ingles, el sol Merkur representa el premio máximo. El peso de esta maquina equivale a 85 kilos y su altura a 1,250 metros.



9) Dice Master: Un juego interactivo con diseño de dados. El peso de esta maquina equivale a 91 kilos y su altura a 1,720 metros.

10) Dragon's Cash: Representa la antigua China y una lucha con los dragones, diseñado especialmente para el mercado español, su premio máximo llega a € 120. El peso de esta maquina equivale a 91 kilos y su altura a 1,720 metros.

11) Extra Liner: Una de las maquinas nuevas, elaborada especialmente para el mercado checo, el premio se recibe al obtener 3,4 o 5 símbolos iguales durante el juego. Su peso equivale a 110 kilos y su altura a 1,375 metros.



12) Gold of Persia: El juego se trata principalmente de coleccionar la mayor cantidad posible de diamantes en el oriente. El peso de esta maquina equivale a 110 kilos y su altura a 1,375 metros.



13) Casino Poker: Maquina diseñada especialmente para el mercado polaco, cuenta con 6 juegos diferentes (Merkur Power, Power Dice, Crazy Money, Black Jack, Lucky Reels, Bingo). Su peso equivale a 110 kilos y su altura a 1,375 metros.

14) Happy Dice: Es una maquina elaborada especialmente para el mercado húngaro, ofrece 3 alternativas: juegos con múltiples posibilidades de ganar, los juegos misteriosos y juegos libres con doble premio. Su peso equivale a 110 kilos y su altura a 1,375 metros.



15) Hot Cash: Diseñado especialmente para el mercado polaco, contando con un peso de 91 kilos y una altura equivalente a 1,720.



16) Joe in the Jungle: Elaborado especialmente para el mercado italiano, presenta 3 alternativas para su usuario: juego básico, doble y libre, en general se trata de una aventura en la selva. El peso de esta maquina equivale a 91 kilos y su altura a 1,720 metros.



17) Lucky Cash: Se trata una aventura en el mar con delfines de oro y perlas. El peso de esta maquina equivale a 91 kilos y su altura a 1,720 metros.

18) Lucky Cash Diamante: Es una versión mas renovada de Lucky Cash con atractivos efectos de luces y una nueva tecnología de multicolores. El peso de esta maquina equivale a 118 kilos y su altura a 1,810 metros.



19) Lucky Pharaoh 2: Se trata de una búsqueda del premio máximo en la piramide. El peso de esta maquina equivale a 110 kilos y su altura a 1,375 metros.

20) Magic Sphinx LED Version: Es una versión renovada de Magic Sphinx, esta vez con la última tecnología y destacables efectos de luces para una mayor entretención del jugador. En España el premio máximo es de €240 de premio. El peso de esta maquina equivale a 118 kilos y su altura a 1,810 metros.



21) Merkur Diamond Casino: Muestra un mundo rico en diamantes. El peso de esta maquina equivale a 110 kilos y su altura a 1.375 metros.



22) Merkur Fruits Casino: Cada fruta trae una sorpresa, a su vez el símbolo de la estrella representa 15 posibilidades de juego extra, en los cuales las victorias se triplican. El peso de esta maquina equivale a 110 kilos y su altura a 1,375 metros.



23) Merkur Wheel: Se trata de una maquina que muestra en su pantalla una ruleta de suerte que con cada giro trae consigo diferentes puntuaciones y posibles premios. El peso de esta maquina equivale a 110 kilos y su altura a 1,800 metros.

24) Mouse in the house: Creado especialmente para los mercados ubicados en el oriente de Europa. El peso de esta maquina equivale a 85 kilos y su altura a 1,250 metros.

25) Mystic Dragon: Elaborado especialmente para el mercado húngaro. Los jugadores pueden apostar un máximo de HUF 6.000 (moneda nacional de Hungría), teniendo tres

alternativas para ganar su apuesta: completa, media y sin riesgo. El peso de esta maquina equivale a 85 kilos y su altura a 1.250 metros.

26) Night Fever: Se trata de un panorama nocturno, donde el jugador generalmente se decide por una de las tres chicas de un bar para su aventura, se enfrenta a algunos enemigos y elige su disco favorito para escuchar música. Una maquina llena de animaciones y una atmósfera nocturna llamativa. Su peso equivale a 110 kilos y su altura a 1,375 metros.

27) Pyramid Gold: El desafío es encontrar el premio máximo que se encuentra en una pirámide, en una pieza secreta del faraón. El peso de esta maquina equivale a 110 kilos y su altura a 1,375 metros.

28) Reel Power: Diseñado especialmente para el mercado checo, presenta una serie de juegos poderosos. El peso de esta maquina equivale a 85 kilos y su altura a 1,250 metros.



29) Royal Castle: presenta un juego que se lleva a cabo en un castillo, maquina diseñada especialmente para el mercado polaco. Su peso equivale a 85 kilos y su altura a 1,250 metros.



30) Siberian Treasure: Dersu Uzala, un investigador ruso, vuelve a explorar el tesoro en Siberia, el jugador lo debe acompañar en esta aventura. El peso de la maquina equivale a 110 kilos y su altura a 1,375 metros.

31) Sphinx Gold: Maquina inspirada con su juego en la música egipcia y una animación me moderna. Su peso equivale a 91 kilos y su altura a 1,720 metros.

32) Triple Chance: Creado especialmente para el mercado checo; existe la posibilidad de volver máximo tres veces al juego perdido anteriormente para lograr la victoria final. El peso de esta maquina equivale a 110 kilos y su altura a 1,975 metros.

33) Tropicana: Muestra los atributos exóticos del Caribe, el sol Merkur, símbolo de la empresa, representa la victoria. El peso de esta maquina equivale a 110 kilos y su altura a 1,375 metros.

34) Vasco de Gomez: El jugador explora el océano con Vasco de Gomez y busca premios en el tormentoso mar. El peso de esta maquina equivale a 110 kilos y su altura a 1,375 metros.

35) Volcano Magic: Diseñado especialmente para el mercado español con una tecnología avanzada, que significa un menor consumo de energía y costos bajos de manutención, múltiples colores y diversos efectos de luces. En España el premio máximo equivale a €240. El peso de esta maquina corresponde a 118 kilos y su altura a 1,810 metros.



36) Volcanos: El símbolo del premio es el volcán. El peso de esta maquina equivale a 110 kilos y su altura a 1,375 metros.

b) Multigames (maquinas que poseen múltiples juegos)

1) Games Unlimited: Es una creación para el mercado checo, ofrece 5 diferentes juegos: triple chance, cash fruits, super 7 reels, extraliner y juego especial de poker. El peso de esta maquina equivale a 110 kilos y su altura a 1,375 metros.



2) Merkur Games: Ofrece una lista con diversos juegos a elección, entre otros sputnik, movie star, gold rush, xtra xtra, halloween, inca's gold y lucky pharao. El peso de esta maquina equivale a 110 kilos y su altura a 1,375 metros.

3) Merkur Star: Ofrece 8 diversos juegos, entre otros lucky pharao, inca's gold y movie star. El peso de esta maquina equivale a 85 kilos y su altura a 1,250 metros.



B) Sistemas Jackpot:

1) Multilevel Jackpot: Este sistema ofrece tres diferentes niveles llamados Mini, Medi y Maxi Jackpot. El jugador debe ir avanzando paso por paso enfrentándose a los tres niveles incrementando la suma que puede ganar. Este producto está disponible en versión estándar o con múltiples efectos de luces y puede ser conectado a cualquier maquina recreativa de Merkur Gaming.



2) Mystery Jackpot Casinoline: El peso de este producto equivale a 37 kilos y su altura a 0,438 metros.



3) Treasure Mania Jackpot: Se trata de una combinación de 3 niveles de jackpot, este ofrece los más recientes e innovadores atractivos de un jackpot con efectos de múltiples colores.



C) Roulette-Multiplayer (ruleta para múltiples jugadores):

1) Blue Power X: Este producto ofrece un sistema de juegos muy dinámicos, posee efectos de distintas luces y sonidos. Su peso equivale a 118 kilos y su altura a 1,810 metros.



2) Lucky Wheel: Es una ruleta innovadora que ofrece al jugador la posibilidad de apostar incluso en 4 diferentes colores, recibió el premio al mejor producto en la exposición de Varsovia, Polonia.



3) Merkur Roulette: Es una ruleta de alta calidad, cuyo peso equivale a 11150 kilos y su altura a 2,400 metros.



D) Sport Betting (Apuestas en deporte):

1) Merkur Best Bet Evolution: El jugador selecciona el deporte de su interés en la pantalla de la maquina y realiza sus apuestas.



2) Merkur Best Bet: El jugador selecciona el deporte de su interés en la pantalla de la maquina y realiza sus apuestas. Su peso equivale a 128 kilos y su altura a 2,22 metros.



E) Kid's Entertainment (entretención para niños):

1) Disney Licensed Kiddie Rides: Presenta a las figuras más conocidas del mundo disney.



2) Simulators: Es una figura de un auto espacial que en su interior contiene una pantalla para elegir diversos juegos:



3) Kid's Touchscreens: Sus dos ventajas mas potenciales son el pequeño espacio que requieren y una moderna pantalla táctil.



4) Kiddie Rides: Estos se dividen en 4 variedades:

- Carousels: Un carrusel de tamaño compacto pensado especialmente en la entretenición de los niños con luces, animación y sonidos de alta calidad.
- Classic Riders: Se trata de montar figuras representadas por animales de diferentes colores.
- Compact Riders: Figuras de caballos que no ocupan mucho espacio, poseen luces y sonidos animados.



- Park Equipment: Pequeños autos deportivos de diferentes modelos pensados en la entretenición infantil.

F) Aparatos de Internet:

1) Easy Net Premium: Es muy común ver estas maquinas en los aeropuertos europeos, son prácticas y consisten en ingresar monedas para poder acceder fácilmente a Internet, posee una pantalla y un teclado. El peso de este producto equivale a 110 kilos y su altura a 1350 metros.



2) Easy Net Space: Es un tipo de ciber individual, en este caso el usuario tiene la comodidad de poder sentarse, ingresar monedas y finalmente acceder a la red con una absoluta privacidad, ya que este modelo está diseñado justamente en forma de una cabina individual para navegar en internet. El peso de este producto equivale a 220 kilos y su altura a 1,7 metros.



G) Sport Games (juegos de deporte):

1) Star Kick: Es un tipo de fútbol de mesa, su peso equivale a 350 kilos y su altura a 2,20 metros.



2) Typhoon: Es un jockey al aire, un modelo disponible en 3 diferentes colores cuyo peso equivale a 210 kilos y altura a 0,860 metros.



H) Pinballs:

1) Grand Prix: Su peso equivale a 117 kilos y su altura a 1,910 metros.



2) Sopranos: Su peso equivale a 117 kilos y su altura a 1,910 kilos.



3) World Poker Tour: Su peso equivale a 117 kilos y su altura a 1,910 metros.



I) Videogames (videojuegos):

1) Bowl o Rama: Juegos virtuales de bowling, pueden competir hasta 4 jugadores, existen 6 variedades de juegos y su altura equivale a 1,6 metros.



2) Faster Than Speed: Se trata de una carrera virtual de autos, en total son 12 autos y 12 rutas diferentes.



3) Ghost Squad de Luxe: Es un juego virtual de disparos con alta tecnología, pueden participar 2 jugadores.



4) Mario Kart:



J) Money Changing Systems (Maquinas para cambiar dinero):

1) WGM 200: Tiene una gran capacidad para las monedas y es de un simple uso, su altura equivale a 1,710 metros.



2) WGS 100: Ahorra espacio, es más pequeño que las maquinas comunes para cambiar dinero.



3) WGS 2001: Moderno y flexible, máxima capacidad y seguridad, su altura equivale a 1,240 metros.



4) WGS 300: Multitalentoso, su altura equivale a 1 metro.



K) Touchscreens: Maquinas recreativas con pantallas táctiles.

Precio:

Como ya se había señalado anteriormente la empresa optó por la exportación indirecta como su estrategia de entrada en los mercados internacionales, Merkur Gaming trabaja con sus distribuidores fijándoles un precio, posteriormente estos intermediarios fijan el valor final de venta hacia los usuarios en las regiones en las que les corresponde distribuir las maquinas. Por lo tanto, los distribuidores son los que deciden si usar una estrategia de fijación de precio en función de la competencia u otro tipo de estrategia conveniente.

Lo que sí negocia la empresa con estos intermediarios son las condiciones de pago por sus productos exportados, teniendo en cuenta el grado de riesgo que la firma está dispuesta a asumir y el grado de credibilidad que le inspire el comprador. Las tres formas de pago mas utilizadas en general son el acreditivo o también llamada carta de crédito, la cobranza extranjera y el pago contado. Las tres formas preferidas y empleadas por la empresa en orden de más conveniente a menos conveniente son: la garantía bancaria que solo es posible en algunos países, el acreditivo y la cobranza extranjera.

