



Diversificación de canales de distribución o marcas de vehículos de una multinacional financiera especializada en el sector automotriz ubicada en Colombia.

Gustavo González Socarrás

**Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA-
Maestría en Dirección de Marketing
Bogotá
2013**

**Diversificación de canales de distribución o marcas de vehículos de una multinacional
financiera especializada en el sector automotriz ubicada en Colombia**

Gustavo González Socarrás

Director

Luis Alberto Acuña

**Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA-
Maestría en Dirección de Marketing
Bogotá
2013**

CONFIDENCIAL
AGRADECIMIENTOS

En esta época de mi vida de grandes cambios y retos, quiero aprovechar para expresar mis agradecimientos a todas aquellas personas que facilitaron su colaboración para la realización del siguiente trabajo.

Reconocimiento especial por el apoyo, paciencia y aporte de Lina Echeverry Directora del programa de Maestría en dirección de marketing y mi director gran soporte por su experiencia y profesionalismo, Luis Alberto Acuña.

A mi esposa que está esperando bebé un agradecimiento especial, por su paciencia, apoyo, empuje y gran amor.

A todos aquellos, muchas gracias.

CONTENIDO

	pág.
1. PRESENTACION	1
1.2 Planteamiento del problema	1
1.2 Justificación	11
1.3 Hipótesis provisional	12
1.4 Objetivo	12
1.4.1 Objetivo general	12
1.4.2 Objetivos específicos	13
2. MARCO TEÓRICO	14
2.1 Definición de estrategia	14
2.2 Tipos de estrategia empresariales	16
2.2.1 Estrategias competitivas de Porter	17
2.2.2 Estrategia corporativa	19
2.3 Estrategia de crecimiento diversificado	25
2.3.1 Razones para la diversificación	26
2.3.2 Estrategia de diversificación	26
2.3.3 Creación de valor a través de la estrategia de diversificación	27
2.4 Diversificación de canales y/o marcas de vehículos de la multinacional financiera	28
3. METODOLOGÍA	30
3.1 Tipos de investigación	30
3.2 Unidad de análisis	31
3.3 Logros y limitaciones	33

4. RESULTADOS Y HALLAZGOS	35
4.1 Situación actual	35
4.2 Marcas de vehículos	37
4.3 Guía de procesos para la vinculación de nuevos canales de distribución y / o marcas de vehículos	39
5. CONCLUSIONES	53
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	55

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Industria retail de vehículos en Colombia 2011, 2012, Marzo 2013	5
Tabla 2. Industria Retail de vehículos chinos 2011, 2012, Marzo 2013	7
Tabla 3. Indicadores relevantes para el mercado automotriz Colombiano	8
Tabla 4. Número de desembolsos realizados 2011 - Marzo 2013	8

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Organización Multinacional de Servicios Financieros	3
Figura 2. Número de concesionarios de la red Chevrolet por Zona	9
Figura 3. Market Share de la multinacional financiera dentro del canal Chevrolet.	10
Figura 4. Clasificación Estratégica Corporativa	20
Figura 5. Sala de Ventas Autocom S.A.	38

1. PRESENTACION

Palabras claves. Canales de distribución, concesionarios, distribuidores, fabricantes, inventarios, market share, plan mayor, plan menor, retail, RUNT, sector automotriz, wholesale, econometría.

1.2 Planteamiento del problema

La industria automotriz mundial desde sus inicios ha presentado la necesidad de contar con aliados financieros para el desarrollo de su actividad, esto les ha permitido apalancar las compras de vehículos de sus distribuidores a las plantas y la oportunidad que los consumidores finales obtengan créditos para la adquisición de los automóviles; no en vano, las crisis financieras han afectado directamente al sector, tal como lo señala en su artículo Meifang Huang, “ Años atrás, el mercado global de financiación tuvo problemas en su desarrollo, debido a la influencia de la crisis del sector financiero” (Huang, 2012).

Con la introducción de los modelos de producción en serie, la insuficiencia de capital hizo necesario el apalancamiento financiero, obteniendo como resultado una mayor venta de unidades de automóviles a nivel mundial. Es así como en 1919, es creada la multinacional americana objeto del presente estudio, con el propósito de contar con un pulmón financiero sólido para soportar las ventas de Chevrolet.

El objetivo de constitución de la financiera era la de proveer a los distribuidores de la marca los recursos financieros necesarios para mantener inventarios de vehículos y repuestos, adicionalmente ofrecerle a los compradores finales alternativas de financiación.

A comienzos del siglo XX existían pocas alternativas de crédito a los clientes interesados en la adquisición de vehículos. Los bancos, aunque ofrecían de manera selectiva opciones a sus clientes más importantes, no habían desarrollado productos de forma masiva que les permitiera a los consumidores pagar a plazos. Como escribiría (Sloan, 1963), presidente de General Motors por más de 35 años:

“En 1915, ocho años antes de que la industria automotriz se convirtiera en la industria de mayores volúmenes de ventas en los Estados Unidos, su sistema de distribución no contaba con una estructura masiva de financiación al detal, aparte de los ofrecidos por la banca tradicional, los cuales en sí eran muy limitados. La industria automotriz tenía que desarrollar su propia estructura de crédito” (p.33).

La multinacional opera bajo un nombre comercial en los diferentes países donde tiene presencia, sin embargo para el trabajo que se desarrolla en el presente estudio la marca es confidencial.

Su inicio se da con la apertura de oficinas en Detroit, Nueva York, Chicago y Montreal. Su expansión internacional comienza fundamentalmente después de la Segunda Guerra Mundial y en la actualidad está presente en más de 25 países.

Aunque el negocio central de la multinacional es la financiación de vehículos, la corporación inicia desde mediados del siglo XX su proceso de diversificación. Desde entonces ha encontrado la manera de contar con productos complementarios a su actividad principal.

La multinacional opera a nivel mundial con una estructura similar en los diferentes países en los cuales tiene presencia. El principal foco de negocios está orientado a la financiación de vehículos y créditos comerciales para los concesionarios. Además cuenta con operaciones de seguros en las líneas autos y vida. Por otra parte, en Norte América su portafolio incluye la operación de créditos hipotecarios focalizados en los sectores residenciales y comerciales, aunque actualmente los segmentos nombrados no se encuentran en operación.

