



**Universidad**  
**Tecnológica de Bolívar**  
CARTAGENA DE INDIAS

*ANALISIS DE ESQUEMAS DE ESTRATEGIA COMPETITIVA UTILIZADAS  
PÓR GRANDES EMPRESAS LATINOAMERICANAS EN LOS MERCADOS  
INTERNACIONALES.*

---

POR: JACKELINE GAMARRA PATRON.

**ANALISIS DE ESQUEMAS DE ESTRATEGIA COMPETITIVA UTILIZADAS POR  
GRANDES EMPRESAS LATINOAMERICANAS EN LOS MERCADOS  
INTERNACIONALES.**

**AUTOR: JACKELINE GAMARRA PATRON**

**ASESOR: JORGE DEL RIO CORTINA**

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
MINOR EN NEGOCIOS INTERNACIONALES  
CARTAGENA DE INDIAS D.T.Y.C**

**2012**

**Cartagena de Indias, D.T y C. Octubre 29 de 2012**

Señor(a)

**VERONICA TORDECILLA.**

Directora del programa de Administración de Empresas.

Universidad Tecnológica de Bolívar

Estimado Sra. Tordecilla,

Reciba un cordial saludo.

Por medio de la presente tengo el agrado de presentar a su consideración el artículo académico publicable titulado” **ANALISIS DE ESQUEMAS DE ESTRATEGIA COMPETITIVA UTILIZADAS PÓR GRANDES EMPRESAS LATINOAMERICANAS EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES.**”, el cual fue realizado por mi persona, **Jackeline Gamarra Patrón** en mi calidad de estudiante de Administración de Empresas de la Universidad Tecnológica de Bolívar, y que finalicé con éxito el Minor en Negocios Internacionales y estoy Realizando mis pasantías, ambos requisitos con el fin de optar por mi título de grado en el primer semestre de 2013.

He participado en todo el proceso de elaboración, por lo que doy fe de que he revisado el trabajo y citado a otros autores en los casos en los que fue necesario.

Atentamente,

**JACKELINE GAMARRA PATRON**

Estudiante de Administración de Empresas

CC. 1143343766 De Cartagena.

Universidad Tecnológica de Bolívar

Cartagena de Indias, D.T y C. Octubre 29 de 2012

Señor(a)

**VERONICATORDECILLA.**

Director(a) del programa de Finanzas Administración de Empresas.  
Universidad Tecnológica de Bolívar

Estimado Sr(a). Tordecilla,

Reciba un cordial saludo.

Por medio de la presente tengo el agrado de presentar a su consideración el artículo académico publicable titulado” **ANALISIS DE ESQUEMAS DE ESTRATEGIA COMPETITIVA UTILIZADAS PÓR GRANDES EMPRESAS LATINOAMERICANAS EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES.**”, el cual fue realizado por el estudiante, **Jackeline Gamarra Patrón** quien finalizó con éxito el Minor en Negocios Internacionales y está Realizando sus pasantías, ambos requisitos con el fin de optar a su título de grado en el primer semestre de 2013.

Durante su elaboración he actuado como profesor guía, por lo que doy fe que he revisado el referido artículo y cuenta con mi aprobación.

**JORGE DEL RIO CORTINA**

Docente

Universidad Tecnológica de Bolívar

## **TABLA DE CONTENIDO.**

Resumen.....	6
Abstract.....	6
Palabras Clave.....	7
Introducción.....	8
<b>Análisis de esquemas de estrategia competitiva utilizadas Por grandes empresas latinoamericanas en los mercados Internacionales .....</b>	<b>9</b>
Marco Conceptual.....	9
Caso Arcor.....	13
Caso Cemex.....	17
Caso Bavaria.....	20
Conclusión.....	24
Bibliografía.....	27

## **RESUMEN.**

Para nadie es un secreto la fuerte necesidad de las empresas por lograr expandir sus fronteras a mercados internacionales, pero, aunque muchos quieren, pocos pueden. Esta meta de la gran mayoría de empresas latinoamericanas que se encuentran en países emergentes, no es tarea fácil, solo aquellas que logren identificar las mejores estrategias de acuerdo a sus condiciones, serán quienes lo logren.