También es relevante mencionar el *incoterm*, ya que este determina variables tan significativos como el alcance del precio, en qué momento y dónde se produce la transferencia de riesgos sobre la mercancía del vendedor hacia el comprador, el lugar de entrega de la mercancía, quién contrata el transporte, quién contrata y paga el seguro y que documentos tramita cada parte y su costo.

Merkur Gaming realiza sus transacciones a través del incoterm Ex Works, esto significa que la empresa entrega oficialmente cuando pone la mercadería a disposición del

comprador en su propio (Merkur Gaming) establecimiento o en algún lugar convenido por ambas partes.

Las obligaciones de la empresa alemana serian las siguientes:

- Entrega de la mercadería y documentos necesarios.
- Empaque y embalaje.

Las obligaciones del distribuidor que compra las maquinas serian las siguientes:

- Pago de la mercadería.
- Flete interno (de fabrica al lugar de exportación).
- Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos).
- Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes).
- Flete internacional (de lugar de exportación al lugar de importación).
- Seguro
- Gastos de importancia (maniobras, almacenaje, agentes).
- Transporte y seguro (lugar de importación a planta).

Es decir, Merkur Gaming en su rol de exportador a través de este incoterm no asume ningún tipo de costo relevante: los gastos de transporte, seguro y aduana están bajo la completa responsabilidad de los distribuidores.

Promoción:

Entre todos los posibles medios de comunicación de marketing (publicidad, fuerza de ventas, promoción de ventas y las relaciones públicas) la empresa se concentra principalmente en dos:

Fuerza de ventas, comunicándose a una medida personal y bilateral con los clientes distribuidores en diferentes países de su ubicación, empleando las estrategias de este medio tanto por áreas geográficas como por productos. Como ya se había señalado en la estructura organizacional, existen cargos que son responsables de las ventas y los clientes en un área general, y otros que se encargan de un tipo específico de producto en un mercado de destino. Para ejemplificar lo anterior: lógicamente los clientes que están interesados en maquinas recreativas de casinos son muy distintos a los clientes interesados en las maquinas de entretenimiento infantil.

Las relaciones públicas, este tipo de comunicación consiste en preparar y diseminar buena comunicación para apoyar la imagen corporativa, los productos y la creación de imagen de la empresa. Merkur Gaming utiliza las siguientes herramientas: exposiciones, aniversario, material escrito como folletos y revista mensual de la empresa describiendo los nuevos logros y futuras metas, destacando siempre su pilar fundamental: los trabajadores. En cuanto a marketing con causa social, la empresa madre, el Grupo Gauselmann, siempre ha sido consciente de sus responsabilidades sociales apoyando

múltiples proyectos en su mayoría deportivos en la región de origen de la empresa, Westfalia.

En cuanto a los medios de comunicación de marketing que emplean posteriormente los distribuidores para vender las maquinas, estos son desarrollados en conjunto: Merkur Gaming y el distribuidor correspondiente.

En el sector de juego, entretenimiento y ocio las ferias comerciales internacionales juegan un rol imprescindible, se trata de una concertación en el mismo lugar y en un lapso reducido de tiempo de importadores, traders, distribuidores, agentes, representantes, etc., otorgando a los participantes la posibilidad de maximizar el número de contactos con potenciales compradores con una menor dispersión de esfuerzo. Los objetivos de estas ferias son: introducir nuevos productos, reforzar la imagen de la empresa, construir o ampliar la lista de clientes potenciales, vender directamente, reafirmar las relaciones con los futuros y actuales clientes y estudiar su mercado. Merkur Gaming participa en cada uno de estos eventos y exposiciones relevantes, en el presente año la programación se desarrollará en el siguiente orden:

Mes	Lugar	Nombre	Fecha
Enero	Duesseldorf / Alemania	IMA	15-18.01.2008
	London / Inglaterra	ATEI	22-24.01.2008
Febrero	Nuremberg / Alemania	Spielwarenmesse	07-12.02.2008

	Duesseldorf / Alemania	Euroshop 2008	23-27.02.2008
	Atenas, Grecia	Gamenet Expo	29.02-02.03.08
Marzo	Budapest / Hungría	Game Anket	14.03.2008
	Málaga / España	Andalusian Gaming Expo	12-14.03.2008
	Rimini / Italia	ENADA Spring	13-16.03.2008
Abril	Bogota / Colombia	FADJA	02-03.04.2008
	Atenas, Grecia	Tourist Panorama	17-20.04.2008
	Dubai, Emiratos Árabes	DEAL	20-22.04.2008
Agosto	Lima, Perú	SAGSE Perú	08-10.08.2008
Septiembre	Budapest / Hungría	Game Expo	09-11.09.2008
	Moscú / Rusia	EELEX	09-11.09.2008
	Kiev / Ucrania	Entertainment Industry	17-19.09.2008
	Bologna / Italia	Pro Game Show	18-20.09.2008
	Praga / Rep. Checa	FORBES	24-25.09.2008
	Madrid / España	FER Interazar	24-26.09.2008
Octubre	Bratislava / Rep. Eslovaca	Slovak Show	08-09.10.2008
	Roma / Italia	ENADA	08-10.10.2008
	Varsovia / Polonia	SUREXPO	16-18.10.2008
Noviembre	Las Vegas, Estados Unidos	G2E Global Gaming Expo	18-20.11.2008

Merkur Gaming realiza adicionalmente misiones comerciales, visitas de promoción del personal a clientes potenciales en otros mercados, e inversamente invitando a los clientes actuales y potenciales a visitar las instalaciones de la empresa y probar las maquinas sin ningún compromiso, siendo este segundo un método mas eficaz que el directo.

Canales de distribución:

La longitud de la distribución empleada por Merkur Gaming, es decir, el número de canales en la cadena que van a intervenir en la distribución funcional del producto, es corta, las máquinas producidas van dirigidas directamente a los clientes, los distribuidores, luego estos se encargan de comercializar los productos en cada uno de los mercados correspondientes. Este tipo de estrategia cuenta con la ventaja de una cómoda posición para la empresa de haber vendido las máquinas, sin embargo, la gran desventaja radica en no obtener mayor experiencia en los mercados internacionales. Entre las cualidades que deberían reunir los intermediarios se encuentran las siguientes: conocimiento del mercado, área geográfica que cubre, productos y empresas que representa, tamaño de la empresa, experiencia con línea de productos, calidad de la fuerza de ventas, solvencia financiera e interés en colaborar con el exportador. Posterior a la venta, Merkur Gaming realiza las actividades de marketing, la presencia en las ferias comerciales y la presentación de productos a los clientes finales, los casinos por ejemplo, en conjunto con sus socios distribuidores. Además, la empresa otorga una asesoría completa en caso de algún tipo de descontento por parte de los clientes o un posible e inesperado fallo de las máquinas exportadas.

En algunas ocasiones antes de concretar la venta los distribuidores piden un periodo para poner a prueba las máquinas recreativas en sus mercados pagando un porcentaje determinado, la conclusión de este periodo lleva a dos alternativas: si se ha obtenido un resultado esperado, las máquinas serán compradas definitivamente, si los resultados obtenidos han sido muy negativos, las máquinas se devuelven a Merkur Gaming en las

mejores condiciones posibles. En estos casos la empresa debe tener lógicamente la suficiente credibilidad y confianza en sus socios.

A continuación se mencionarán los socios distribuidores de Merkur Gaming:

A) Socios Distribuidores de las maquinas recreativas:

1) Boss Gaming



Bogota Colombia

Carrera 106 No 15-25

Tel.: 0057 1439 5333

www.boss-gamer.com

Según esta empresa la única forma de sobresalir es a través de una iniciativa distinta, una filosofía refrescante aplicada a la empresa, a sus productos y su personal. Ejecutando esta misión, Boss Gaming ha emprendido un trayecto veloz en la industria del juego, se dedica a desarrollar y fabricar dispositivos de juegos de azar de alta calidad, como ruletas electromecánicas y maquinas de bingo. Radicados en Inglaterra, distribuyen sus productos en América, Asia, Australia y Europa, asistiendo a las exhibiciones mundiales más importantes de la industria. Boss Gaming tiene presencia en países como Argentina, Camboya, Colombia, Guatemala, Panamá, Perú y Vietnam entre otros, adquiriendo la confianza de sus clientes por los positivos resultados de sus productos y un servicio post-venta oportuno. Su meta siempre ha sido proveer al cliente

productos de alta calidad y ofrecer al usuario una experiencia de juego divertida e inolvidable.

Es socio distribuidor de Merkur Gaming en Colombia.

2) Cosmic Video Amusement (CVA)



Inglaterra, Escocia, Irlanda

Cromwell Centre

32 Thames Road

Parking Essex

IG 11 OHZ

Gran Bretaña

Tel.: 0044 208 5941234

www.cosmicvideo.co.uk

Actualmente Cosmic Video Amusement (CVA) distribuye productos de empresas como Baby Vegas, Games Warehouse, Gemini Games, Global VR, Merit Industries, Merkur Gaming, Novo-Parts, Nova Productions, Sega X-Line y Sound Leisure.

Es socio distribuidor de Merkur Gaming en Escocia, Inglaterra e Irlanda.

3) Game Works



Holanda

Elsschot 32

4905 AZ

Oosterhont

Holanda

Te.: 0031 162 447 100

www.gameworks.nl

Esta empresa holandesa está ubicada en Oosterhant se dedica al desarrollo, marketing y distribución de maquinas recreativas y de entretenición dentro del territorio europeo. Distribuye los productos de Impera GmbH, JPM Internacional Ltd., Merkur Gaming y Sega Gaming Technology.

Es socio distribuidor de Merkur Gaming en Holanda.

4) IGT International Games Trade S.A



Savia Roverella 1/3

47899 Serravalle RSM

Italia

Tel.: 378 0579 904 286

www.igt.ism

Fundada en 1992, esta empresa italiana distribuye en su país máquinas recreativas de compañías reconocidas a nivel mundial, tales como: Bally, Benchmark, Konami, Merkur Gaming, Midway, Namco, Nova, Photo Play, Stella y Williams.

Es socio distribuidor de Merkur Gaming en Italia.

5) Sente S.A.



Avda de Valladolid 63-65

28008 Madrid

España

Tel.: 91 541 71 12

Es socio distribuidor de Merkur Gaming en España.

6) Casino Trade Center/ Cziraki ut. 26-32

H-1161 Budapest Hungría

Tel.: 0036 (30) 9505900

Es socio distribuidor de Merkur Gaming en Hungría.

7) SO. GE. M.A. S.p.A.



Via Emilia p. 380

40024 Castel s. Pietro terme

Italia

Tel.: 0039 051 39 52 711

www.sogema-spa.com

Es socio distribuidor de Merkur Gaming en Italia.

8) SYNOT W A.S



Vinohradska 9077688605

Uh. Ardiste

Rep. Checa

Tel.: 00420 572 410 111

www.synot.cz

Esta empresa de origen checo ha cumplido este año 17 años de existencia, cuenta con importantes socios dentro del centro y el este de Europa.

Es socio distribuidor de Merkur Gaming en República Checa.

9) SYNOT W Slovakia



Partizanska 683/32

05801 Poprad

Rep. Eslovaca

Tel.: 00421 52 7722188

www.synot.sk

Es socio distribuidor de Merkur Gaming en la República Eslovaca.

B) Socios distribuidores de las maquinas infantiles (Kid's Entertainment):

1) AIDA Leisure Equipment



4th El-Marwa st. Roxy Square

Heliopolis

11341 Cairo

Egipto

Tel.: 00202 4521555

www.aidaleisure.com

Esta compañía posee 72 centros de entretenimiento en Egipto y Medio Oriente.

Es socio distribuidor de Merkur Gaming en Egipto.

2) Amusement Services International



PO Box: 113926

Dubai

Emiratos Árabes Unidos

Tel.: 00971 4 33 76 603

www.asi-world.com

Comienza a funcionar en 1999 como un proveedor de equipos de diversión, a través de los años ha ido ampliando sus servicios y actualmente es reconocido como un importante proveedor en el negocio de la entretenimiento y la industria de juego y ocio tanto en el Medio Oriente como en el Norte de África y Europa. Sus adquisiciones

estratégicas, alianzas formadas y el enfoque en la diversificación han sido parte del éxito logrado.

Es socio distribuidor de Merkur Gaming en el Medio Oriente.

3) BLISS



26 Boulevard Paul Vaillant Couturier

94854 Ivry Sur Seine Cedex

Francia

Tel.: 0033 145 462 745

www.kiddyland-duboscq.com

Es socio distribuidor de Merkur Gaming en América del Norte, Francia, Rumania y Turquía.

4) Coney Island Arcade



30-19 West 12th Street

Coney Island

11224 New York

Estados Unidos

Tel.: 001 718 372 8811

www.coneyislanarcade.com

Es socio distribuidor de Merkur Gaming de maquinas infantiles categoría *Kiddie*, figuras de caballos y trenes, en Estados Unidos.