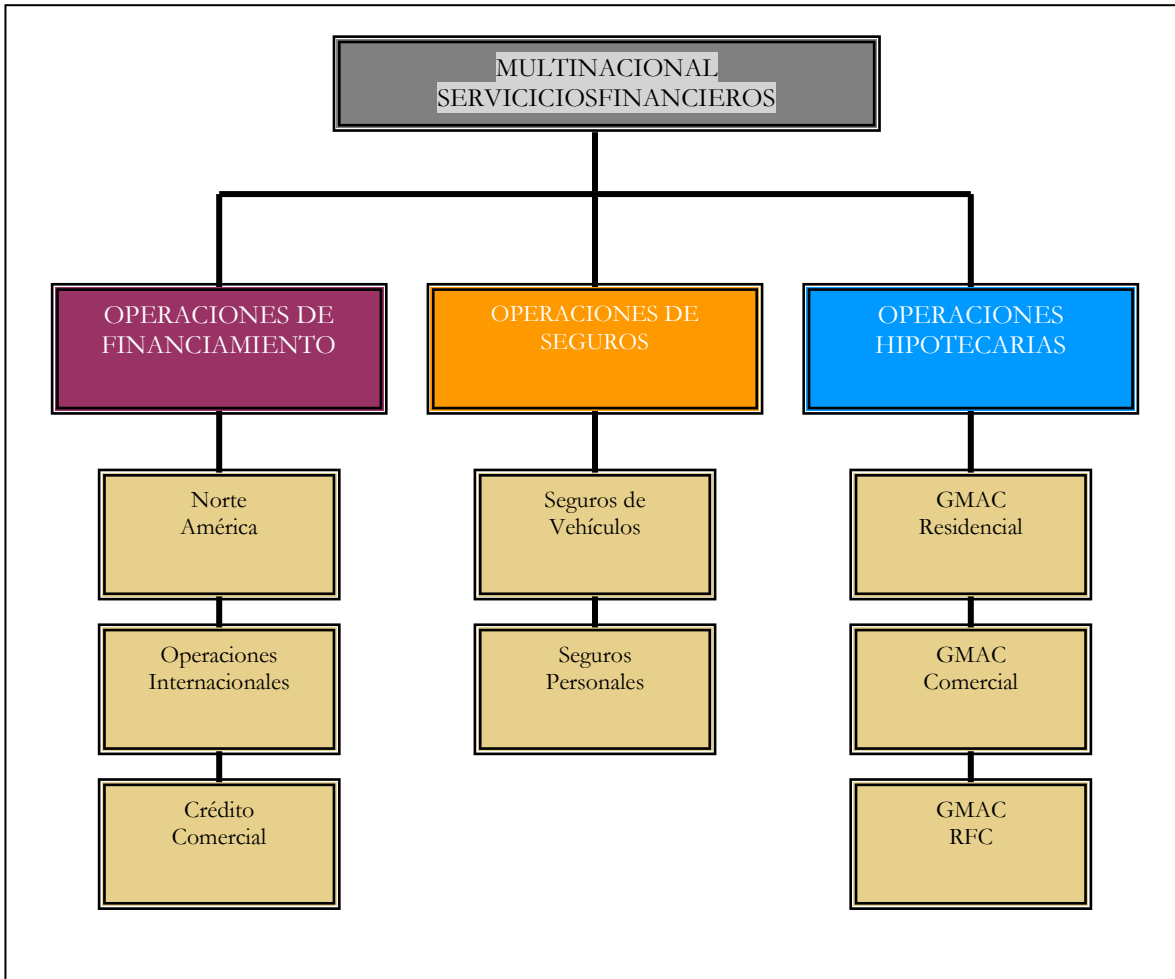


Figura 1. **Organización Multinacional de Servicios Financieros.** Adaptado de “Driving Growth Review”, por la multinacional objeto de estudio en el presente trabajo de grado, 2004

La compañía ha tenido que enfrentar importantes retos en los últimos años como consecuencia de las dificultades que atravesó su corporación matriz en los Estados Unidos. En efecto las principales agencias calificadoras de riesgo Moody’s, Standard&Poor’s, y Fitch Ratings, disminuyeron la calificación a grado de no inversión durante el primer semestre de 2005.

Como consecuencia de lo sucedido en el mercado americano, y a pesar del buen desempeño global de la financiera, la calificación de la filial en Colombia también ha sido degradada, ya que está directamente vinculada a la calificación de su compañía matriz.

Sin embargo, a pesar de la situación vivida por la organización, actualmente presenta una estabilidad financiera, la cual le permite apalancar a los concesionarios y ofrecer productos atractivos en el mercado del sector automotriz.

El negocio central de la compañía en Colombia está orientado fundamentalmente en el soporte a la red de concesionarios Chevrolet. El portafolio actual está constituido por:

- **Wholesale:** créditos de capital de trabajo para que los distribuidores de vehículos compren unidades a la fábrica.
- **Retail:** créditos para la financiación de vehículos a personas naturales y jurídicas.
- **Seguros:** venta de pólizas de seguros de vida y vehículos.
- **Productos de valor agregado:** venta de seguros de desempleo y garantías extendidas para los vehículos.

La multinacional tradicionalmente soportó su estrategia en la financiación de vehículos nuevos de la marca Chevrolet en Colombia. No obstante, durante los últimos años la financiera aceptó realizar préstamos a los autos usados de la red de concesionarios con la que actualmente trabaja. La retoma de vehículos usados les permite a los concesionarios apalancar la venta de autos nuevos, en promedio por cada vehículo nuevo se comercializan tres usados en la red de concesionarios Chevrolet.

El sector de automóviles en Colombia ha presentado en los últimos años una tendencia de crecimiento, lo que favorece el desempeño y la supervivencia de la multinacional financiera. Sin embargo a pesar de contar con cifras históricas de volúmenes de vehículos vendidos la tendencia del mercado ha venido decreciendo.

Los ingresos que percibe la compañía se fundamentan en las proyecciones de ventas de vehículos, ya que la relación de crecimiento es directamente proporcional al comportamiento de las ventas de la marca Chevrolet, canal para el que hoy presta exclusivamente sus servicios. La Figura 2 presenta el desempeño reciente del sector automotriz.