A lo largo de este artículo veremos cómo tres grandes empresas latinoamericanas lograron a través de estrategias diferentes, lograr la penetración de su portafolio en mercados internacionales, y como han permanecido constantes a través del tiempo.

## **ABSTRACT.**

It is no secret the strong need for companies to achieve expanded its borders to international markets, but although many want, few can. This goal of the vast majority of Latin American companies are in emerging countries, is no easy task, only those able to identify the best strategies according to their conditions, who will succeed.

Throughout this article we will see how three large Latin American companies achieved through different strategies, achieve penetration of their portfolio in international markets, and how they have remained constant over time.

## **PALABRAS CLAVE.**

- Competitividad.
- Estrategia.
- Expansión de Fronteras.
- Mercados.
- Multinacional.

## **INTRODUCCION.**

Desde que el hombre sintió la necesidad de encontrar la forma de satisfacer sus necesidades, de la manera más fácil y eficiente, a través de intercambios entre lo que tengo y lo que necesito, aprovechado lo que los demás requieren también; desde el surgimiento de los primeros mercados y primeras negociaciones; desde este entonces existe la competitividad.

La competitividad se define como la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación con sus competidores. Existen varias teorías que tratan de simplificar el análisis de la competitividad y encontrar cuales son los factores que mueven el mercado competitivo, como la propuesta por Michael Porter, a la cual hare referencia en la primera parte de este documento. Pero a la hora de entrar en los mercados del mundo actual, donde es cada vez más difícil penetrar, por las grandes estrategias de competidores existentes, barreras de entradas, acaparamiento del mercado y otros factores; es muy importante tener claro cuál es la mejor forma de competir en el mundo global en el que nos encontramos.

En las siguientes paginas, se planteara cuales serian las mejores estrategias para lograr permanecer constantes en el tiempo en un mercado tan competitivo como en el que nos encontramos, logrando nuevas percepciones; comenzando con las teorías que existen en la actualidad y las que suelen emplear las grandes multinacionales; terminando con un amplio análisis de las estrategias utilizadas por diversas empresas latinoamericanas en los mercados internacionales como ARCOR, CEMEX y BAVARIA, que le han asegurado el éxito y permanencia con la que hoy en día se encuentran.

## **ANÁLISIS DE ESQUEMAS DE ESTRATEGIA COMPETITIVA UTILIZADAS POR GRANDES EMPRESAS LATINOAMERICANAS EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES.**

### **MARCO CONCEPTUAL.**

En la actualidad, el motor que nos mueve a la hora de decidir penetrar en un mercado con un bien o servicio es la rentabilidad que este nos ofrece en el transcurso del tiempo. Antes de entrar de manera plena a ser parte competitiva en un mercado, es muy importante tratar de generar estrategias que hagan que, nuestra empresa permanezca continua en el tiempo.

Sin embargo, las nuevas empresas solo buscan la manera de entrar a competir sin crear verdaderas estrategias que marquen la diferencia. En la mayoría de los casos se busca vender más al menor precio, y en mi opinión esta no es la única forma de ser competitivo y mucho menos en un mundo global como en el que nos encontramos.

Remontándonos un poco a las teorías de competitividad que han surgido, me gustaría mencionar la propuesta por Michael Porter: las 5 fuerzas que rigen un mercado. Según él, para lograr la mayor rentabilidad a largo plazo de un mercado o segmento de este, se debe evaluar los objetivos y recursos frente a cinco fuerzas evidentes que rigen el mercado: entrada de nuevos competidores, rivalidad entre los competidores, poder de

negociación de proveedores, poder de negociación de compradores y amenaza de ingreso de bienes sustitutos.