5) Cosmic Video Amusement



The Cromwell Centre

32 Thames Road

Barking Essex

IG 11 OHZ

Inglaterra

Tel.: 0044 208 5941234

www.cosmicvideo.co.uk

Actualmente Cosmic Video Amusement (CVA) distribuye productos de empresas como Baby Vegas, Games Warehouse, Gemini Games, Global VR, Merit Industries, Merkur Gaming, Novo-Parts, Nova Productions, Sega X-Line y Sound Leisure.
Es socio distribuidor de Merkur Gaming en Escocia, Inglaterra e Irlanda.

6) GZT geldzaehltechnik



Schiffmuehlstrasse 1

3425 Langenlebarn

Austria

Tel.: 0043 2272 66 900

www.gzt.at

7) Interibi S.L.



Polígono Industrial L'alfac II

C/ Avila 14

03440 IBI

España

Tel.: 0034 966 5506 14

www.interibi.es

Es socio distribuidor de Merkur Gaming en España y Portugal.

8) Kappos Entertainment



Ludwigstrasse 72

90402 Nuremberg

Alemania

Tel.: 0049 911 23 69 574

www.g-kappos.de

Surgió en 1988 con el eslogan “todo acerca de la entretención”, se dedica a distribuir elementos o maquinas de diversión en un estado usado o nuevo dependiendo de la necesidad del cliente, desde 2006 es el socio oficial de Merkur Gaming, y distribuye sus productos de la categoría *Kiddie Rides* con figuras emblemáticas del mundo Disney y también maquinas de cambio de dinero en Grecia.

9) Machines Games Automatics



Automatics S.A

MGA Building-Parc

Technologic del Valles

08290 Cerdanyola del Valles

Barcelona

España

Tel.: 0034 9358245 56

www.mga.es

Machines Games Automatics, se fundó en los años 70 bajo el eslogan “creadores de ilusiones”, la compañía ha ido desarrollando a través del tiempo amplias actividades en el sector de juego y ocio hasta convertirse en un líder actual de la comercialización de productos de entretenimiento familiar en España. Algunos de los productos comercializados se nombrarán a continuación: Magic Safe, Megastar Supernova, Pang Pang Paradise, Panzer, Pop it for Gold, Silent Hill, Sponge Bob, Stacker Club, Stacker Giant, Supernova y Tickets to Prizes.

Es socio distribuidor de Merkur Gaming en España.

10) Northern Leisure Group



Kiddy Rides Unit 3

Kingsmark Court

Intercity Way

Swinnow

Leeds

LS13 4LY West Yorkshire

Inglaterra

Tel.: 0044 1132 39 38 03

www.kiddierides.uk.com

Es socio distribuidor de Merkur Gaming en Escocia, Inglaterra e Irlanda.

11) Novomat Handels AG

NOVOMAT HANDELS AG

Industrie Altgaben

4624 Haerkingen SO

Suiza

Tel.: 0041 62 38 88 961

www.novomat.ch

Esta campaña tiene una experiencia superior a los 30 años en el rubro de maquinas de entretenimiento con su rol de distribuidor e importador directo.

Es socio de Merkur Gaming en Suiza.

12) Smile SRL



Via Privata Goito 18

20037 Paderno Dugnano

Italia

Tel.: 0039 02 99 05 094

www.smilesrl.com

Distribuidor de aparatos con gomas de mascar, pequeñas pelotas y maquinas infantiles de entretenimiento como el “happy kids” creado por Merkur Gaming para niños de 3 a 12 años.

Es socio distribuidor de Merkur Gaming en Italia.

13) Spiel + Schule H.U.M



Schorn G.M.B.H.

Herzog odilo strasse 101

5310 Mondsee

Austria

Tel.: 0043 62 32 55 52

www.spielundschule.at

Enfocándose en la alegría y diversión infantil, esta empresa familiar de origen austriaco se dedica a proveer diferentes elementos y maquinas para niños, necesarias para salas de juego, salas de espera y jardines infantiles. Con sus respectivas ventajas en calidad, seguridad, diseño, ideas innovadoras, una atención óptima y apoyo hacia el cliente construyen una base para la satisfacción de sus compradores y usuarios.

Es socio distribuidor de Merkur Gaming en Austria.

14) YPEX Kiddie Rides B.V.



Transportcentrum 4

P.O. Box 211

5830 Boxmeer Holanda

Tel.: 0031 48 55 20 800

www.kiddieland.nl

El concepto de esta compañía holandesa se basa en transformar espacios corrientes como los malls y los aeropuertos en lugares más agradables especialmente para niños y en gratas zonas de juego para los más pequeños.

Es socio distribuidor de Merkur Gaming en Holanda.

C) Socios distribuidores de *Sport Games* (los juegos deportivos):

1) Nordic CC



Papenreya 65

Worksport 65

22453 Hamburg

Alemania

Tel.: 0049 40 46 00 97 77

www.nordicc.com

Es socio distribuidor de Merkur Gaming en Escandinavia, región del norte de Europa compuesta principalmente por Finlandia, Noruega y Suecia.

2) Novomat Handels



Industriie Altgraben

4624 Haerkingen

Suiza

Tel.: 0041 62 38 88 961

www.novomat.ch

Esta campaña tiene una experiencia superior a los 30 años en el rubro de maquinas de entretenimiento con su rol de distribuidor e importador directo.

Es socio de Merkur Gaming en Suiza.

3) Videoplay International



1, rue de Cordonniers

68 000 Colmar

Francia

Tel.: 0033389 239898

www.videoplay.fr

Es socio distribuidor de Merkur Gaming en Francia.

D) Socios distribuidores de las maquinas con pantallas táctiles (*Touchscreens*):

1) Euro Trendy



Voeroesmarty ut 25-27

3300 Eger

Hungria

Tel.: 0036 36 51 14 60

www.eurotrendy.hu

Es un distribuidor húngaro de las maquinas de entretenimiento con pantallas táctiles o *touchscreen* para restaurantes, bares y tabernas.

Es el oficial socio distribuidor de Merkur Gaming en Hungría.

2) Novomat Handels AG

The logo for NOVOMAT HANDELS AG features the company name in a red, sans-serif font. The text is centered and appears to be overlaid on a thin, light-colored horizontal line.

Industrie Altgaben

4624 Haerkingen

Suiza

Tel.: 0041 62 38 88 961

www.novomat.ch

Esta campaña tiene una experiencia superior a los 30 años en el rubro de maquinas de entretenimiento con su rol de distribuidor e importador directo.

Es socio de Merkur Gaming en Suiza.

3) Videoplay International



1, rue de Cordonniers

68 000 Colmar

Francia

Tel.: 0033389 239898

www.videoplay.fr

Es socio distribuidor de Merkur Gaming en Francia.

4) Silver Stone PO. Box 281



Abú Dhabi

Emiratos Árabes Unidos

Tel.: 00971 50 44 35 234

www.sstoneuae.com

Esta empresa distribuidora de maquinas recreativas en el Medio Oriente fue fundada en 2001, la gran ventaja de contar con ella como un socio distribuidor es que tiene un óptimo conocimiento sobre los mercados en los cuales actúa, tomando en cuenta que se trata de clientes con costumbres sociales y una cultura especialmente distinta a las demás. Con el eslogan “*no limit*”, sin limites, Silver Stone ofrece productos con la más moderna tecnología y facilidad en mantención, incluyendo maquinas infantiles de

entretenimiento. Los clientes que están en búsqueda de máquinas recreativas pueden escoger entre Merkur Trendy Upright, Merkur Trendy 4 Space, Merkur Trendy 2 Space, Merkur Trendy Compact y Merkur Trendy TT. Los anteriores con *touchscreen*, pantallas táctiles, que mediante un contacto directo sobre su superficie permiten la entrada de datos y órdenes al dispositivo. A su vez los clientes que se encuentran con deseos de adquirir máquinas infantiles de entretenimiento tienen la opción de Happy Kids Kit y Triangle Cabinet. Estos se caracterizan principalmente por su flexibilidad y pueden instalarse en bancos, supermercados, agencias de viajes o zapaterías para entretener a los pequeños. Sus ventajas específicas son las siguientes: requerimiento de un espacio mínimo, facilidad de uso debido a sus pantallas táctiles, prolongada garantía y que su estructura completa no puede causar ningún tipo de daño siendo plenamente apto para niños.

Socio distribuidor de Merkur Gaming en Arabia Saudita, Bahrein, Emiratos Árabes Unidos, Irak, Irán, Jordania, Kuwait, Líbano, el Omán, Qatar, Siria y Yemen.

Capítulo 3: Descripción de las funciones realizadas, problemas encontrados, soluciones y acciones propuestas.

A) Descripción de las funciones realizadas:

El trabajo desarrollado en la empresa alemana Merkur Gaming se divide en dos partes:

- Primera etapa: Departamento de Ventas Internacionales, donde se realizó una investigación de mercados en el sector de juegos de azar en 5 países preseleccionados por el jefe de área. (informe escrito y la exposición final en alemán).
- Segunda etapa: Departamento de Finanzas, donde se diseñó un manual práctico para los funcionarios encargados de negociar con clientes extranjeros, dando a conocer todas las formas de pago posibles en una transacción entre el importador y exportador, y las formas de pago más comunes y aceptadas en mercados ya atendidos por la empresa o posibles destinos futuros. Se estudiaron las siguientes naciones: Chile, Colombia, España, Perú, Polonia, Republica Checa, Eslovaquia, Rumania e Ucrania.

Primera Etapa: Departamento de Ventas Internacionales

La tarea por realizar en este departamento comienza con la estrategia de desarrollo de mercados, teniendo Merkur Gaming como objetivo desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales en mercados nuevos, expandiéndose geográficamente, siendo el área específico objetivo el continente latinoamericano. La razón de esta selección se debe posiblemente a que la empresa posee una reducida experiencia en este continente, distribuyendo tan solo en Colombia, realizando negocios con su único y oficial socio de la zona, Boss Gaming.

Cinco son los países preseleccionados por el jefe de área considerando factores macroeconómicos, factores culturales y generales: Argentina, Chile, Ecuador, Panamá y Perú. Luego de esta preselección la tarea consiste en elaborar una investigación detallada, abarcando los siguientes aspectos:

- Investigación del entorno extranjero
- Investigación de la demanda
- Investigación de la oferta
- Determinación de la estrategia de entrada
- Investigación de la mezcla de mercadotecnia

Es importante destacar que debido al limitado tiempo de la estadía en la empresa, 5 semanas en el Área de Ventas Internacionales, posteriormente 3 semanas en el Departamento de Finanzas, este tipo de investigación es similar a una investigación exploratoria, es decir, lograr entregar un panorama o una visión amplia y general acerca

del fenómeno o tarea en cuestión. El principal medio para desarrollar esta labor es Internet, una fuente secundaria.

El interés de la empresa por los mercados latinoamericanos seleccionados, que además cuentan con altos índices de turismo por sus atributos de atracción, surgió principalmente por los positivos resultados estadísticos que muestra la zona en el sector de ocio y entretenimiento. Aquí se apuestan anualmente entre US\$ 80-100 mil millones en diferentes alternativas como el bingo, los casinos, la lotería y las máquinas recreativas, para el panorama futuro no se pronostica ningún tipo de descenso, sino mayor crecimiento y una mayor expansión. Con respecto a los aspectos legales, un punto muy sensible en este sector, cada país posee sus propias normas y regulaciones, una fuerte campaña contra los juegos ilegales y sus propios organismos de control.

A continuación, la detallada investigación de los mercados seleccionados:

1) Argentina:

a) Investigación del entorno:

Nombre oficial: Argentina

Capital: Buenos Aires

Religión predominante: Catolicismo

Idioma oficial: español

Población: 39.745.613

Moneda nacional: Peso argentino

Ciudades importantes: Buenos Aires, Córdoba, Rosario y Mendoza

PIB nominal total: US\$ 323.800 millones

PIB per capita: US\$ 6.606

Tasa de inflación: 9,2%

Tasa de desempleo: 8,4%

Situación política: Argentina tiene un sistema de gobierno representativo, republicano y federal con 23 provincias y una ciudad autónoma, Buenos, Aires, capital de la nación y sede del gobierno federal. El poder ejecutivo es desempeñado por un ciudadano con el título de Presidente de la Nación Argentina. El poder legislativo es ejercido por el congreso de la Nación Argentina, integrado por dos cámaras, la cámara de diputados y el senado. El poder judicial está encabezado por una Corte Suprema de justicia integrada por cinco jueces nombrados por el Presidente de la Nación con acuerdo del senado.

Situación económica: La economía argentina se ve beneficiada por una gran riqueza y variedad de recursos naturales, una población con un buen grado de educación, un sistema de agricultura y una importante base industrial, que llegó a ser la más desarrollada de América Latina, pero que ha evidenciado cierto estancamiento relativo, a partir del último cuarto del siglo XX. En la actualidad, la Argentina, es la tercera potencia en la materia económica de América Latina, superada por Brasil y México.