Tabla 1. Industria Retail de vehículos en Colombia 2011, 2012, Marzo 2013

MARCA	Marzo		Marzo		Total 2013		Total 2012		Total 2011	
	Unidades	%	Unidades	%						
Chevrolet	5.788	26,8%	6.288	29,0%	18.326	29,3%	86.153	27,6%	105.846	32,3%
Renault	2.980	13,8%	2.942	13,6%	8.138	13,0%	43.167	13,8%	46.820	14,3%
KIA	2.006	9,3%	2.098	9,7%	5.761	9,2%	27.223	8,7%	29.266	8,9%
Hyundai	1.895	8,8%	1.765	8,1%	5.178	8,3%	27.839	8,9%	29.736	9,1%
Nissan	1.494	6,9%	1.649	7,6%	4.523	7,2%	23.666	7,6%	24.051	7,4%
Marcas chinas	1.234	5,7%	1.208	5,6%	3.688	5,9%	16.656	5,3%	12.917	3,9%
Ford	1.054	4,9%	988	4,6%	3.097	4,9%	11.067	3,5%	13.534	4,1%
Toyota	1.012	4,7%	902	4,2%	2.799	4,5%	15.068	4,8%	13.345	4,1%
Mazda	782	3,6%	699	3,2%	2.062	3,3%	10.773	3,5%	7.707	2,4%
Volksw agen	738	3,4%	659	3,0%	1.955	3,1%	10.242	3,3%	10.669	3,3%
Otros	534	2,5%	450	2,1%	1.434	2,3%	7.470	2,4%	2.719	0,8%
International	95	0,4%	250	1,2%	522	0,8%	6.057	1,9%	4.312	1,3%
Suzuki	313	1,5%	247	1,1%	703	1,1%	1.008	0,3%	6.806	2,1%
Audi	143	0,7%	191	0,9%	525	0,8%	1.492	0,5%	2.915	0,9%
Sdodge	319	1,5%	188	0,9%	664	1,1%	3.067	1,0%	2.452	0,7%
Honda	238	1,1%	199	0,9%	579	0,9%	2.297	0,7%	2.500	0,8%
Mercedes Benz	158	0,7%	161	0,7%	447	0,7%	2.600	0,8%	2.230	0,7%
Kenw orth	73	0,3%	124	0,6%	347	0,6%	5.991	1,9%	1.716	0,5%
BMW	159	0,7%	141	0,7%	424	0,7%	2.474	0,8%	1.346	0,4%
Sanyong	175	0,8%	156	0,7%	433	0,7%	2.235	0,7%	1.131	0,3%
Fiat	133	0,6%	136	0,6%	367	0,6%	1.554	0,5%	1.904	0,6%
Peugeot	60	0,3%	69	0,3%	175	0,3%	711	0,2%	1.335	0,4%
Mitsubishi	68	0,3%	64	0,3%	179	0,3%	1.101	0,4%	935	0,3%
Freightliner	69	0,3%	60	0,3%	171	0,3%	1.351	0,4%	535	0,2%
Citroen	30	0,1%	29	0,1%	82	0,1%	440	0,1%	-	0,0%
Skoda	12	0,1%	18	0,1%	53	0,1%	218	0,1%	487	0,1%
Total	21.562		21.681		62.632		311.920		327.214	

Fuente : Adaptado de “Database libro de mercadeo” por GM, 2013

El mercado Colombiano cuenta aproximadamente con más de 64 marcas de vehículos. La industria a pesar de pasar por un buen momento, ha venido desacelerándose

en los dos últimos años. En el 2011 el sector presentó un pico en ventas de 324.570 unidades; por su parte en el 2012, las ventas cayeron un 5 % frente al año anterior, llegando a 311.920 unidades en el año previamente mencionado. Analistas del sector proyectan una caída de la industria del 8% para el presente año, en éste sentido, las grandes marcas han venido ajustando sus presupuestos previendo dicho declive, teniendo como referencia un mercado de 290.000 unidades cerrando el 2013.

El aumento del parque automotor previsto entre 2010 y 2020 supera los 3 millones de vehículos. Al respecto, los principales retos de Colombia para soportar la competitividad internacional de la industria son las inversiones que se generen en infraestructura vial y puertos.

La marca líder de vehículos en Colombia es el gigante americano Chevrolet, quien a pesar de conservar su liderazgo en el sector, ha venido disminuyendo su participación de mercado en los últimos años. En efecto, en el año 2011 cerró su operación con un market share del 32.6% equivalente a 105.846 unidades, en el 2012 comercializó 86.153 unidades equivalentes a un 27.6% de participación. Para el año 2013 las perspectivas muestran un cierre de 78.300 unidades equivalentes al 27% del mercado automotriz.

La disminución de participación de mercado del líder americano, se explica principalmente por los nuevos modelos de automóviles lanzados por sus competidores, entre los que se destacan Kia Motors, Hyundai y Nissan. Los tratados del libre comercio establecidos entre Colombia y México, les ha permitido a los diferentes fabricantes aprovechar las bondades de no tener arancel, y favorecer las unidades de vehículos con precios altamente competitivos.

La disputa por los puntos de mercado entre las diferentes marcas cada vez es más agresiva, las oportunidades arancelarias y la revaluación del peso, les permite conceder diferentes ofertas con precios muy favorables para el consumidor. Esta estrategia ha sido empleada por Nissan y Volkswagen como resultado de las ventajas del tratado de libre comercio con México.

Los vehículos chinos han venido ganando terreno en el sector automotriz, actualmente es común hablar de las marcas Jac, Chery y Foton, principalmente en el segmento de camiones y taxis; los compradores le han apostado a los favorables precios

que ofrecen las marcas asiáticas frente a las tradicionales. La Figura 3 ilustra el comportamiento en ventas de esta categoría.

Tabla 2. Industria Retail de vehículos chinos 2011, 2012, Marzo 2013

MARCA	Marzo		Marzo		Total 2013		Total 2012		Total 2011	
	Unidades	%	Unidades	%						
JAC	323	26,2%	284	23,5%	901	24,4%	3.907	23,5%	2.507	19,4%
Chery	253	20,5%	246	20,4%	738	20,0%	3.603	21,6%	2.726	21,1%
Otros	67	5,4%	150	12,4%	299	8,1%	614	3,7%	1.518	11,8%
Foton	133	10,8%	142	11,8%	413	11,2%	2.254	13,5%	1.423	11,0%
DFM	165	13,4%	90	7,5%	419	11,4%	1.824	11,0%	1.003	7,8%
Great Wall	63	5,1%	86	7,1%	223	6,0%	986	5,9%	902	7,0%
Hafei	63	5,1%	72	6,0%	217	5,9%	625	3,8%	526	4,1%
ZOTYE	44	3,6%	44	3,6%	134	3,6%	821	4,9%	682	5,3%
GEELY	34	2,8%	23	1,9%	102	2,8%	632	3,8%	400	3,1%
BYD	19	1,5%	23	1,9%	74	2,0%	303	1,8%	411	3,2%
JMC	18	1,5%	18	1,5%	52	1,4%	252	1,5%	276	2,1%
JBC	8	0,6%	13	1,1%	34	0,9%	145	0,9%	123	1,0%
Dongfen	8	0,6%	10	0,8%	25	0,7%	308	1,8%	203	1,6%
Chana	31	2,5%	4	0,3%	43	1,2%	221	1,3%	112	0,9%
Golden Dragon	4	0,3%	2	0,2%	9	0,2%	19	0,1%	54	0,4%
Haima	1	0,1%	1	0,1%	4	0,1%	55	0,3%	9	0,1%
Lifan	-	0,0%	-	0,0%	1	0,0%	45	0,3%	21	0,2%
DFA	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	42	0,3%	21	0,2%
Total	1.234		1.208		3.688		16.656		12.917	

Fuente: Adaptado de “Database libro de mercadeo” por GM, 2013

Hoy se encuentran a disposición productos con respaldo, calidad y buenos precios provenientes de Asia, los cuales en menos de cinco años se han apoderado del 5% del mercado automotriz. El respaldo de diferentes grupos económicos del país, tales como Corbeta, quien respalda y comercializa la marca Foton, brinda a los compradores confianza para adquirir este tipo de vehículos.