Este enfoque de Porter es muy acertado, pues muestra de manera resumida el comportamiento de la competencia en los mercados. Sin embargo, estas 5 fuerzas hacen que los competidores existentes y los que quieren entrar a competir, se enfoquen más en estrategias de bajos costos de producción para así disminuir el precio de venta y crear una “fuerte ventaja” frente a la competencia, ya que se enfocan en el supuesto que “menor precio, mayor venta”. Si bien esta estrategia suele funcionar, no es la mejor forma de competir en los mercados actuales.

Veamos con un ejemplo el planteamiento anterior. En el caso del mercado de la china, observamos como han ampliado su frontera de producción y exportación. Es bastante evidente su participación en los mercados internacionales. Ellos han tratado de copiar las diferentes tecnologías e innovaciones del mundo, produciendo en serie y con costos excesivamente bajos, lo que ha hecho que penetren en el mercado, con una alta participación, pero dejando atrás factores importantes como la calidad. Si bien su estrategia ha logrado acaparar gran parte de la cuota del mercado, también es evidente que, los clientes potenciales de hoy en día son mucho más exigentes y ven en la calidad de los productos un aspecto importante y diferenciador a la hora de comprar.

Hasta ahora, las estrategias de las empresas han sido muy destructivas, se está más pendiente a tratar de disminuir la participación en el mercado de los rivales, en vez de buscar la manera de ampliar los horizontes y expandir las barreras del mercado, para así generar valor y ser una empresa ganadora en el futuro.

W. Chan Kim y Renée Mauborgne, en su libro, “Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant”, plantean un símil para diferenciar las dos situaciones competitivas más usuales en cualquier tipo de Mercado o industria: los océanos rojos y los océanos azules. Los primeros, representan la competencia actual de las industrias, mientras que los segundos representan las ideas de negocio innovadoras y hoy por hoy desconocidas.

En los océanos rojos los límites de las industrias están perfectamente definidos y son aceptados tal cual son. Además, las reglas del juego competitivo son conocidas por todos. En este mundo, las empresas tratan de superar a los rivales arañando poco a poco la cuota de mercado. Conforme aparecen más competidores, las posibilidades de beneficios y crecimiento disminuyen, los productos se estandarizan al máximo y la competencia se torna sangrienta.

Los océanos azules, por el contrario, se caracterizan por la creación de mercados en áreas

que no están explotadas en la actualidad, y que generan oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo. Hay océanos azules que no tienen nada que ver con las industrias actuales, aunque la mayoría surge de los océanos rojos al expandirse los límites de los negocios ya existentes.

Al crear estrategias de esta manera, que expanden las fronteras del mercado y ofrecen bienes muy bien diferenciados, las personas estarían dispuestas a pagar un poco más por un bien o servicio que estará llenando sus expectativas de una mejor manera, dejando a un lado los móviles de la competencia actual quienes tratan y tratan de

disminuir sus precios para acaparar mas el mercado. Mientras unos literalmente se “matan” y se “acaban” por tratar de disminuir y acabar con la participación en el mercado de sus rivales, otros, mucho más inteligentes, buscan ideas innovadoras que amplíen el mercado. De esta manera se está siendo mucho más rentable el negocio y permanecerá constante en el tiempo, ofreciendo mayores garantías para sus inversionistas.

Actualmente, encontramos en Colombia empresas que están apropiándose de estos conceptos y están buscando la manera de crear sus propios océanos azules. Es el caso de Coomeva. Esta compañía tiene en marcha la creación de nuevos paquetes de beneficios dirigidos a sus jóvenes asociados. Un grupo multidisciplinario se encuentra trabajando, aplicando la estrategia para las empresas de los sectores de salud, recreación, solidaridad o mutuales, servicios financieros, servicios de creación de empresa y educativos. "El propósito es que el desarrollo completo de la estratégica se vea plasmado cuando se realice el lanzamiento de estos productos, el cual tenemos planeado para el segundo semestre de este año"<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> [http://www.tormo.com.co/noticias/5266/Coomeva\\_Trabaja\\_La\\_Estrategia\\_De\\_Mercado\\_Del\\_Oceano\\_Azul.html](http://www.tormo.com.co/noticias/5266/Coomeva_Trabaja_La_Estrategia_De_Mercado_Del_Oceano_Azul.html)

## **CASO ARCOR.**

El Grupo ARCOR, fue fundado en 1951 y tiene sede en la ciudad de Córdoba, es una empresa multinacional Argentina que produce más de 1.500 variedades de caramelos, chocolates, galletitas y otros alimentos. ARCOR, cuenta con 31 fábricas y más de 13.000 empleados, además exporta sus productos a más de 100 países en todo el mundo.