Situación cultural: La cultura argentina está marcada por el carácter multiétnico y multicultural de su población, el fuerte sincretismo de sus formas de expresión, y una positiva valoración del progreso y modernidad.

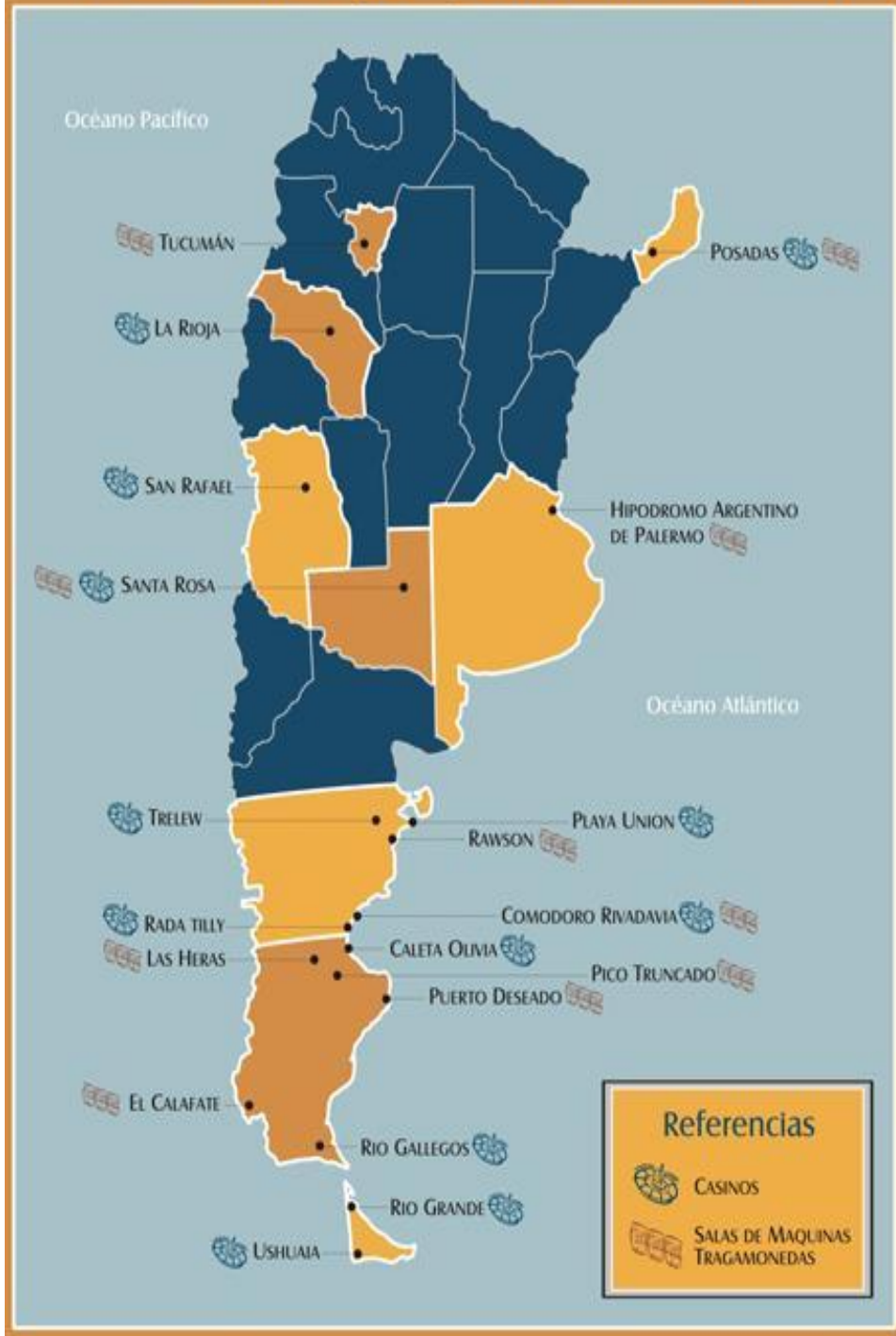
Relaciones comerciales: Argentina forma parte del Mercado Común del Sur (MERCOSUR), un bloque comercial formado por Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay. Sus socios comerciales más importantes son en primer lugar lógicamente los estados miembros del MEFCOSUR, seguido por La Unión Europea y los Estados Unidos de América.

b) Investigación de la demanda:

Los juegos de apuesta siempre han sido vinculados a la cultura argentina, con una atractiva industria de juego y ocio y un mercado creciente Argentina ofrece amplias posibilidades en este sector y se proyecta con un fuerte desarrollo en el mercado del *gaming*. Según la Asociación Latinoamericana de Juegos y Azar (ALAJA), Argentina cuenta con aproximadamente 135 casinos, 45.000 maquinas recreativas y un mercado equivalente a US\$ 2.700 millones. En 2006 se apostaron 12 mil millones de pesos argentinos en casi 130 casinos, unos 60 bingos y en más de 31.000 maquinas recreativas, presentando estas cifras un aumento de 25% al año siguiente.

El reconocido y consolidado líder en el sector de juego es Casino Club, surge en 1991 y ha crecido de una manera constante incorporando permanentemente nuevas tecnologías y nuevas estrategias de marketing. A continuación se muestra un mapa que indica en que ciudades argentinas opera exactamente Casino Club:

Plazas en las que opera Casino Club S.A.



En cuanto a la situación legal, el juego en Argentina está sujeto a una regulación federal, como provincial. En la provincia de Buenos Aires, el Instituto Provincial de Lotería y Casinos es el órgano y la autoridad para el control de licencias de juego de bingo y maquinas de azar. La ley 13.063 establece que el 85% (como mínimo) de los importes totales apostados en maquinas recreativas debe desembolsarse en forma de premios, de la utilidad (diferencia entre el importe total apostado y los premios pagados), 34% son impuestos provinciales. La misma ley establece también el numero de maquinas recreativas que pueden instalarse en una sala de bingo, cantidad que no puede ser superada al numero de los empleados que trabajan en las respectivas salas, exige la creación de sistemas *on-line* para el control de las apuestas para todas las maquinas recreativas, además la regulación limita la cantidad y el tipo de publicidad que se puede hacer de las salas de bingo y maquinas de azar. Toda la publicidad relacionada con el juego debe llevar el siguiente lema: “El jugar compulsivamente es perjudicial para la salud”.

Los organismos relacionados directamente con el control del sector de juego, ocio y entretención en Argentina y sus provincias son los siguientes:

- ALEA (Asociación de Loterías, Quinielas y Casinos estatales de argentina).
Sus objetivos se centran en prevenir los juegos ilegales, organizar cursos y seminarios, estudiar e investigar los temas de juegos de azar tanto en el campo comercial como en el técnico.

- Instituto de Juegos: Tiene a su cargo la organización, administración, reglamentación, explotación, recaudación y control de todos los juegos de apuestas de azar en la ciudad de Buenos Aires. El instituto trabaja con organizaciones no gubernamentales y las empresas del sector para consolidar una industria de juego con alta calidad, para garantizarle al usuario un servicio seguro y eficiente.
- CAIJA (Cámara Argentina de la Industria del Juego de Azar): Varios millones de dólares se han invertido en este sector en Argentina en los últimos años para el equipamiento de más de 70 casinos, 150 bingos e innumerables salas de apuestas, la preocupación de este organismo es que el 80% de esta inversión ha favorecido solo a industrias internacionales. Por lo tanto, su meta es hacer crecer la industria argentina y hacerla competitiva en todos los mercados internacionales. Algunos de sus fundamentos son: analizar los mercados internacionales con el fin de realizar un seguimiento permanente de los precios de los productos en otros países, promover un ente de control que avale la calidad de los productos nacionales, lograr el apoyo gubernamental para obtener ventajas sobre la exportación de los productos del sector, apoyar proyectos de ley que favorezcan en el mercado interno la utilización de productos que se fabriquen nacionalmente, colaborar a nivel latinoamericano con instituciones similares para formar una federación y desarrollar toda la actividad necesaria para mejorar las condiciones del sector.

Argentina ofrece una feria internacional llamada SAGSE (*Southamerican Gaming Suppliers Expo*-Exposición de Proveedores de Juego de Azar en Sudamérica). En el presente año esta feria se realizará en la ciudad de Buenos Aires en el mes de octubre.

2) Chile

a) Investigación del entorno:

Nombre Oficial: Republica de Chile

Capital: Santiago de Chile

Religión predominante: Catolicismo

Idioma oficial: español

Población: 16.763.470

Moneda nacional: peso chileno

Ciudades importantes: Santiago, Concepción, Valparaíso

PIB nominal total: USD 169.919 millones

PIB per capita: USD 9.698

Tasa de inflación: 6,6%

Tasa de desempleo: 7,4%

Situación política: La República de Chile cuenta en la actualidad con 15 regiones, 53 provincias y 346 comunas, es un estado unitario democrático, de carácter presidencialista, conformado por diversas instrucciones autónomas, que se insertan en un esquema constitucional que determina ciertas funciones y distribuye las competencias entre los órganos del Estado. El país esta regido por la constitución política de la República de Chile. El poder ejecutivo está encabezado por el Presidente de la República, que es el jefe de estado y de gobierno. El Presidente designa a los ministros de estado, que son sus colaboradores directos e inmediatos en el gobierno y

administración de estado y funcionarios de su exclusiva confianza, al igual que los intendentes, encargados del gobierno interior de cada región. El poder judicial está constituido por tribunales, autónomos e independientes, y tiene la Corte Suprema de justicia como su institución más alta. El poder legislativo reside en el Presidente de la República y el Congreso Nacional, que está compuesto por el Senado y la Cámara de Diputados.

Situación económica: La economía chilena es conocida internacionalmente como una de las más sólidas del continente. A pesar de que a lo largo de su historia ha enfrentado diversos periodos de crisis, en los últimos años ha tenido un importante y sostenido crecimiento. Tras años aislado, Chile en la actualidad es un mercado abierto al mundo, con una economía caracterizada por la exportación y la explotación de materias primas.

Situación cultural: En las últimas décadas el desarrollo económico y la globalización han afectado las costumbres tradicionales del país, las que se mantienen principalmente en las zonas rurales. Hoy en día, los habitantes de las principales urbes han asimilado la influencia de las cultural europea y estadounidense en desmedro de la identidad histórica nacional.

Relaciones comerciales: Chile ha firmado diversos tratados con la Unión Europea, Estados Unidos, Corea del Sur, el Acuerdo P4 y China, sus principales socios comerciales, y se ha integrado además a diversos foros, como la APEC (el Foro de

Cooperación Económica Asia Pacifico), el Mercado Común del Sur (MERCOSUR) y la Comunidad Andina, donde es miembro asociado.

b) Investigación de la demanda:

Actualmente Chile posee aproximadamente 4.000 maquinas recreativas, un mercado de US\$ 265 Millones y un proyecto de 18 nuevas licencias para casinos, 15 de los cuales fueron autorizados en 2006 y los restantes 3 han sido aprobados recientemente el 11 de agosto del presente año, estos últimos representan una inversión de US\$ 76,4 millones. Los tres proyectos ganadores corresponden a Casinos Austria en Ovalle, Región de Coquimbo; Fischer en Coyhaique, Región de Aysen; y a Enjoy en Castro, Región de los Lagos. Estos fueron analizados por el Consejo Resolutivo, integrado por la subsecretaria de Hacienda, la subsecretaria de de Desarrollo Regional, el Superintendente de valores y seguros, consejeros y académicos, y además por los intendentes de las tres regiones respectivas. En total, los 18 proyectos representan una inversión que asciende a US\$ 711 millones, de los cuales 53,4% corresponde a inversión extranjera y 46,5% a capitales nacionales. Esta nueva industria creara 9.453 empleos directos, 16.968 indirectos, y generara cerca de US\$ 58,4 millones para inversión exclusiva en obras de desarrollo regional y comunal al primer año de funcionamiento. En efecto, las 18 sociedades operadoras de los nuevos casinos de juego deben pagar un impuesto específico del 20% de los ingresos brutos del juego, correspondiéndole la mitad a la municipalidad en donde se localizan los casinos de juego, y la otra mitad al gobierno regional. Los tres proyectos aprobados recientemente presentan los siguientes detalles:

- Casino Gran Ovalle S.A., su inversión total asciende a US\$ 17,9 millones, generara 526 empleos directos, el casino de juego tendrá aproximadamente 100 maquinas de azar, siete mesas de juego y 40 posiciones de bingo. Proyecto integral: Hotel cuatro estrellas con 60 habitaciones, centro de convenciones, salón de eventos, cuatro restaurantes, pub-discoteca, museo, centro de artesanías, salas de cine, arte, anfiteatro, observatorio, sala de exposiciones, sendero acuático, paseo y vivero de cactus y 2 locales comerciales, entre otros.
- El proyecto Rantrur S.A. de Enjoy en la ciudad de Castro, Región de los Lagos, significa una inversión total de US\$ 38,7 millones, generara 425 empleos directos permanentes, el casino de juego tendrá 230 maquinas de azar, 16 mesas de juego y 72 posiciones de bingo. Proyecto integral: Hotel cinco estrellas con 64 habitaciones, centro de convenciones, salón de espectáculos, restaurante, sala multicine, sala de teatro, sala de exposiciones, museo, centro de artesanías, centro deportivo, centro interactivo infantil y parque urbano, entre otros.
- El proyecto Casinos de Juego de Coyhaique S.A. de Fischer en la Región de Aysén, significa una inversión total de US\$ 19,7 millones, generara 195 empleos directos permanentes, el casino de juego tendrá 150 maquinas de azar, 10 mesas de juego y 76 posiciones de bingo. Proyecto Integral: Hotel cinco estrellas con 20 habitaciones, centro de convenciones, restaurante, sala

de teatro, sala de exposiciones, centro de artesanía, dos locales comerciales y parque urbano, entre otros.