Al igual que el sector automotriz, el crédito de vehículos se desaceleró con un ligero deterioro de cartera. El BBVA Research anticipa una disminución de las tasas de intereses

durante todo el año 2013, lo cual significará un incentivo para el endeudamiento de los hogares y empresas para la compra de vehículos (Cicilia, 2012).

Tabla 3. Indicadores relevantes para el mercado automotriz Colombiano

Indicadores relevantes	
Población (millones de habitantes 2012)	46.6
PIB Percápita (dólares Corrientes)	7.842
Extensión del territorio (miles de km ²)	1.141.7
Red vial (miles de km 2011)	214.4
Parque automotor por cada 1.000 habitantes (2011)	80.2
Antigüedad del parque automotriz (anual 2011)	15.2
Ventas de autos nuevos (miles de unidades 2012)	316
Precio promedio de auto(COP millones 2012)	34.5
Vehículos nuevos financiados (% de venta de autos nuevos)	58

Fuente: BBVA Research, Colombia situación automotriz Año 2012

El sector financiero en general, está enfocado en la colocación de cartera, crecimiento de los activos, y en la generación de utilidades para los accionistas. En el caso de la multinacional financiera objeto del estudio, su misión principal es la de facilitar la venta de vehículos a la marca Chevrolet; sus esfuerzos están enfocados en la maximización de unidades del líder del mercado, cuya valoración tiene en cuenta el número de créditos que se colocan mensualmente los cuales se traducen en unidades financiadas a Chevrolet.

Tabla 4. Número de desembolsos realizados 2011 - Marzo 2013

	2011	2012	Mar-13
Número de créditos colocados	16.395	14.200	2.944

Fuente: Elaboración propia con datos de la base “Sales Dashboard”, 2011 - 20

No obstante, las políticas se trazan bajo el crecimiento de volumen del portafolio de cartera de una manera saludable y sostenible en el tiempo. La especialización de la

financiera en la marca y en el sector automotriz a nivel mundial, facilita las políticas de otorgamiento de crédito a compradores de vehículos.

Existe una oferta importante de establecimientos financieros y compañías de financiación que aparecen de forma golondrina, cuando los mercados están saludables cautivan de forma atractiva con tasas agresivas y planes de amortización favorables; sin embargo, consecuentes con su estrategia, en épocas de crisis desaparecen del mercado.

En la actualidad la multinacional financiera cuenta en su portafolio con 32 concesionarios de la marca Chevrolet distribuidos de la siguiente manera:

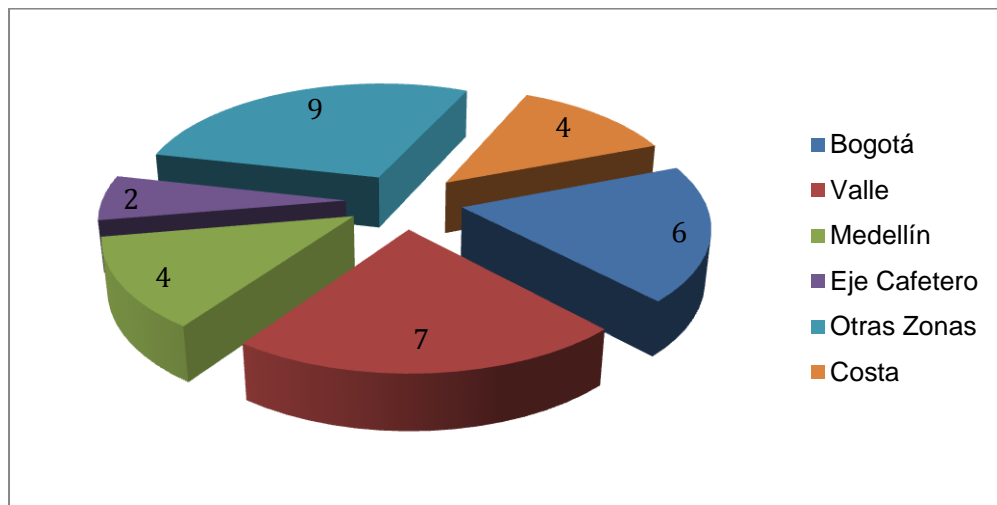


Figura 2. **Número de concesionarios de la red Chevrolet por Zona.**
Elaboración propia con datos de la base “Sales Dashboard”, 2013.

La red de concesionarios tiene una segmentación acorde con el tipo de vehículo que comercializa, es decir, diesel y/o vehículos convencionales. En la actualidad existen dos concesionarios especializados en vehículos Diesel (Camiones), 2 mixtos (Diesel y convencionales) y el resto de la red se especializa en retail.

Dentro del canal de vehículos Chevrolet, existen dos entidades financieras autorizadas para prestar los servicios financieros, Sufinanciamiento y Finandina quienes compiten con la multinacional en la colocación de créditos. Antes de la crisis afrontada por la multinacional financiera en el año 2008, la compañía operaba exclusivamente en el

canal, sin embargo, ante el endurecimiento de las condiciones en razón a las limitaciones en el fondeo y en la consecución de recursos, condujo a la reducción de su portafolio de planes financieros, perdiendo su atractivo para los concesionarios, el canal y los compradores de vehículos.

Así, la marca Chevrolet tomó la decisión de vincular a dos bancos para soportar las ventas dentro del canal y mitigar la contracción de la multinacional financiera. La evolución favorable de la entidad y el cambio de accionistas perfeccionado en marzo de 2013, hizo que Chevrolet volcara nuevamente sus esfuerzos para operar con la financiera de la marca. Hoy nuevamente, el propietario de la multinacional es la marca de vehículos líder del mercado automotriz colombiano, Chevrolet.