Esta empresa en tan solo 7 años y pese a haber surgido de manera improvisada, ya había alcanzado los 600.000 kilos diarios de golosinas, dejando de ser exclusivamente una fábrica de caramelos. Estas actividades tenían un objetivo claro: autoabastecerse de algunos insumos básicos con el fin de alcanzar la mejor calidad y el mejor precio.

A medida que pasa el tiempo, Arcor comienza a construir plantas que van satisfaciendo las diversas necesidades generadas por la empresa, desde materias primas, hasta los envases, incluso la energía. De esta forma, se fue convirtiendo en un vasto complejo industrial, marcando el camino entre las empresas de su país. No obstante, la compañía continuaría creciendo tanto en la Argentina como en distintos países de la región, logrando radicarse en Paraguay, Uruguay, Brasil y Chile.

La empresa había logrado comprender de manera casi que prematura el valor de la integración de países de América latina y el potencial de un gran mercado común en la región.

No obstante, luego del fallecimiento de su fundador, y con la asesoría del nuevo presidente, se levanta una nueva planta de chocolates, siendo en ese entonces una de

las más grandes y evolucionadas de Latinoamérica; se construye además el gasoducto Pilar-Arroyito para abastecer a la empresa. Años más tarde, Arcor adquiere a Noel, reconocida marca de alimentos y golosinas.

Entre sus récords más recientes, sobresalen los siguientes: Arcor es el primer productor mundial de caramelos, líder en la fabricación de chocolates en Latinoamérica y el principal exportador de golosinas de Argentina y del MERCOSUR.

Pero, ¿cómo una empresa logra tener tanto éxito y penetrar en tantos mercados internacionales? La fuerte ventaja de la compañía, es su capacidad para lograr adelantarse a los movimientos del mercado, convirtiéndose automáticamente en una empresa pionera dentro de la categoría del sabor. No se trata de una empresa que solo produce galletas y golosinas, cuando lo hacen, y se “concentran en el sabor”, se centran en la tecnología para conseguirlo, en el recurso humano para implementarlo, en las acciones de marketing para posicionarlo, y en el precio para otorgarlo a todos los compradores que quieran poseerlo. Cuanto más pequeño pero certero es el punto en el que se concentran más posibilidades se tienen como líder, y de esta manera, se puede defender con mayor energía la posición lograda.

Sin embargo, pese a ser una empresa muy exitosa, se encuentran constantemente enfrentadas a desafíos estratégicos que, si son descuidados, podrían apartarlos del liderazgo en el que han permanecido por años. Teniendo gran dominio del mercado latinoamericano, uno de los grandes retos actuales de la compañía es lograr radicarse en mercados de alto potencial de desarrollo, como los emergentes asiáticos. Esta

situación es aún mucho más complicada y requiere de un amplio estudio de mercado, ya que hay grandes brechas tanto culturales como económicas, que podrían limitar el ingreso de la compañía en los países meta.

Si esta situación genera un gran reto a al grupo ARCOR, es mucho más desafiante el compromiso de la empresa en cuanto a la profundización de la penetración de sus productos y marcas en los mercados más exigentes del mundo: Estados Unidos, Japón y la Unión Europea. Estos accesos son mucho más limitantes debido a la amplia gama de productos ofrecidos en cada mercado la fuerte competencia de los gremios. Sin embargo, este gigante del mundo de las golosinas, se la ha sabido jugar a nivel estratégico para lograr descifrar el comportamiento de los mercados a los que ha logrado entrar exitosamente, y este, aunque es un reto muy complicado, es posible superarlo debido al nivel organizacional que ha mostrado durante años.