Actualmente la cadena más importante de casinos sigue siendo ENJOY, que ofrece a sus clientes entretenimiento, placer y sofisticación ya sea en sus hoteles de cinco estrellas o casinos, contando con más de 180 mesas de juego, cerca de 2.800 máquinas recreativas de última generación y 564 posiciones de bingo.

Los Casinos de Enjoy se ubican en las ciudades más atractivas de Chile y a la vez más visitadas por los turistas, que en este caso es un factor relevante al decidir la ubicación estratégicamente.

El órgano regulador nacional es la Superintendencia de Casinos y Juegos (SCJ), cuyos objetivos estratégicos son supervigilar el desarrollo de la industria de casinos de juego y fiscalizar el correcto funcionamiento de esta.

3) Ecuador

a) Investigación del entorno:

Nombre oficial: Republica del Ecuador

Capital: San Francisco de Quito

Religión predominante: Catolicismo

Idioma oficial: español

Población: 13.782.329

Moneda nacional: dólar estadounidense

Ciudades importantes: Guayaquil, Quito, Cuenca

PIB nominal total: US\$ 44.402 millones

PIB per capita: US\$ 3.229

Tasa de inflación: 3,3%

Tasa de desempleo: 10,2%

Situación política: Ecuador es una república democrática, un estado unitario organizado bajo el principio de la separación de poderes o funciones. La función ejecutiva está delegada al Presidente de la Republica y a su vicepresidente. El Presidente designa a los ministros de estado y a los gobernadores de cada provincia, que actualmente son 24. La función legislativa está delegada al Congreso Nacional, organismo que consta de una asamblea unicameral. La función judicial del Ecuador es el organismo que ejerce el poder judicial, está conformada por la Corte Suprema de Justicia, las cortes, tribunales y juzgados que establece la Constitución, la ley y el Consejo Nacional de la Judicatura.

Situación económica: La economía del Ecuador es la octava más grande de América Latina después de las de Brasil, México, Argentina, Colombia, Venezuela, Chile y la del Perú. En la actualidad, la economía está creciendo de manera constante, convirtiéndose en uno de los países con mejor proyección de futuro del continente. Se destaca la explotación del petróleo que representa el 40% de las exportaciones y contribuye a mantener una balanza comercial positiva. La industria se concentra principalmente en Guayaquil, el mayor centro productor del país y en Quito, donde en los últimos años la industria ha crecido considerablemente.

Situación cultural: La cultura convencional esta claramente definida por el mestizaje; producto de una mezcla de europeo e influencias de amerindio con ciertos elementos de origen africano.

Relaciones comerciales: Ecuador pertenece a la Comunidad Andina de Naciones (conformada además por Bolivia, Colombia y Perú) y es un miembro asociado del Mercado Común del Sur (MERCOSUR). Sus socios comerciales más importantes son: Estados Unidos, Perú y Colombia.

b) Investigación de la demanda:

El tema más preocupante en estos momentos son las maquinas ilegales que se introducen en el mercado, según la ley las maquinas recreativas solo se pueden exponer en los casinos y hoteles de cinco estrellas, cualquier otra forma viene siendo ilegal. El

Ministerio del Turismo es el exclusivo organismo que otorga la autorización para todo tipo de maquinas recreativas y además supervisa las licencias de importación. En 2007 se detectaron aproximadamente 1151 maquinas ilegales sin permisos en las ciudades de Quito, Guayaquil y Loja.

En términos generales este mercado presenta serias limitaciones e inestabilidad. Una empresa del sector de ocio y entretenición que desea introducir sus productos en este mercado debe diseñar medios de comunicación adecuados en conjunto a los casinos, teniendo en cuenta que dentro de la mente del usuario hay un desorden absoluto con respecto a este tema y que se produjo una fuerte pérdida del prestigio de la industria debida principalmente a la existencia de maquinas ilegales y jugadores menores de edad. Además, se debe prestar mayor atención en cumplir especialmente con todas las exigencias requeridas por el organismo de control.

El organismo que supervisa el sector es la Secretaria del Consejo Andino de Autoridades de Turismo (CAATUR), responsable de establecer la normativa jurídica que permite regular los juegos de azar en toda la Región Andina.

4) Panamá

a) Investigación del entorno:

Nombre oficial: República de Panamá

Capital: Ciudad de Panamá

Religión predominante: Catolicismo

Idioma oficial: español

Población: 3.283.959

Moneda nacional: balboa

Ciudades importantes: Ciudad de Panamá, Colon y David

PIB nominal total: US\$ 19.280 millones

PIB per capita: US\$ 9.000

Tasa de inflación: 2,4%

Tasa de desempleo: 8,6%

Situación política: Panamá es una República presidencialista, un estado independiente y soberano. El poder público emana del pueblo y se ejerce por medio de tres órganos: legislativo, ejecutivo y judicial. El Órgano Ejecutivo esta formado por el Presidente de la República y los ministros de Estado. A su vez el Órgano Judicial se encarga de administrar justicia en forma permanente, gratuita y expedita; este está constituido por la Corte Suprema de justicia, los tribunales y los juzgados que la ley establezca según la Constitución Política de la República de Panamá. Finalmente el Órgano Legislativo está

constituido por una corporación denominada Asamblea Nacional, conformada por los diputados, y tiene como actividad principal la expedición de leyes.

Situación económica: La economía está totalmente dolarizada y funciona sin banco central. La política económica de Panamá se basa en el sector terciario, que representa el 63% de su producto interno bruto (PIB), sin embargo, ha existido un aumento significativo del sector industrial y de construcción. La red bancaria en el distrito financiero de la Ciudad de Panamá es considerado la mejor de América Latina. Se trata de un sistema conformado por más de 80 bancos que se encargan de mover la economía de una nación pujante, creciente y competitiva. Panamá se rige por un sistema abierto a la libre economía, y su principal estandarte son las exportaciones, como nueva forma de acrecentar la economía nacional, siendo actualmente el Canal de Panamá un gran aporte al país.

Relaciones comerciales: En la exportación los bienes más destacados son los bananos, el arroz y el café, siendo los socios comerciales más importantes los Estados Unidos y los países europeos. Las importaciones provienen principalmente desde los Estados Unidos, México y Japón.

b) Investigación de la demanda:

Las estadísticas relacionadas con el sector de juego y ocio muestran resultados crecientes, con tan solo mencionar que los panameños confían personalmente más en un golpe de suerte que en un esfuerzo personal para mejorar la situación económica. Según la Junta de Control de Juegos (JCJ), en los últimos años las apuestas presentaron un ascenso de 45%, el área de las máquinas recreativas un incremento de 21,3% y el ingreso de los operadores de la industria de juegos de azar subieron 19,6%, a € 147 millones. En términos generales no se presentan restricciones de carácter importante en las actividades relacionadas con este sector: el gobierno permite la actividad buscando inversión extranjera y la creación de empleos, la ley no pone ningún tipo de límites y en la sociedad los juegos de azar desde el punto de vista económico tienen un impacto positivo captando inversiones, generando empleos y aportando al fisco a través de tasas e impuestos.

En Panamá existen actualmente aproximadamente 30 casinos, 14 salas con máquinas recreativas, un mercado de US\$ 658 millones y un proyecto en espera con 7 solicitudes para apertura de nuevos casinos.

La industria de casinos ha progresado bastante en los últimos años y ya no solo en áreas turísticas.

En cuanto a los aspectos legales, la normativa sobre el juego en Panamá se encuentra fundamentalmente en la Ley n°2 publicada el 10 de febrero de 1998 y las actividades relacionadas con este sector deben ser autorizadas por la Junta de Control de Juegos

(JCJ) que forma parte del Ministerio de Economía y Finanzas. La legislación en general no establece limitaciones estrictas, no existen por ejemplo los pagos mínimos y máximos en premios que las maquinas y casinos deben otorgar a los jugadores.

Debido a la saturación de casinos en la capital, Ciudad de Panamá, se ha limitado últimamente la concesión de las licencias y en la actualidad solo se aceptan proyectos de nuevos casinos si se encuentran dentro de hoteles de lujo que cuenten al menos con 300 habitaciones.

Panamá ofrece una feria internacional de juegos de azar llamada SAGSE (*Southamerican Gaming Suppliers Expo*-Exposición de Proveedores de Juego de Azar en Sudamérica). En el presente año esta feria se realizó en el mes de junio.

5) Perú

a) Investigación del entorno:

Nombre oficial: Republica del Perú

Capital: Lima

Religión predominante: Catolicismo

Idioma oficial: español

Población: 28.220.764

Moneda nacional: nuevo sol

Ciudades importantes: Arequipa, Cusco, Lima

PIB nominal total: US\$ 109.069 millones

PIB per capita: US\$ 3.885

Índice de inflación: 4,2%

Índice de desempleo: 8,4%

Situación política: Perú es una república presidencialista de representación democrática con un sistema multipartidario, el país se divide en 25 regiones y una provincia. El congreso es unicameral y consta de 120 miembros elegidos para un periodo de 5 años. El gobierno se estructura según el principio de separación de poderes, estos son el Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y Poder Judicial. El Poder Ejecutivo reside en el Presidente de la República, jefe del estado y del gobierno. El Poder Legislativo del estado peruano está constituido en el Congreso de la República, que representa la opinión pluralista de la nación y consta de una única cámara de 120 miembros elegidos por voto democrático.

El Poder Judicial reside en una organización jerárquica de instituciones que de acuerdo a la Constitución y las leyes, ejercen la potestad de administrar justicia, la cual emana del pueblo. Estas son. La Corte Suprema, las Salas Superiores, los Juzgados de primera instancia en cada provincia y los juzgados de paz en cada distrito.

Situación económica: Las principales actividades incluyen la agricultura, pesca, minería y la manufactura de productos como los textiles. Según la revista The Economist, el Perú es el sexto país con mayor crecimiento económico en el mundo, y según el Banco Mundial el quinto país con el mayor crecimiento exportador. El 55% de las exportaciones corresponden al sector minero, siendo los principales socios comerciales Estados Unidos, China, Brasil y Chile respectivamente.

Situación cultural: la cultura peruana tiene sus raíces principales en las tradiciones amerindias y españolas, aunque también ha sido influida por diversos grupos étnicos de África, Asia y Europa.

Relaciones comerciales: Perú mantiene un Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos, la Comunidad Andina (conformada además por Bolivia, Colombia y Ecuador), Tailandia y con algunos miembros del Mercado Común del Sur (MERCOSUR). De esta manera se ha convertido en el segundo país de Sudamérica en disponer de tan amplio mercado internacional.

b) Investigación de la demanda:

Perú posee una importancia especial en sector de juegos y ocio, por un lado presenta altos índices de inversión extranjera y crecimiento de turismo procedente fundamentalmente de Europa y Estados Unidos, por otro lado existe un creciente desarrollo de esta actividad en los últimos años, múltiples casinos de gran tamaño y un mercado que se esta formalizando. En cuanto a la cultura peruana, esta valora mucho el juego y la entretención, especialmente Lima, una de las ciudades con mayor densidad de casinos en toda América Latina, donde es absolutamente natural ver mas salas de juego que bibliotecas. Al igual que el mercado panameño, Perú no presenta mayores limitaciones de parte del estado, existe un apoyo hacia la actividad principalmente por los efectos positivos en la inversión, turismo, creación de empleos y recaudación de impuestos a nivel interno, pero es importante destacar que existen múltiples aspectos legales (detallados posteriormente) que se deben respetar. El país posee 47 casinos en total de los cuales 37 se ubican en la capital, es decir casi el 79%.