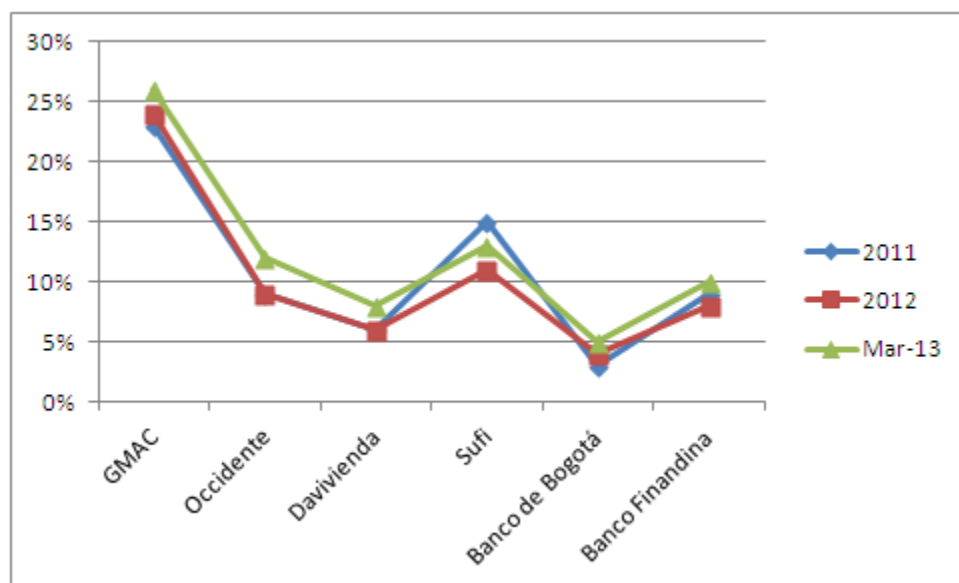


Figura 3. **Market Share de la multinacional financiera dentro del canal Chevrolet.** Adaptado de “Entidades Financieras” por RUNT, 2012, 2013

La multinacional financiera es la líder en financiación del canal Chevrolet con una participación del 26% del mercado. Los principales competidores son Sufi, Banco de Occidente y Banco Finandina, con una participación del 13%, 12% y 10% respectivamente.

Las ventas de vehículos están directamente relacionadas con el otorgamiento de crédito. El 58% de las unidades comercializadas son financiadas, por lo tanto, el sector

automotriz tiene una alta relación de dependencia del mercado financiero. La diversidad de planes y los niveles de aprobación de las compañías de financiación, hacen posible que la industria tenga dinamismo, crecimiento y continuidad.

El acceso a la financiación es el motor que brinda a las marcas la rotación de los inventarios; adicionalmente, se constituyen como una fuente de ingresos importantes para los concesionarios, debido a que las entidades financieras, en su gran mayoría, pagan comisiones por la originación de los créditos. Este tipo de compensación cuenta con escalas que van desde el 2% de comisión por millón colocado, hasta la negociación individual que realice cada entidad financiera con el concesionario.

Con el fin de mitigar los riesgos de estar en un solo canal, la multinacional debe incrementar la colocación de créditos en otras marcas de vehículos. Por lo tanto se hace necesario explorar nuevos canales, los cuales aseguren la penetración a las diferentes marcas de vehículos del mercado Colombiano.

1.2 Justificación

La principal intención del proyecto es la de proponer una estrategia que permita la diversificación de la multinacional financiera a otros canales de vehículos diferentes a Chevrolet, ya que actualmente solo opera con la red de concesionarios de la marca anteriormente anunciada, la cual, ha venido perdiendo participación del mercado en los últimos años.

Las razones que justifican el presente trabajo de grado son:

- Minimizar el riesgo de estar en un solo canal. El entorno competitivo del sector automotriz pone en riesgo el crecimiento y sostenibilidad de la multinacional. Además de la última reducción en ventas del líder del sector automotriz, Chevrolet.
- Incrementar los desembolsos de crédito. A partir de la diversificación en diferentes marcas de vehículos tales como Kia y JAC, la compañía estaría en capacidad de crecer el número de desembolsos que tiene actualmente.

- Incrementar el activo de la multinacional especializada en el sector automotriz. Crecimiento de la cartera total de la financiera como resultado del mayor número de desembolsos.

- Incrementar el portafolio de clientes, debido al ingreso de nuevas marcas de vehículos como parte de la operación de la financiera.

- Ganar participación de mercado en el sector financiero automotriz colombiano.

- Tener la posibilidad de mejorar la calificación de riesgo actual (AA-). Al diversificar se mitiga el riesgo de concentración en su único canal, situación que es percibida como positiva por las entidades calificadoras de riesgo.

Parte de la problemática actual de la multinacional financiera obedece a la pérdida del mercado por parte de la marca Chevrolet, lo que hace necesario capturar nuevos canales y / o marcas de vehículos tales como Kia y JAC. Por otra parte, hacer frente a la reducción del mercado automotriz colombiano.

1.3 Hipótesis provisional

La estrategia de diversificación de canales de distribución y marcas de vehículos, permite el crecimiento en desembolsos de crédito de la multinacional financiera especializada en el sector automotriz.

1.4 Objetivo

1.4.1 Objetivo general

Proponer una estrategia de diversificación de la multinacional financiera a dos marcas de vehículos (Kia y JAC) adicionales en la ciudad de Bogotá, en un plazo de seis meses.

1.4.2 Objetivos específicos

- Construir el marco referencial y conceptual relacionado con el objeto de estudio de la investigación, en un plazo de tres meses después de aprobado el anteproyecto.
- Analizar la situación actual de la multinacional.
- Identificar las dos marcas de vehículos en las que se pretende incursionar en la ciudad de Bogotá, en un plazo de tres meses.
- Formular los pasos necesarios para la diversificación de la multinacional a través de una guía de procesos.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Definición de estrategia

Etimológicamente la palabra estrategia proviene del griego stratos, que significa ejército, y del verbo ag, sinónimo de dirigir o conducir. En su origen tiene por tanto, un significado netamente bélico. Mientras que en Grecia, cuna de la civilización occidental, el término estrategia estaba limitado a una actitud específicamente militar, en China, en esa misma época, tenía connotaciones que en la sociedad occidental, le han sido atribuidas veinticinco años más tarde. SunTzu (siglo V a. de C) basa toda su doctrina en la astucia para dominar al enemigo y propugna la victoria de la inteligencia sobre la fuerza. No es la fuerza lo que conduce al desgaste moral del adversario; el factor intelectual, así como las circunstancias de la guerra es más importante que el elemento material. La guerra no es sinónimo de masacre; tomarlo todo lo más intacto posible debe ser el verdadero objetivo de la estrategia (Múnera, 2006)(Múnera y Rodríguez, 2006).