Al pasar de los años, estos retos han sido reducidos gracias a las acciones de la empresa en dichos mercados. Exportar alimentos y golosinas a más de 100 países es llegar lejos. Pero más revelador que la cifra es saber que Arcor llega a mercados tan importantes y exigentes y que son considerados por ellos mismos como retos estratégicos; como Estados Unidos, varios países de Europa, China, Rusia, Japón, Arabia Saudita, India y buena parte de Oriente.

Otro ejemplo sumamente relevante es la participación de Arcor en el mercado Chino. La misma se encuentra en pleno desarrollo alcanzando una importancia tal, que la

empresa tomó la iniciativa de crear un logo en ese idioma para comunicar y comercializar sus productos en el lenguaje local.

Es evidente que ARCOR, es una empresa sumamente inteligente a la hora de intentar penetrar en nuevos mercados. Tienen muy en cuenta los factores diferenciadores de sus productos y saben cómo adaptarlos a las condiciones exigidas por el mercado destino, de esta manera el riesgo se reduce y le augura el posible éxito de la compañía.

Las estrategias de ARCOR que le han permitido la permanencia en el mercado se basan en 3 pilares fundamentales que constituyen a su vez, sus más fuertes ventajas. En primera instancia, su marcado compromiso con el consumidor, bajo el lema “la mejor calidad al mejor precio”, concentrando en sus manos etapas estratégicas del proceso de elaboración de cada producto, asegurando así, un riguroso control de calidad a lo largo de las distintas etapas de producción.

Por otra parte, Arcor reinvierte permanentemente en tecnología, buscando alcanzar los más altos estándares a nivel mundial. El constante perfeccionamiento de sus métodos productivos le permite mantenerse estar a la vanguardia mundial en su negocio, siendo un ejemplo para las empresas de Latinoamérica.

Por último pero no menos importante, El Management es para Arcor una verdadera ventaja competitiva. Fundamentalmente, por su alto nivel de creatividad, su visión estratégica de los negocios y su gran poder de decisión.

## **CASO CEMEX.**

CEMEX (Cementos Mexicanos) es la tercera empresa mundial, por volumen de negocio, dedicada a la manufactura de materiales de construcción, y la única en su industria proveniente de una economía emergente. Con un volumen de ventas superior a los \$21.000 millones de dólares, más de 60.000 empleados y operaciones en 56 países en 2008, CEMEX ocupa la posición 389 en el ranking Global Fortune 500<sup>2</sup>.

Ciertamente, desde el inicio de su expansión internacional a principios de los 90, la estrategia de CEMEX ha consistido en estandarizar, explotar y renovar de forma sistemática una plataforma de capacidades que fueron desarrolladas inicialmente para responder a los retos competitivos del mercado Mexicano. Es la explícita atención que CEMEX presta a identificar, evaluar y diseminar las mejores prácticas de las compañías que adquiere, lo que permite explicar su rápido crecimiento y la posición de privilegio que ostenta hoy en la industria de los materiales de construcción.

Sin embargo, CEMEX no fue todo el tiempo la cementera más prospera de México, atravesó por fuertes crisis en el mercado local. Sin embargo, pese a la dura realidad, generó una serie de oportunidades a raíz del estancamiento en el mercado nacional, enfocándose en la penetración de mercados internacionales. Fue así como la empresa llegó a la conclusión de que la fuerte lucha con los rivales solo en el mercado local no resolvería sus problemas a largo plazo, sobre todo teniendo en cuenta que estos grandes competidores tenían presencia en varios países y por ende, siempre tendrían

---

<sup>2</sup> La lista Fortune Global 500 es un escalafón de las primeras 500 empresas de todo el mundo, medidas por los ingresos. La lista es compilada y publicada anualmente por la revista Fortune.

el recurso de financiar una eventual campaña en México con los beneficios generados por otros mercados.