Como ya se había señalado en ocasiones anteriores, el sector de juegos de suerte y azar en Perú, se encuentra actualmente en un proceso de formalización, evaluándose las variables técnicas, económicas y legales. La Ley 28945, Ley de Reordenamiento y Formalización de la Actividad de Explotación de Juegos de Casino y Maquinas Tragamonedas menciona que no se debe comercializar maquinas a personas que no cuenten con autorización expresa por la Dirección General de Juegos de Casino y Maquinas Tragamonedas, que únicamente aquellas personas que se encuentren inscritas

en el registro de importadores que lleva la Dirección General podrán importar bienes para la explotación de juegos de casino y maquinas recreativas, que solamente se importarán modelos autorizados, registrados o con un certificado de cumplimiento esencialmente de los requisitos técnicos emitido por un laboratorio de certificación. Adicionalmente la Dirección General de Juegos de Casinos y Maquinas Tragamonedas describe los siguientes requisitos técnicos exigibles a las maquinas importadas:

- Los modelos deben tener un mecanismo de cerradura para cada puerta de acceso, el interior de la maquina debe ser inaccesible cuando las puertas estén cerradas.
- Tener diseño que impida el libre acceso al interior del equipo.
- No presentar bordes o elementos que puedan causar cortes o lesiones.
- El equipo debe mostrar en su exterior una o más placas metálicas con la información del nombre de la empresa fabricante, numero de serie asignado por el fabricante que debe ser único para cada maquina, código de identificación y el año de fabricación.
- Las maquinas deben poseer un sistema de luces y/o sonidos que se active para llamar al asistente de la sala de juego cuando se produzca el pago de un premio.
- El equipo debe poseer mecanismos que permitan detectar e informar claramente mediante luces y sonidos cualquier condición de error.

- Maquina que no realice el pago de los premios automáticamente deberá tener los mecanismos de publicidad necesarios para informar y registrar los pagos.
- El equipo debe mostrar visualmente la información acerca del monto de la apuesta, monto del premio obtenido y monto acumulado de los créditos obtenidos
- Las maquinas deben tener los mecanismos de seguridad necesarios que impidan que la información contenida en las memorias de solo lectura sean modificadas o alteradas.

Deben aparecer en la parte exterior de las maquinas tragamonedas como información complementaria, indicaciones de que el programa de juego anula la participación y todo pago relacionado en caso de mal funcionamiento e indicaciones acerca del valor de la moneda, ficha, billete u otro medio de apuesta que el modelo de maquina, donde el juego se desarrolla, acepta.

Los organismos reguladores del sector son los siguientes:

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR)
- Asociación Peruana de Entretenimiento y Juegos de Azar (APEJA)
- Sociedad Nacional de Juegos de Azar (SONAJA)
- Dirección General de Juegos de Casinos y Maquinas Tragamonedas, sus principales objetivos son: garantizar que los juegos de casino y maquinas

tragamonedas sean ejercidos con honestidad, transparencia y trato igualitario; establecer medidas de protección para los grupos vulnerables de la población y evitar que la explotación de los juegos de casino y de maquinas recreativas sea empleada para propósitos ilícitos.

Los tres aspectos restantes de la investigación (investigación de la oferta, determinación de la estrategia de entrada en los mercados y la investigación de la mezcla de marketing) serán abordados desde el punto de vista integral para los cinco países seleccionados sin especificar cada uno de ellos.

c) Investigación de la oferta:

Merkur Gaming se enfrentaría a competidores similares en los cinco países seleccionados para esta investigación, se trata generalmente de compañías globales con una sólida presencia en el continente latinoamericano, que han sabido introducir sus productos estratégicamente en estos mercados caracterizados principalmente por un rápido crecimiento en el sector de juegos y ocio. Estas compañías serán nombradas a continuación:

1) ARISTOCRAT



Esta compañía australiana se fundó en 1950, comercializa sus productos en los cinco continentes y tiene representación en países como Argentina, Australia, Estados Unidos, Inglaterra, Japón, Macau, Nueva Zelanda, Rusia y Sudáfrica. Aristocrat ofrece máquinas recreativas y otros productos relacionados con la industria de entretenimiento en casi todos los países latinoamericanos, los productos favoritos de la zona son los siguientes: 50

line, Reel Power, Multicine, Stand Alone Progressive, Double Stand Alone Progressive, Bonus Bank, Hyperlink.

Actualmente esta firma posee 2 importantes distribuidores en la región: Panamerican Internacional Gaming en Panamá y Gaming Ventures en Colombia.

2) BALLY TECHNOLOGIES:



Esta compañía norteamericana surgió en 1932, se encuentra actualmente en proceso de expansión en América Latina, y tiene presencia en mercados de Colombia, Ecuador, México, Panamá, Perú, Puerto Rico y Venezuela, ofreciendo en esta zona los siguientes productos: Alpha Slots, Progressive Jackpots, Class II games y Washington State Games. Bally posee oficinas de representación en Panamá y Puerto Rico.

3) CIRSA:



Esta compañía de origen español ha seguido en los últimos años una importante expansión en América Latina, resaltando el idioma y una similitud en la cultura como sus dos principales ventajas en este proceso. Cirsa posee 10 casinos con aproximadamente 14.025 máquinas recreativas en el continente: Majestic Santo

Domingo, Majestic Panamá, Majestic Lima y Majestic Venezuela que ofrecen una entretención especial y un desarrollo avanzado en las tecnologías. A su vez los otros seis casinos tradicionales de Cirsa se ubican en Argentina, Republica Dominicana, Surinam y Perú. En Chile la compañía española ha formado una alianza estratégica con los casinos de Enjoy para participar en los proyectos de otorgamiento de nuevas licencias. Una medida similar consiguió en Argentina, uniéndose a Casino Club, la cadena de casinos más importante.

4) IGT (Internacional Game Technology):



Esta compañía norteamericana existe desde 1981, comercializa sus productos en los cinco continentes con una fuerza global y un enfoque local, ofreciendo los siguientes productos en esta región (en su mayoría maquinas recreativas): Triple Double Hot Ice Slots, Dragonfly Multiway Video Slot, Lady of the Lake Video Slots, Megabuck Slots, The Price is Right Instant Bingo, Indiana Jones, Well of Souls Multiway Instant Bingo, Double Black Jack Slots, Double Black Tie Slots, Double Red White & Blue Instant Bingo.

Según esta firma los mercados latinoamericanos más importantes y atractivos son Argentina, Brasil, México, Colombia y Perú. IGT se encuentra en Argentina desde 1993, aquí posee oficinas de representación y un socio estratégico, Casino Club. La compañía

firmó un convenio con la cadena argentina en 2007, a través de este acuerdo Casino Club recibirá apoyo financiero en sus proyectos de parte de IGT y la firma norteamericana le proveerá en los próximos cinco años el 70% de las máquinas recreativas requeridas. En Perú, IGT se encuentra desde 1996, aquí su representante oficial es Gaming and Technology Perú S.A. (GTP), este ofrece los siguientes productos: Game Plus, S 2000, Real Touch y Trimline con sus respectivos juegos. En Colombia la firma recibe utilidades equivalentes a US\$ 13 millones; en Brasil, IGT se encuentra desde 1994 y posee oficinas de representación. Los mercados futuros serían Chile, Ecuador y México; a su vez Venezuela fue descargada por su inestabilidad.

5) NOVOMATIC:



Esta compañía austriaca se fundó en 1980, en 1981 se expandió hacia los mercados europeos como Alemania, Francia y Holanda, es actualmente un reconocido proveedor de las máquinas recreativas y otros productos relacionados con la industria de juegos y ocio. En América Latina, Novomatic se encuentra en Chile, Perú y Uruguay, siendo el mercado peruano el más relevante y atractivo para la firma. Aquí se ofrecen los siguientes productos: Silver Fox, The Magic Flute, Gold Craze, Wild Guy, Totally Wild, Indian Spirit, Cities of Gold y Rocking Home. Próximamente se espera una expansión hacia Argentina y Panamá. En Perú, la compañía austriaca posee un distribuidor oficial, Admiral Casino Technology, juntos han desarrollado una red de 9 casinos en la ciudad

de Lima con aproximadamente 200 maquinas recreativas: Admiral Benavides Casino, Admiral Carrera Casino, Admiral la Boheme Slots, Admiral New Cork City Casino, Admiral Star City Casino, Admiral Miriage Casino y Admiral Poker Palace. En Chile, Novomatic tiene un proyecto en la sexta región, el Casino en San Francisco de Mostazal con 1500 maquinas tragamonedas y una inversión que asciende a US\$ 200 millones. Los socios estratégicos en este caso son Internacional Group of Gaming & Resort (IGGR), y Sun Internacional Ltd, un líder de hoteles de cinco estrellas en Sudáfrica.

6) WILLIAMS:



Esta empresa norteamericana comercializa sus productos en Australia, Europa, Sudáfrica, Asia y en Sudamérica, específicamente en Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Ecuador, Colombia, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.

d) Determinación de la estrategia de entrada en los mercados seleccionados:

Como ya se había señalado anteriormente Merkur Gaming se dirige a más de 40 mercados internacionales, teniendo presencia en los cinco continentes. En cada uno de ellos la empresa ha entrado a través de la exportación indirecta, actividad encaminada a la introducción en un mercado extranjero realizada a través de intermediarios. Esta estrategia significa a la vez tener menos compromiso, riesgo, control y utilidad. Los intermediarios de Merkur Gaming son distribuidores generalmente con largas trayectorias, conocen su mercado, cubren una importante área geográfica y presentan una solvencia financiera. Ellos compran los productos de la empresa y asumen el riesgo comercial, sin embargo la transacción no termina al concretarse la venta, debido a que posteriormente Merkur Gaming se mantiene en permanente contacto con todos sus distribuidores entregando una asesoría completa y realizando las actividades de marketing, exposiciones en las ferias internacionales, así como la presentación de los productos a los clientes finales, generalmente casinos, en conjunto. Debido a que en América Latina la empresa distribuye tan solo en un país, Colombia, lo conveniente sería aprovechar en primera instancia otros mercados latinoamericanos que cubra Boss Gaming, su intermediario en la zona. De los cinco mercados seleccionados e investigados en esta ocasión, Boss Gaming tiene presencia en Argentina, Panamá y Perú, tres países atractivos para el sector de juego y ocio. Luego de esta expansión, el siguiente paso consistiría en optar por más riesgo y tomar un contacto directo con los clientes, es decir la exportación directa, esta decisión tendría como ventaja la posibilidad de formar en el futuro una alianza estratégica internacional con alguna cadena

importante de casinos a nivel local, estrategia que se ha aplicado por la mayoría de los competidores globales en la zona de América Latina. Como ejemplo se puede mencionar a Cirsá, la multinacional española que formó una alianza con Casino Club en Argentina y con Casinos Enjoy en Chile.

e) Investigación de la mezcla de marketing:

Producto:

Merkur Gaming aplica una política mixta entre la estandarización y la adaptación a cada mercado. En cuanto a los atributos intrínsecos, la empresa ofrece productos de alta calidad, pero el diseño, un elemento diferenciador de gran importancia, se va adaptando a cada mercado específico. En cuanto a los atributos externos, destacando especialmente las variables del impacto medioambiental, el idioma y la legislación, cabe destacar que como ya ha sido señalado en ocasiones anteriores la empresa realiza todos sus procesos bajo la certificación ISO 9001:2000 cumpliendo con los requerimientos de la calidad, en cuanto al idioma Merkur Gaming se va adaptando a cada mercado de destino tanto en la superficie exterior de las máquinas, como en su contenido, sus instrucciones de uso y juegos incluidos en ellas, en este caso sería el idioma español. Adicionalmente, tal como lo exige la normativa de diversos países, las máquinas incluyen una etiqueta indicando el país de procedencia, nombre del fabricante, peso, descripción general y las funciones. Por último, analizando los atributos intangibles, categoría que abarca elementos tales como la marca y el nombre comercial, el país de origen y la garantía, es necesario destacar que Merkur Gaming es una marca global, además la compañía destaca su

origen como una fortaleza al dirigirse a los mercados internacionales, debido a que los productos provenientes de Alemania generalmente son un sinónimo de buena calidad y confianza. En cuanto a la garantía, un elemento diferenciador frente a la competencia, la empresa ofrece un óptimo servicio de pre- y postventa, atendiendo y resolviendo generalmente las quejas y las dudas de los clientes por medio del teléfono o enviando a las personas encargadas en casos extremos.

Los productos específicos que exportaría Merkur Gaming, serian en primera instancia las maquinas recreativas de casino, ruletas y los productos de la categoría *Kid's Entertainment* para el entretenimiento infantil, debido a que en muchos casinos (por ejemplo en todas las sucursales de Enjoy), los pequeños tienen su propio espacio y existe una preocupación de entretenerlos.

Precio:

Merkur Gaming trabaja con sus distribuidores fijándoles un precio, posteriormente estos intermediarios fijan el valor final de venta hacia los usuarios en las regiones en las que les corresponde distribuir las maquinas. Si la empresa llega a exportar directamente en el futuro, los precios serian fijados por ella misma, y si forma una alianza estratégica, los valores se fijarían en conjunto a su socio estratégico internacional.