En el campo de la estrategia diversos autores se han dedicado a la exploración y conceptualización de la estrategia y los conceptos asociados, entre ellos se puede mencionar a Drucker (1954), quien considera que la información es la base primordial para formular una estrategia, razón por la que la define como un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectiva en circunstancias de incertidumbre. Puesto que las estrategias deben basarse más en criterios y análisis objetivos que en las experiencias o la intuición, que en no todas las organizaciones ni a todos los gerentes les funciona.

De acuerdo con (Levitt, T., 1960), el crecimiento del interés por el concepto de estrategia es fruto del reconocimiento de la necesidad de la empresa de expandirse, los objetivos por sí solos no satisfacen ésta necesidad, se requieren parámetros de decisión adicionales, si la empresa busca un crecimiento ordenado y rentable. Estas reglas y

directrices de decisión se han definido en un sentido amplio como estrategia o algunas veces como el concepto del modelo de negocio.

La estrategia para (Ansoff., 1965): “proporciona un amplio concepto del negocio de la empresa, señala las pautas específicas con las que ésta puede dirigir la búsqueda y suplementa los objetivos de la empresa con reglas de decisión que acortan el proceso de selección de las oportunidades más atractivas”. El modelo presentado por el autor, conocido como la Matriz de Ansoff se fundamenta en el análisis del ámbito producto-mercado, en dónde se especifica las industrias concretas a las que la empresa dedica su posición y tiene la ventaja de enfocar la búsqueda de aquellas áreas bien definidas, más allá del uso de las previsiones económicas o sectoriales únicamente.

Para Porter la estrategia se trata de “elegir qué hacer y qué no hacer, en qué mercados entrar y en cuáles no”. Según el autor, no se puede abarcar todos los mercados y todos los posicionamientos simultáneamente, “sino que la estrategia implica la elección de un camino, dejando de lado otras opciones”. La estrategia competitiva o posicionamiento estratégico, tiene que ver con ser distinto a los rivales. Implica la elección totalmente consciente de un conjunto de actividades cuyo objetivo sea proporcionar una mezcla única de valor. La esencia de la estrategia reside en las actividades, optar por ejecutar las actividades de manera diferente o realizar actividades diferentes a los de los rivales (Porter, M., 1996)

(Porter, M., 1996), hace la distinción entre la eficacia operacional y el posicionamiento estratégico. En efecto, la eficacia operacional significa realizar las mismas actividades mejor que los rivales. Aunque la eficacia operacional incluye la eficiencia, no está limitada a ella, se refiere a un número variado de prácticas que permiten a una empresa hacer mejor uso de sus insumos, disminuyendo, por ejemplo, los defectos de los productos o desarrollando mejores productos con mayor rapidez. Por el contrario, el posicionamiento estratégico implica realizar actividades diferentes de aquellas de los rivales, o bien realizar actividades similares de manera diferente.

A partir de la eficacia operacional, los competidores pueden imitar rápidamente las técnicas de gestión, nuevas tecnologías, adelantos en los insumos y mejores formas de satisfacer las necesidades de los clientes, debido a la rápida difusión de las mejores

prácticas. “La competencia basada sólo en la eficacia operacional es mutuamente destructiva y conduce a guerras de desgaste que sólo se pueden detener limitando la competencia” (Porter, M., 1996). Así las cosas, las acciones que se emprendan que sean similares a las de los competidores, como calidad de los productos y servicios o disponer de un sitio web en internet, no son considerados como estrategia por Porter, son mejores prácticas de una industria en particular.

La estrategia empresarial se entiende como la orientación que define la forma como la organización compete en el mercado y en qué mercados compete. De acuerdo con (Tarzijan, J, 2008) es necesario establecer una posición diferenciada referida a los productos que ofrezca, en los mercados y consumidores que atienda, y/o en su tecnología y costos de producción. Desde esta perspectiva, los ámbitos de diferenciación de la organización, y por lo tanto el enfoque competitivo, pueden ser muy variados, incluso en el mismo sector o industria. Algunas empresas estarán enfocadas en la producción de bajo costos; otras basaran su estrategia en los desarrollos tecnológicos; algunas más en el acceso a mercados y clientes exclusivos y otras en el diseño y desarrollado de productos de alta calidad, novedosos y de alto valor agregado; y con seguridad algunas buscaran su diferenciación a partir de la flexibilidad para atender a los cambios rápidos del mercado, finalmente otras encontraran su factor clave de competitividad en los tiempos de entrega de productos y servicios a sus consumidores y clientes.

2.2 Tipos de estrategia empresariales

La elección de una estrategia competitiva para diferenciarse y adaptarse en el mercado responde a “la búsqueda de la armonización de las capacidades de la empresa con las oportunidades y riesgos originados por los cambios en su entorno. La adaptación requiere que su estrategia sea coherente con sus recursos y capacidades internas, y que su ámbito corporativo sea consistente con sus objetivos estratégicos.” (Tarzijan, 2008, p.34). La consistencia de la estrategia se evalúa en cuatro dimensiones diferentes que corresponden a:

- Consistencia interna que está referida al logro de los objetivos con base en los procesos que se realizan al interior de la organización.
- Consistencia externa relacionada con las características de la industria y ambiente en que opera la empresa.
- Consistencia dinámica referida a los efectos de la estrategia en el tiempo.
- Consistencia de ámbito entendida como la afinidad de la estrategia con las acciones competitivas que emprende la organización.

2.2.1 Estrategias competitivas de Porter

Porter propone dos estrategias competitivas genéricas en razón a que pueden ser implementadas por cualquier empresa, independientemente del sector o tamaño, así:

- Estrategia de menor costo: consiste en la capacidad de una empresa o unidad de negocio para diseñar, producir y vender un producto o servicio comparable de manera más eficiente que sus competidores.
- Estrategia de diferenciación: implica la capacidad de una empresa para proporcionar al cliente un valor único y superior respecto a la calidad de los productos o servicios, en cuanto a sus atributos tangibles e intangibles.