Cemex se propuso entonces una arriesgada iniciativa para una empresa de su tamaño, y adquirió dos grandes empresas española en 1992; con esto, se volvió una empresa menos dependiente del mercado mexicano y le proporciono una posición dominante en uno de los mercados más importantes para sus principales rivales. Además, el tener activos en países desarrollados como España, le permitió tener acceso a grandes músculos financieros de economías desarrolladas.

Dado que la industria cementera es intensiva en el uso de capital, hubiera sido imposible para CEMEX continuar su agresiva expansión internacional si no hubiera disfrutado del estatus de “empresa de país desarrollado” asociada a su posición competitiva en Europa.

Esta no fue la única estrategia utilizada por la multinacional, una vez culminado el proceso de adquisiciones, CEMEX comenzó a revisar sus procesos organizacionales y operativos para tratar de optimizar los procesos de tal manera que se generara el mayor ahorro posible, y para poder integrar rápidamente las operaciones españolas con las mexicanas.

CEMEX constituye un núcleo empresarial de integración compleja con alcance global y cuenta con la ventaja competitiva de barreras elevadas a la entrada, debido a los volúmenes de inversión en infraestructura requeridos para la producción de cemento y concreto en el mundo entero, además de haber desarrollado sistemas de comercialización internacional para responder a la demanda en diversos puntos del

mundo . La estrategia que guía el crecimiento del Grupo a partir de 1992 está basada en cuatro puntos esenciales<sup>3</sup>:

1. Concentración en su negocio tradicional: cemento, concreto premezclado y agregados.
2. Minimización de costos y maximización de la eficiencia y rentabilidad de la empresa, mediante la revisión y análisis de las operaciones existentes.
3. Diversificación hacia nuevos mercados emergentes.
4. Su estrategia de globalización prácticamente excluye la incorporación de socios externos, por lo general CEMEX construye o compra

Es así como esta empresa latinoamericana se posiciona hoy en día a nivel mundial como una de las empresas líderes en la elaboración, comercialización y distribución de cemento, con presencia en varios países gran participación en mercados locales e internacionales.

---

<sup>3</sup> CEMEX-Web, 2005

## **CASO BAVARIA.**

Bavaria S.A. Es la mayor compañía de bebidas en Colombia, la operación más grande de SABMiller en Latinoamérica y uno de los contribuyentes más importantes a las utilidades de ese grupo cervecero en el mundo.

Sus marcas Águila, Águila Light, Club Colombia, Cola & Pola, Costeña, Costeñita, Miller, Peroni, Pilsen, Póker, Póker Ligera, Redd's y Pony Malta son líderes en Colombia en sus respectivas categorías de bebidas.

Sus productos son elaborados bajo estándares internacionales de calidad, aportando significativamente a la economía de nuestro país mediante su actividad industrial, el empleo que generan, su red de proveedores y distribuidores y una importante proporción de los impuestos nacionales y departamentales.

SABMiller es la segunda cervecera mundial en volumen con operaciones en cuatro continentes y una producción que supera los 216 millones de hectolitros de cerveza con más de 170 marcas.

Suramérica constituye la segunda región más importante en términos de ganancias para la compañía, luego de la operación en Sudáfrica, su país de origen, representando el 26% de las utilidades.

El posicionamiento de Bavaria en el país, es el resultado de un arduo trabajo de creación de cultura cervecera a nivel nacional. Ha sido un gran reto para la compañía la

permanencia en el mercado con marcas líderes, ya que, a nivel productivo el costo de la elaboración de la cerveza es muy bajo con respecto a los beneficios obtenidos.

La cervecera, consiguió ser una de las más grandes y reconocidas a nivel nacional, lo que le permitió expandirse primeramente en Latinoamérica, y fusionándose e incluso absorbiendo cerveceras de países vecinos como el caso de leona, lo que permitía que con el paso del tiempo la compañía se fuera convirtiendo en una gran máquina cervecera.