Promoción:

Entre todos los posibles medios de comunicación de marketing (publicidad, fuerza de ventas, promoción de ventas y las relaciones públicas) la empresa se concentra principalmente en dos:

Fuerza de ventas, comunicándose a una medida personal y bilateral con los clientes distribuidores en diferentes países de su ubicación, empleando las estrategias de este medio tanto por áreas geográficas como por productos. Existen cargos que son responsables de las ventas y los clientes en un área general, y otros que se encargan de un tipo específico de producto en un mercado de destino. Esta comunicación a medida personal que usa la empresa con sus clientes juega un rol muy importante en el proceso de expansión en América Latina.

Relaciones públicas, en este caso Merkur Gaming utiliza las siguientes herramientas: exposiciones, aniversario, material escrito como folletos y revista mensual de la empresa describiendo los nuevos logros y futuras metas, destacando siempre su pilar fundamental: los trabajadores. Al expandirse en los mercados latinoamericanos lo más conveniente sería probablemente dedicar un área especial para el sector en sus folletos y revistas mensuales destacando así los nuevos logros.

Mientras la empresa sigue exportando indirectamente, los medios de comunicación de marketing que emplean posteriormente los distribuidores para vender las máquinas son desarrollados en conjunto: Merkur Gaming y el distribuidor correspondiente.

En el sector de juego, entretenimiento y ocio las ferias comerciales internacionales juegan un rol imprescindible, sus objetivos son: introducir nuevos productos, reforzar la imagen de la empresa, construir o ampliar la lista de clientes potenciales, vender directamente y reafirmar las relaciones con los futuros y actuales clientes. Merkur Gaming participa en todas las ferias internacionales importantes relacionadas con el sector de juego y ocio, tanto en América Latina como en otros continentes. Este año por ejemplo, la empresa participó en SAGSE (*Southamerican Gaming Suppliers Expo*-Exposición de Proveedores de Juego de Azar en Sudamérica) en el mes de junio en Panamá y en el mes de agosto en Perú.

Merkur Gaming realiza adicionalmente misiones comerciales, visitas de promoción del personal a clientes potenciales en otros mercados, e inversamente invitando a los clientes actuales y potenciales a visitar las instalaciones de la empresa y probar las maquinas sin ningún compromiso, siendo este segundo un método mas eficaz que el directo.

Canales de Distribución:

La longitud de la distribución que siempre ha sido empleada por Merkur Gaming, es decir, el numero de canales en la cadena que van a intervenir en la distribución funcional del producto, ha sido corta, las maquinas producidas van dirigidas directamente a los clientes, los distribuidores, luego estos se encargan de comercializar los productos en cada uno de los mercados correspondientes. Este tipo de estrategia cuenta con la ventaja de una cómoda posición para la empresa de haber vendido las maquinas, sin embargo, la gran desventaja radica en no obtener mayor experiencia en los mercados internacional.

Debido a lo anterior, y como ya fue señalado en la determinación de la estrategia de entrada, la empresa debería optar por más riesgo en su proceso de expansión en América Latina y tomar un contacto directo con los clientes, es decir aplicar la exportación directa. Esta decisión tendría como ventaja la posibilidad de formar en el futuro una alianza estratégica internacional con alguna cadena importante de casinos a nivel local, estrategia que se ha aplicado por la mayoría de los competidores globales en la zona de América Latina.

Segunda Etapa: Departamento de Finanzas

Al realizar negocios internacionales un proveedor con su cliente, o el exportador con el importador, es imprescindible conocer los riesgos, y además investigar todas las formas de pago o las alternativas de financiamiento ofrecidas por los bancos locales para finalmente elegir la más conveniente para ambas partes. El riesgo habitual al que se enfrenta el proveedor es no obtener el pago correspondiente por sus bienes, modificaciones en el tipo de cambio o innovaciones en la legislación del país de destino junto a otros riesgos externos incontrolables. Por su lado, el importador se enfrenta también a otros tipos de riesgo, como el recibo de las mercancías compradas en condiciones distintas a las establecidas previamente, recibir los bienes en una fecha posterior a la determinada, o como caso extremo no recibir los productos requeridos. Precisamente para disminuir el riesgo y controlar algunas variables en este tipo de transacción surgieron las formas de pago de exportación, que estipulan exactamente el procedimiento completo de cada forma elegida y detalla las obligaciones en términos de plazos, orden de pasos y la posible intervención de un tercero, generalmente las entidades bancarias, si no existe la suficiente confianza entre el exportador y el importador. Las tres formas de pago más utilizadas (la Carta de Crédito, la Cobranza Extranjera y el Pago Contado) ya fueron explicadas detalladamente en el Capítulo 1, en el Marco Teórico.

Merkur Gaming negocia con sus intermediarios las condiciones de pago por sus productos exportados, teniendo en cuenta el grado de riesgo que la firma está dispuesta a

asumir y el grado de credibilidad que le inspire el comprador. Las tres formas preferidas y empleadas por la empresa en orden de más conveniente a menos conveniente son: la garantía bancaria que solo es posible en algunos países, (en este caso las entidades bancarias toman el rol de aval del importador y es la forma más segura de que el exportador reciba su pago, es usado generalmente cuando los productos de Merkur Gaming se envían con periodos de prueba y no se venden definitivamente), luego el acreditativo y la cobranza extranjera.

El objetivo de las tres semanas en este departamento es diseñar un manual práctico junto al jefe del área para los funcionarios encargados de negociar con clientes extranjeros, dando a conocer todas las formas de pago posibles en una transacción entre el importador y exportador, y las formas de pago más comunes y aceptadas en mercados ya atendidos por la empresa o posibles destinos futuros. Se estudiaron las siguientes naciones: Chile, Colombia, España, Perú, Polonia, República Checa, Eslovaquia, Rumania e Ucrania. Posterior a este manual, los funcionarios encargados de negociar con los clientes, que son en general profesionales jóvenes, recibirían una capacitación departe del banco de la empresa, llamado Commerz Bank para estudiar los temas relacionados con mayor profundidad.

En los nueve países investigados existen las tres formas de pago más utilizadas (Carta de Crédito, Cobranza extranjera y Pago Contado), en los estados donde las entidades bancarias ofrecen adicionalmente ser aval del importador entregando una garantía escrita al exportador se debería observar qué bancos exactamente ofrecen esta opción a nivel local de cada una de las 9 naciones investigadas.

B) Problemas encontrados:

- 1) Merkur Gaming solo negocia con distribuidores, aplicando la estrategia de exportación indirecta, hecho que tal vez es recomendable para iniciar la expansión a los mercados internacionales optando por menos riesgo, compromiso, control y utilidad; pero a mediano plazo esta alternativa no le entrega la experiencia necesaria en los mercados fuera del territorio nacional.
- 2) La empresa no posee sus propias oficinas en las naciones donde introduce su amplia gama de productos; en caso de algún tipo de descontento, disgusto o inconveniente de parte del cliente el mayor obstáculo es justamente la distancia.
- 3) Al introducirse en un mercado nuevo, Merkur Gaming en comparación a sus competidores más relevantes, no forma ningún tipo de alianza estratégica con el líder del rubro en el país de destino. Por lo tanto, la competencia generalmente cuenta ya con la ventaja de un acuerdo comercial de inversión conjunta, compartiendo costos y riesgos de los proyectos que estarían más allá del alcance de una sola empresa.
- 4) En muchas naciones el concepto de juego lleva consigo un mal prestigio debido a las posibles adicciones que este puede generar en algunos usuarios. Muchos de ellos se transforman en jugadores compulsivos o ludópatas, haciendo depender su situación económica del azar y las máquinas recreativas. Como respuesta a esta gran preocupación a nivel internacional, la empresa debe enfrentar la situación ofreciendo por ejemplo, una asistencia al jugador compulsivo, un servicio y ayuda especial de urgencia.
- 5) Los encargados de negociar con los clientes extranjeros muchas veces desconocen todos los temas relacionados con las formas de pago posibles en el país del cliente, así

como las tasas de interés y los plazos de cumplimiento. Estas determinaciones son de carácter esencial sabiendo que una vez tomada la decisión, la empresa debe mantener y respetar la política, ya que es inconveniente utilizar en una primera transacción una cobranza extranjera y para la próxima exigir una garantía bancaria, el cliente siente una disminución de confianza y cambia su actitud. Debido a lo anterior, la decisión tomada debe ser analizada con especial dedicación por personas con un conocimiento más profundo acerca del tema.

C) Soluciones y acciones propuestas:

1) Optar por más riesgo y tomar un contacto directo con los clientes, es decir aplicar la exportación directa, esta decisión tendría como ventaja la posibilidad de formar en el futuro una alianza estratégica internacional con alguna cadena importante de casinos a nivel local, estrategia que se ha aplicado por la mayoría de los competidores globales en la zona de América Latina. Como ejemplo se puede mencionar a Cirsa, la multinacional española que formó una alianza con Casino Club en Argentina y con Casinos Enjoy en Chile.

2) Instalar oficinas de representación en los mercados más importantes para estar más cerca de los clientes y disminuir parcialmente el obstáculo que significa la distancia en estos casos.

3) Formar en el futuro una alianza estratégica internacional con cadenas importantes de casinos en los mercados de destino, estrategia que se ha aplicado por la mayoría de los

competidores globales del rubro, contando así con la ventaja de compartir costos y riesgos de los proyectos que estarían fuera del alcance de una sola empresa.

4) Merkur Gaming debería realizar investigaciones adicionales integrando múltiples variables relacionadas con el tema de los jugadores compulsivos, determinando si ofrecer una asistencia, un servicio o ayuda especial de urgencia sería lo suficiente para enfrentar el problema.

5) Los encargados de negociar con los clientes extranjeros deben recibir una completa capacitación del banco de la empresa, Commerz Bank, aclarando los temas relacionados con las condiciones y las formas de pago, tomando en cuenta que las entidades bancarias de cada destino poseen sus propias exigencias y requerimientos.

Capítulo 4: Conclusiones

Departamento de Ventas Internacionales:

Luego de haber concluido la completa investigación internacional en los cinco países preseleccionados incluyendo los aspectos de la investigación del entorno, la oferta, la demanda, la determinación de la estrategia de entrada y la investigación de la mezcla de marketing se puede afirmar que los mercados de Argentina, Chile, Panamá y Perú presentan un grado superior de atracción que el mercado ecuatoriano. Los cuatro países muestran una estabilidad en su entorno, los juegos de apuesta son vinculados a sus culturas, son mercados que valoran el juego y la entretención, presentan amplias posibilidades y alternativas, un creciente desarrollo en el sector de juego y ocio y positivos resultados pronosticados para el futuro. En sus sociedades los juegos de azar desde el punto de vista económico tienen un impacto positivo por la captación de inversiones, generación de empleos y aportes al fisco a través de tasas e impuestos. Por su lado, el mercado ecuatoriano presenta mayores límites y restricciones debido a la existencia de muchas máquinas ilegales en el país y numerosos jugadores menores de edad. Esta problemática ha causado una fuerte pérdida de imagen y prestigio de la industria, una empresa del sector de ocio y entretención que desea introducir sus productos en este mercado debería diseñar medios de comunicación adecuados a esta situación en conjunto a los casinos, teniendo en cuenta que dentro de la mente del usuario hay un desorden absoluto con respecto al tema

En cuanto a la situación legal en América Latina, es necesario destacar que esta no puede ser globalizada como una sola, cada uno de los mercados presenta sus propios organismos reguladores y sus propias leyes y normas para el tema, detallando diferentes exigencias técnicas y condiciones requeridas.

La asistencia a las ferias internacionales es imprescindible, esta otorga la posibilidad de maximizar el número de contactos con potenciales compradores con una menor dispersión de esfuerzo. En América Latina la feria más importante se denomina SAGSE (*Southamerican Gaming Suppliers Expo*-Exposición de Proveedores de Juego de Azar en Sudamérica) que se realiza en Panamá y en Perú una vez al año.

Como ya se había señalado en ocasiones anteriores, la empresa debería optar por más riesgo en su proceso de expansión en este continente y tomar un contacto directo con los clientes, es decir aplicar la exportación directa. Esta decisión tendría como ventaja la posibilidad de formar en el futuro una alianza estratégica internacional con alguna cadena importante de casinos a nivel local, estrategia que se ha aplicado por la mayoría de los competidores globales en la zona de América Latina.

Por último, referente al trabajo realizado en este departamento, es necesario recordar que Merkur Gaming comercializa en primer lugar máquinas recreativas de casinos, pero también productos alternativos como las máquinas infantiles de entretenimiento o *Kid's Entertainment, Kiddie Rides* generalmente para las salas de espera o centros infantiles. Si se toma como ejemplo el casino más destacado de Chile, Casinos Enjoy, todas las sucursales de este poseen un espacio personal de diversión para los más pequeños. Este podría ser un segmento secundario para la empresa, es decir, Merkur Gaming podría

ofrecer adicionalmente maquinas de entretenición infantil a sus clientes de maquinas recreativas de casinos.