La ventaja competitiva de una empresa en una industria está determinada por su ámbito competitivo, es decir, la amplitud del mercado objetivo de la empresa o unidad de negocio. Antes de implementar alguna de las dos estrategias competitivas genéricas, la empresa o unidad debe elegir la gama de variedades de productos que fabricará, los canales de distribución que empleará, los tipos de clientes a los que servirá, las áreas geográficas que atenderá y la serie de industrias relacionadas en las que competirá, de manera que se refleje una comprensión de los recursos exclusivos de la empresa. Es así como una empresa o unidad de negocio puede elegir un objetivo amplio (por ejemplo, dirigido al mercado masivo) o un objetivo reducido (un nicho de mercado). La combinación de estos dos tipos de mercado meta con las dos estrategias competitivas genera cuatro variantes de las estrategias genéricas. Cuando las estrategias de menor costo y diferenciación tienen como objetivo amplio el mercado masivo se denomina liderazgo en costos y diferenciación;

cuando se centran en un nicho de mercado, en el que el objetivo es reducido, se conocen como enfoque en costos y enfoque de diferenciación (Wheelen, T. y Hunger, J, 2007)

a. **Liderazgo en costos.** Es una estrategia competitiva de bajo costo dirigida al extenso mercado masivo y que requiere la construcción dinámica de instalaciones eficientes, la búsqueda enérgica de reducciones de costos con base en la experiencia, control estricto de costos y gastos generales, evitar las cuentas marginales y minimización de costos en áreas como investigación, desarrollo e innovación, servicios, fuerza de ventas, publicidad, etcétera. Debido a sus costos reducidos, el líder en costos puede cobrar un precio más bajo por sus productos que sus competidores y aun así obtener un beneficio satisfactorio. Aunque no necesariamente tenga los costos más bajos de la industria, tiene costos más bajos que sus competidores. Tener una posición de menor costo también representa para la empresa o unidad de negocio una defensa contra sus rivales, así:

- Sus costos más bajos le permiten seguir obteniendo utilidades en épocas de alta competencia.
- Su alta participación de mercado significa que tiene un alto poder de negociación con sus proveedores, en razón a su elevado nivel de compra.
- Su precio bajo sirve también como barrera de entrada porque pocos competidores podrán igualar la ventaja en costos del líder.

Como consecuencia de lo anterior, los líderes en costos obtienen retornos sobre la inversión por arriba del promedio.

b. **Diferenciación.** Está dirigida al mercado masivo e implica la creación de un producto o servicio percibido en su sector como único, de manera que la empresa o unidad de negocio puede cobrar un precio más alto por el mismo. Se puede relacionar con el diseño, la imagen de la marca o la tecnología, una red de distribuidores o el servicio al cliente. La diferenciación es una estrategia viable para obtener rendimientos por arriba del promedio en un negocio específico en razón a que la lealtad a la marca resultante, disminuye la sensibilidad de los clientes al precio. El incremento de los costos se transmite generalmente a los clientes. La lealtad del comprador también sirve como una barrera de entrada; las nuevas empresas deben desarrollar su propia competencia distintiva para diferenciar sus productos de alguna manera y competir con éxito.

La estrategia de diferenciación tiene más posibilidades de generar mayores beneficios que la estrategia de bajo costo, en razón a que la diferenciación crea una mejor barrera de entrada. Por su parte, la estrategia de costo bajo tiene más posibilidades de aumentar la participación del mercado.

c. **Enfoque en costos.** Es una estrategia competitiva de bajo costo que se centra en un grupo de compradores particulares o en un mercado geográfico que intenta servir sólo a ese nicho, con la exclusión de otros. A partir de este enfoque, la empresa o unidad de negocio busca lograr una ventaja en costos en su segmento objetivo.

d. **Enfoque de diferenciación.** Se concentra en un grupo de compradores, segmento de línea de productos o mercado geográfico específico. En éste enfoque, las empresas o unidades de negocio tratan de diferenciarse en un segmento del mercado objetivo. Esta estrategia es valorada por aquellos que creen que una empresa o unidad de negocio que concentra sus esfuerzos puede satisfacer con más eficacia las necesidades especiales de un objetivo estratégico reducido por sus competidores.

2.2.2 Estrategia corporativa

La estrategia corporativa establece principalmente la dirección de una empresa en general y la administración de su cartera de negocios o productos (Wheelen, T. y Hunger, J, 2007). Esto es válido tanto para una empresa pequeña como para una corporación multinacional. Cuando se trata de una empresa grande de negocios múltiples, la estrategia corporativa se ocupa de administrar diversas líneas de productos y unidades de negocio para obtener un valor máximo. En este caso, las oficinas centrales deben desempeñar el papel de ‘padre’ organizacional, puesto que deben manejar diversos productos y unidades de negocio ‘hijos’. Aunque cada línea de productos o unidad de negocio posee su propia estrategia competitiva en el mercado, la corporación debe coordinar estas diferentes estrategias empresariales de tal manera que la corporación en general tenga éxito como ‘familia’ (Wheelen y Hunger, 2007, p. 165).

Por lo tanto, la estrategia corporativa incluye decisiones sobre el flujo de recursos financieros y de otro tipo hacia y desde las líneas de productos y unidades de negocio de

una empresa. A través de una serie de dispositivos de coordinación, las empresas transfieren destrezas y capacidades desarrolladas en una unidad a otras unidades que necesitan esos recursos. De éste modo, intenta obtener una sinergia entre las diversas líneas de productos y unidades de negocio de tal forma que el conjunto corporativo sea mayor que la suma de sus unidades individuales.

La estrategia corporativa se ocupa de tres aspectos clave que enfrenta la organización en general, como se puede observar en la Figura 4, comprende la estrategia direccional o la orientación general de la empresa hacia el crecimiento, la estabilidad o la reducción. La estrategia de cartera, que entraña las industrias o mercados en los que compite la empresa por medio de sus productos y unidades de negocio. La estrategia de sombrilla hace referencia a la manera en que la administración coordina las actividades, transfiere los recursos entre las líneas de productos y cultiva capacidades de las unidades de negocio (Wheelen, T. y Hunger, J, 2007)