Sin duda, la historia de Bavaria se parte en dos: antes y después de la fusión por absorción con SabMiller. Esta estrategia, en la que Bavaria pasa de ser la empresa líder en elaboración de cervezas en Latinoamérica a ser una subsidiaria de la compañía sudafricana, es sin duda, una de las más grandes en la historia de la cervecera.

La fusión de Bavaria con SABMiller es la operación más importante de la historia empresarial colombiana, no solo por el monto involucrado(US\$7.800 millones), sino porque se trata de una de las empresas insignia de Colombia y porque es la compañía que le permitió a Julio Mario Santo Domingo, dueño de Bavaria, forjar el que llegó a ser el mayor grupo económico del país, con inversiones en los sectores financiero, de telecomunicaciones, medios de comunicación, aéreo e industrial, entre otros.

Esta absorción tuvo fuertes repercusiones en el ajedrez cervecero latinoamericano, donde los dos grandes competidores eran Interbrew AmBev, la empresa número uno del mundo, con una producción de 200 millones de hectolitros anuales, y Bavaria, la

número 10, con 28,6 millones de hectolitros. Ahora, la pelea para InBev es con SABMiller, el segundo jugador mundial, que con Bavaria aumento su producción a 175 millones de hectolitros.

También tuvo un efecto importante en el mercado financiero, ya SABMiller hizo una refinanciación de parte de las deudas de Bavaria, para aprovechar su mejor calificación de riesgo. De esta manera, la consecución de parte de los recursos para nuevos planes de inversión también se haría por fuera de los mercados locales.

Dado que la empresa ya tiene una participación del mercado de las bebidas alcohólicas sobre un 90% en Colombia, sigue con las fuertes estrategias de competencia en el país, con la introducción de nuevas marcas que le permitan diversificar su portafolio. Esta misma estrategia es adaptada a los demás países en los que se encuentra la multinacional Sabmiller, aprovechan su gran rama de subsidiarias para intercambiar sus productos estrellas, convirtiendo marcas locales y populares en marcas súper Premium en el país de comercialización destino, como es el caso de la Peroni en Colombia, mientras que en Italia es una marca popular, en Colombia se comercializa como marca súper Premium.

Esta fusión por absorción sin duda es un negocio brillante donde hay un gana gana, aunque no tanto para los accionistas minoritarios, la fusión entre SABMiller y Bavaria es la culminación de una estrategia que se empezó a trazar en 1997, cuando se vio la necesidad de establecer unas cuentas claras entre el negocio cervecero y las otras inversiones del entonces Grupo Santo Domingo, como Avianca y Celumóvil. Sin embargo, solo en 2001 se dio una verdadera separación de cobijas, lo que le permitió a

Bavaria concentrarse en crecer el negocio y llevarlo a estándares mundiales. La optimización de las plantas en los cuatro países (Panamá, Colombia, Ecuador y Perú), y de la cadena logística aumentó la productividad industrial en cerveza y malta en 14,6%. En el tema de mercadeo desarrolló una agresiva estrategia de mercadeo y ventas que dio resultados en el primer trimestre de 2005 (primer año de fusión) reflejadas en el crecimiento de las ventas en un 7.6%. El anuncio de la fusión entre SABMiller y Bavaria fue la culminación de un trabajo, en el que Julio Mario Santo Domingo garantizó la supervivencia de la ahora subsidiaria, en un mercado de jugadores gigantes, convirtiéndose además en uno de los grandes accionistas de la segunda cervecera mundial, con el 15,1% de la participación, una cifra nada despreciable, si se tiene en cuenta que el mayor accionista es Altria, de Philip Morris, con el 24,9%.

## **CONCLUSION.**

Hemos visto como en término de estrategias, las empresas aprovechan los momentos de crisis para generar oportunidades que le permitan incursionar en nuevos mercados y lograr expansiones de las fronteras internacionales, analizamos a través de varios casos como grandes empresas han logrado llegar a posesionarse en altos picos de los mercados actuales.