Departamento de finanzas:

El trabajo realizado en este departamento consistió en diseñar un manual práctico para los funcionarios encargados de negociar con los clientes, dando a conocer todas las formas de pago posibles en una transacción entre el importador y exportador, y las formas de pago más comunes y aceptadas en mercados ya atendidos por la empresa o posibles destinos futuros. Se estudiaron las siguientes naciones: Chile, Colombia, España, Perú, Polonia, República Checa, Eslovaquia, Rumania e Ucrania. El resultado de este proyecto concluido con una exposición oral y la entrega del manual práctico a cada uno de los funcionarios del departamento de ventas internacionales, fue evaluado como un aporte óptimo para la empresa, ya que muchas veces estos funcionarios no tienen el conocimiento específico del tema y son ellos los responsables de negociar entre otras cosas las formas de pago con el comprador. Una vez tomada esta decisión, la empresa debe mantener y respetar la política, porque es imposible utilizar en una primera transacción una cobranza extranjera y para la próxima exigir una garantía bancaria, el cliente siente una disminución de confianza y cambia su actitud. Debido a lo anterior, la decisión tomada debe ser analizada con mayor dedicación.

Bibliografía

A) Conversaciones:

Schwerborck Klaus, Encargado de las ventas en Sudamérica en la empresa Merkur Gaming, viernes 22/02/2008, Espelkamp Alemania.

Weiss Andreas, Gerente General Merkur Gaming, martes 26/02/2008, Espelkamp Alemania.

B) Fuentes bibliográficas:

Keegan, Warren J., Marketing Global, quinta edición, Prentice Hall, 1996.

Kotler, Philip, Dirección de Marketing, décima edición, Pearson Prentice, 2004.

No especificado, <http://www.aidaleisure.com>

No especificado, <http://www.aristocratgaming.com>

No especificado, <http://www.asi-world.com>

No especificado, <http://www.ballytech.com>

No especificado, <http://www.bfai.de>

No especificado, <http://www.boss-gamer.com>

No especificado, <http://www.casinoslatinoamerica.com>

No especificado, <http://www.cirsa.com>

No especificado, <http://www.cosmicvideo.co.uk>

No especificado, <http://www.eurotrendy.hu>

No especificado, <http://www.games-business.de>

No especificado, <http://www.gameworks.nl>

No especificado, <http://www.gauselmann.de>

No especificado, <http://www.g-kappos.de>

No especificado, <http://www.gzt.at>

No especificado, <http://www.igt.com>

No especificado, <http://www.igt.ism>

No especificado, <http://www.interibi.es>

No especificado, <http://www.kiddieland.nl>

No especificado, <http://www.kiddierides.uk.com>

No especificado, <http://www.kiddyland-duboscq.com>

No especificado, <http://www.koneyislanarcade.com>

No especificado, <http://www.merkur-gaming.de>

No especificado, <http://www.mga.es>

No especificado, <http://www.nordicc.com>

No especificado, <http://www.novomat.ch>

No especificado, <http://www.novomatic.com>

No especificado, <http://www.prochile.cl>

No especificado, <http://www.smilesrl.com>

No especificado, <http://www.sogema-spa.com>

No especificado, <http://www.spielundschule.at>

No especificado, <http://www.sstoneuae.com>

No especificado, <http://www.synot.ck>

No especificado, <http://www.synot.cz>

No especificado, <http://www.videoplay.fr>

No especificado, <http://www.wikipedia.org>

No especificado, <http://www.wms.com>

No especificado, <http://www.yogonet.com>

Anexos:

1) Los casinos y las salas de maquinas recreativas más importantes de Argentina:

Casino Club Santa Rosa-328 maquinas recreativas

Casino Club Comodori Rivadavia-168 maquinas recreativas

Casino Club Trelew-289 maquinas recreativas

Casino Club Posadas-147 maquinas recreativas

Casino Club La Rioja-146 maquinas recreativas

Casino Club San Rafael-193 maquinas recreativas

Casino Club Husmearía-147 maquinas recreativas

Casino Club Río Gallegos-123 maquinas recreativas

Casino Club Caleta Olivia-150 maquinas recreativas

Casino Club Rada Tilly-42 maquinas recreativas

Casino Club Playa Unión-51 maquinas recreativas

Casino Club Río Grande-104 maquinas recreativas

Casino Club Rotonda-88 maquinas recreativas

Casino Club Av. Centenario-109 maquinas recreativas

Casino Club Centro-107 maquinas recreativas

Casino Club Parque Paraguayo-61 maquinas recreativas

Casino Club Terminal-61 maquinas recreativas

Casino Club Hilario-178 maquinas recreativas

Casino Club Villa Cabello-121 maquinas recreativas

Casino Club Rivadavia-189 maquinas tragamonedas

Casino Club Avda Kennedy-137 maquinas recreativas

Casino Club Rawson-88 maquinas recreativas

Casino Club Pico Truncado-108 maquinas recreativas

Casino Club Las Heras-108 maquinas recreativas

Casino Club El Calafate-58 maquinas recreativas

Casino Club Hipódromo Argentino de Palermo-2864 maquinas recreativas

Casino Club Puerto deseado-108 maquinas recreativas

Casino Club Garupa-84 maquinas recreativas

Casino del Litoral 1-80 maquinas recreativas

Casino del Litoral 2-500 maquinas recreativas

Casino del Litoral 3-100 maquinas recreativas

Crown Casino-209 maquinas recreativas

Casino Goleen Palace-125 maquinas recreativas

Casino New Cork-215 maquinas recreativas

Casino Tropicana-230 maquinas recreativas

Casino del Norte-80 maquinas recreativas

Casino del Norte Colorado-43 maquinas recreativas

Casino Concordia-56 maquinas recreativas

Casino Sucursal Hipódromo-280 maquinas recreativas

Casino Federación-20 maquinas recreativas

Casino temático Gualeguaychu-197 maquinas recreativas

Casino Mar de Ajo-80 maquinas recreativas

Casino Central Mar de Plata-630 maquinas recreativas
Casino del Mar-256 maquinas recreativas
Regency Casino Mendoza-450 maquinas recreativas
Casino Miramar-60 maquinas recreativas
Casino Monte Hermoso-31 maquinas recreativas
Casino Necochea-40 maquinas recreativas
Casino Magic Neuquén-700 maquinas recreativas
Mayorazgo Hotel & Casino-70 maquinas recreativas
Casino Pinamar-91 maquinas recreativas
Iguazu Grand Hotel Resort & Casino-196 maquinas recreativas
Casino Buenos Aires (CIRSA)-720 maquinas recreativas
Casino Electrónico-70 maquinas recreativas
Casino Punta y Banca-300 maquinas recreativas
Casino Gala-450 maquinas recreativas
Casino Río Cevallos-59 maquinas recreativas
Howard Jonson Hotel 6 Casino-93 maquinas recreativas
Casino Inter-World-70 maquinas recreativas
Golden Dreams-400 maquinas recreativas
Sheraton Salta Hotel 6 Casino-130 maquinas recreativas
Casino Tesor-219 maquinas recreativas
Hotel Casino Catamarca-170 maquinas recreativas
Casino Magic San Martín de los Andes-113 maquinas recreativas

Casino de Tucumán-130 maquinas recreativas

Casino Provincial de Jujuy-20 maquinas recreativas

Casino de San Vicente-80 maquinas recreativas

Casino Tandil-163 maquinas recreativas

Casino Trilenium-1846 maquinas recreativas

Casino Victoria-650 maquinas recreativas

Casino Flamingo-100 maquinas recreativas

Casino Golden Palace Villa Mercedes-125 maquinas recreativas

2) Los casinos más importantes de Chile:

Enjoy Antofagasta-700 maquinas recreativas

Enjoy Coquimbo-800 maquinas recreativas y 228 posiciones de bingo

Enjoy Viña del Mar-1200 maquinas recreativas y más de 200 posiciones de bingo

Enjoy Colchagua-230 maquinas recreativas y 60 posiciones de bingo

Enjoy Pucon-488 maquinas recreativas

Enjoy Puerto Varas-700 maquinas recreativas

3) Los casinos más importantes de Ecuador:

Casino Faraón-140 maquinas recreativas

Hilton Hotel & Casino Colon Guayaquil-107 maquinas recreativas

Oro verde Hotel & Casino Guayaquil-83 maquinas recreativas

Ramada Guayaquil Hotel & Casino-10 maquinas recreativas

Unipark Hotel & Casino-113 maquinas recreativas
Oro Verde Hotel & Casino-40 maquinas recreativas
Rizzo Hotel & Casino-15 maquinas recreativas
Oro Verde Hotel & Casino Manta-44 maquinas recreativas
Hilton Hotel & Casino Colon Quito-91 maquinas recreativas
Hotel Casino Plaza Caicedo-250
Jockers-100
Tambo Real Hotel & Casino-27
Barcelo Colon Miramar Casino-39

4) Los casinos más importantes de Panamá:

Casino Dorado-159 maquinas recreativas
Casino Los Pueblos-209 maquinas recreativas
Casino Chitre-118 maquinas recreativas
Gran David-124 maquinas recreativas
Casino David-46 maquinas recreativas
Hotel Washington & Fiesta Casino-93 maquinas recreativas
Fiesta Casino-280 maquinas recreativas
Fiesta Casino Decameron- 50 maquinas recreativas
Casino Colon-99 maquinas recreativas
Hotel Barceló Guayacanes & Casino Chitre – 80 maquinas recreativas
Casino Bingo-216 maquinas recreativas

Caribe Hotel & Casino Caribe-131 maquinas recreativas
Casino Aguadulce-55 maquinas recreativas
Casino Chorrera-69 maquinas recreativas
Casino Majestic-440 maquinas recreativas
Casino Penonome-66 maquinas recreativas
Casino Río Abajo-80 maquinas recreativas
Casino Santiago-50 maquinas recreativas
Gran Estación-32 maquinas recreativas
Gran Hotel Soloy & Fiesta Casino-193
Hotel El Panamá & Fiesta Casino-320 maquinas recreativas
Hotel Internacional & Casino Internacional-90 maquinas recreativas
Money Casino Casa Millar-58 maquinas recreativas
Riande Continental Hotel & Crown Casino-150 maquinas recreativas
Royal Casino at the Marrito-300 maquinas recreativas
Veneto Casino-625 maquinas recreativas

5) Los casinos más importantes de Perú:

Palacio Royal Arequipa-172 maquinas recreativas
Casino Premie-75 maquinas recreativas
El Puerto-134 maquinas recreativas
Palacio Royal-79 maquinas recreativas
Casino Comas-76 maquinas recreativas

Palacio Royal-79 maquinas recreativas
Casino Comas-79 maquinas recreativas
Palacio Royal Huancayo-66 maquinas recreativas
Palacio Royal Huanuco-73 maquinas recreativas
Palacio Royal Huaraz-88 maquinas recreativas
Casino Divercentro-100 maquinas recreativas
Flamargo-250 maquinas recreativas
Trilenium Casino-220 maquinas recreativas
Majestic Casino-365 maquinas recreativas
Admiral Carrera casino-160 maquinas recreativas
Alambra-160 maquinas recreativas
Palacio Arenales-123 maquinas recreativas
Salón de Juego Fortuna-178 maquinas recreativas
Admiral New Cork City-470 maquinas recreativas
Admiral Benavides Casino-65 maquinas recreativas
Admiral La Boheme Slots-120 maquinas recreativas
Atlantic City Casino-500 maquinas recreativas
Bellagio-187 maquinas recreativas
La Hacienda Hotel & Casino La Hacienda-236 maquinas recreativas
Mardigras-250 maquinas recreativas
Tropicana-100 maquinas recreativas
Palacio Royal Piura-94 maquinas recreativas

Palacio Rimas-103 maquinas recreativas
Admiral Star City Casino-168 maquinas recreativas
Aladino Casino-85 maquinas recreativas
La Ballena-97 maquinas recreativas
Lucky Seven-55 maquinas recreativas
Palacio Real Inca-161 maquinas recreativas
Casino Goleen Palace-1000 maquinas recreativas
Los delfines Summit Hotel & Casino Los Delfines-214 maquinas recreativas
Mandalay-135 maquinas recreativas
Midas Palace-200 maquinas recreativas
Casino Miami-120 maquinas recreativas
Hello Hollywood-45 maquinas recreativas
Palacio real Tiahunaco-134 maquinas recreativas
Texas Station Casino-200 maquinas recreativas
Casino Mirage-220 maquinas recreativas
Bingo Palace-221 maquinas recreativas
Derby Gran Casino-150 maquinas recreativas
Palacio real Moche-168 maquinas recreativas
Real Tragamonedas-200 maquinas recreativas
Palacio Royal Tacna-127 maquinas recreativas
Casino King Diamonds-79 maquinas recreativas
Palacio Royal Trujillo-101 maquinas recreativas