Por otro lado, se demostró que la competencia va muy ligada a la estrategia, sobretodo en la economía actual que se ha flaqueado y entrado en crisis parciales o transitorias. Sin embargo, para las empresas es mucho más importante la sobrevivencia y fijan esta como su objetivo central, lo cual es una decisión errada ya que, una empresa debería buscar la manera de ser competitivo para sobrevivir y no planificar solo sobrevivir, ya que, si hace solo esto, se hallará a la larga fuera del negocio. Solo las empresas que planifiquen para el éxito sobrevivirán.

Cuando dentro de las prioridades de una empresa esta sobrevivir, solo fija su atención en la rentabilidad de su empresa como tal, en lo que arrojan sus estados financieros. Y esto significa solo una pequeña parte de lo realmente valioso y significativo, que hace o crea la verdadera ventaja competitiva de una organización. Es así como dejan a un lado y no emplean ninguna clase de recursos ya sean tangibles o intangibles en lo que realmente constituye las verdaderas fuentes de su competitividad, que viene dada por su capital intelectual.

Solemos considerar a los competidores como “enemigos”, lo cual en mi opinión es una visión muy limitada, casi que errada. La competencia es lo que permite que la

organización busque la manera de entregar o brindarle al cliente aquello que necesita y por lo que está dispuesto a pagar.. Entre más competitivo sea un mercado, mas se ve obligada una empresa a innovar y desarrollar capacidades creativas. Por lo general, cuando encontramos clientes que no están dispuestos a pagar el precio al cual ofrecemos nuestro producto, la tendencia es a bajar los precios, y para esto disminuir los costos. Son muy pocas las ocasiones en las que se decide buscar la manera de darle valor agregado a nuestro bien o producto, con estrategias diferenciadoras, que hagan que el cliente esté dispuesto a pagarlo. El éxito de una empresa y la permanencia de esta en el tiempo, depende de la capacidad de creación de valor de esta.

Para lograr el éxito empresarial es muy importante tener en cuenta que, ya no se trata solo de romper barreras de entradas para entrar a competir en un mercado ya constituido, o acabar con los rivales, se deben crear estrategias muy bien constituidas y con fundamentos que vayan mucho más allá, que logren expandir las fronteras de los mercados existentes, ya que hoy en día no se trata solo de competencia si no se saber competir y para saber competir se debe tener siempre presente que..."más que competitividad se trata de estrategia competitiva".

Los tres casos descritos son claros ejemplos de estrategias competitivas internacionales, pero cada uno a su manera. Mientras que Arcor se enfocó en buscar en la calidad de sus productos su ventaja más productiva y duradera, Cemex se basó en buscar la manera de apoyarse en mercados internacionales para crear un músculo financiero que le respaldara la operación en su país de origen (México); por su parte Bavaria, se hizo mucho más fuerte en los mercados internacionales a través de su fusión por absorción con SabMiller.

Como vemos, cada empresa es autónoma de decidir como implementar sus estrategias y como buscar la manera de expandir sus fronteras, es entonces aquí donde se generan los frecuentes dilemas para las compañías de que es lo correcto, recordemos que de las crisis se generan las oportunidades y que una simple decisión en determinado momento o bajo determinada circunstancia puede garantizar la prosperidad de la compañía o por el contrario el fracaso de la misma.

## **BIBLIOGRAFIA.**

- [http://www.tormo.com.co/noticias/5266/Coomeva\\_Trabaja\\_La\\_Estrategia\\_De\\_Mercado\\_Del\\_Oceano\\_Azul.html](http://www.tormo.com.co/noticias/5266/Coomeva_Trabaja_La_Estrategia_De_Mercado_Del_Oceano_Azul.html).
- W. Chan Kim y Renée Mauborgne, “Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant”
- [http://www.estrategiasdeempresas.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=89&Itemid=88&lang=es](http://www.estrategiasdeempresas.com/index.php?option=com_content&view=article&id=89&Itemid=88&lang=es)
- Revista Dinero.
- [www.cemexcolombia.com](http://www.cemexcolombia.com)