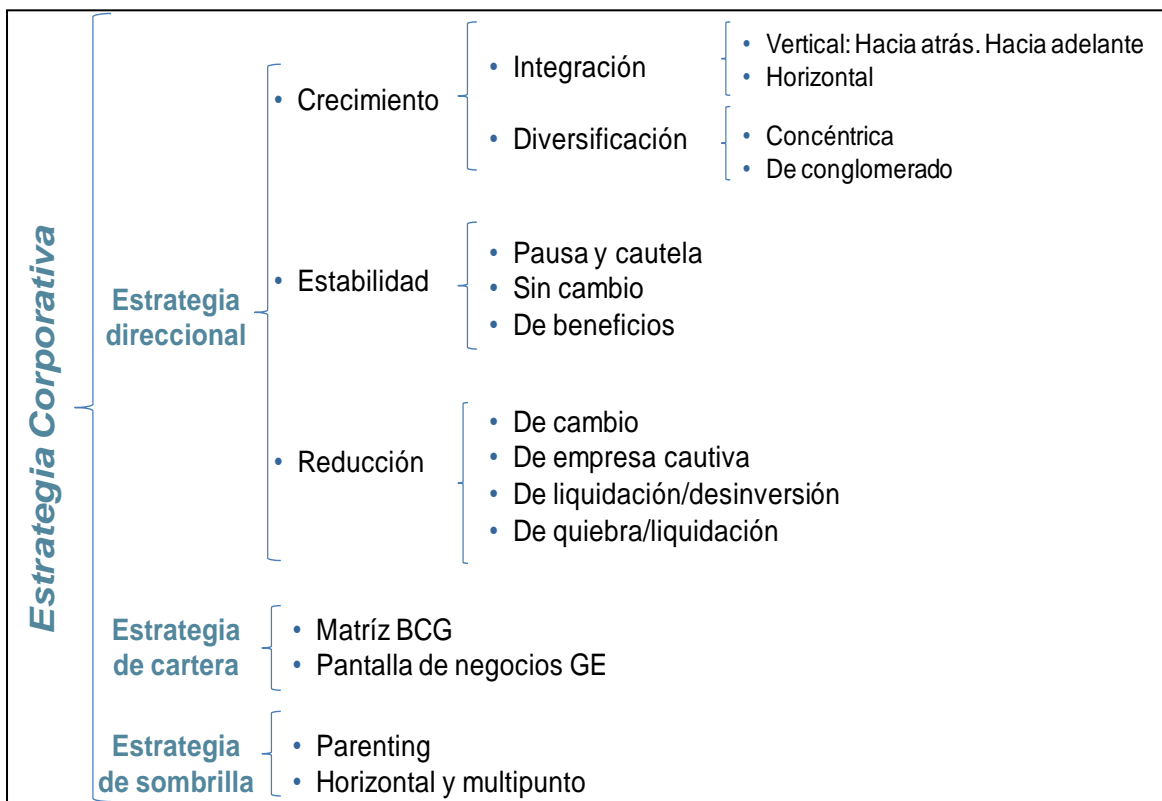


Figura 4. Clasificación Estratégica Corporativa. Elaboración propia basada en (Wheelen, T. y Hunger, J, 2007)

De acuerdo con los autores la estrategia direccional de una organización está integrada por tres orientaciones generales: las estrategias de crecimiento, que expanden las actividades de la empresa; las estrategias de estabilidad, en las que no se realizan cambios en las actividades corrientes de la empresa; y, las estrategias de reducción, a través de las que se disminuye el nivel de actividad de la empresa. A continuación, se presentará la descripción de cada una de estas.

Las estrategias de crecimiento están orientadas para lograr el incremento en ventas, activos, utilidades o alguna combinación de estos rubros. Las dos estrategias de crecimiento básicas son integración en la línea de productos actuales de una industria y diversificación hacia otras líneas de productos de la misma industria.

Si las líneas actuales de una empresa tienen potencial de crecimiento real, concentrar los recursos en esas líneas de productos tiene sentido como estrategia de crecimiento. Las dos estrategias de integración básicas son crecimiento vertical y crecimiento horizontal. Las empresas que crecen en una industria tienden a elegir estas estrategias antes de intentar la diversificación (Wheelen, T. y Hunger, J, 2007)..

El crecimiento vertical se logra cuando la empresa toma el control de una función que proporcionaba previamente un proveedor o distribuidor. La empresa crece mediante la fabricación de sus propios suministros o la distribución de sus propios productos. Estas tareas se llevan a cabo para reducir costos, obtener el control sobre un recurso limitado, garantizar la calidad de un factor de producción clave o lograr acceso a clientes potenciales. Este crecimiento se puede lograr internamente a través de la expansión de las operaciones actuales o externamente por medio de adquisiciones (Wheelen, T. y Hunger, J, 2007).

El crecimiento vertical conduce a la integración vertical, es decir, el grado en el que una empresa opera verticalmente en múltiples sitios en la cadena de valor de una industria, desde la extracción de materias primas, hasta la manufactura y las ventas al detalle. De manera más específica, asumir una función que proporcionaba anteriormente un proveedor se denomina integración hacia atrás (ir hacia atrás en la cadena de valor de una industria). Por su parte, desarrollar una función que antes estaba en manos de un distribuidor se conoce como integración hacia adelante (ir hacia adelante en la cadena de valor de una industria).

Una empresa alcanza crecimiento horizontal mediante el envío de sus productos a otras ubicaciones geográficas o el aumento de la gama de productos y servicios que ofrece a los mercados actuales. El crecimiento horizontal produce integración horizontal, es decir el grado en el que una empresa opera en múltiples ubicaciones geográficas en el mismo punto de la cadena de valor de una industria. La integración horizontal de una empresa varía la propiedad completa a la propiedad completa a la propiedad parcial y a los contratos de largo plazo.

Diversificación. Cuando una industria se consolida y madura, la mayoría de las empresas sobrevivientes han alcanzado los límites del crecimiento vertical y horizontal. A menos que los competidores tengan la capacidad de expandirse internacionalmente hacia mercados menos maduros, no tienen otra opción que diversificar en otras industrias si planean continuar creciendo.

La diversificación concéntrica o relacionada, el crecimiento a través de diversificación concéntrica en una industria relacionada puede ser una estrategia apropiada cuando una empresa posee una fuerte posición competitiva, pero el atractivo de la industria es bajo. La investigación sugiere que la probabilidad de éxito cuando se cambia a un negocio relacionado depende de la posición de la empresa en su negocio principal.

Diversificación de conglomerado (no relacionada): cuando la administración toma conciencia de que la industria actual es poco atractiva y que la empresa carece de capacidades o destrezas sobresalientes que pueda transferir fácilmente a productos o servicios relacionados de otras industrias, la estrategia más probable es la diversificación de conglomerado, es decir, la diversificación en una industria no relacionada con su industria actual.

Estrategias de estabilidad. Una compañía puede elegir la estabilidad en lugar del crecimiento y continuar sus actividades corrientes sin ningún cambio significativo de dirección. Aunque en ocasiones pueda considerarse como una falta de estrategia, el conjunto de estrategias corporativas de estabilidad puede ser adecuado para una empresa exitosa que opera en un ambiente razonablemente predecible (Wheelen, T. y Hunger, J, 2007). Estas estrategias son muy útiles en el corto plazo, pero son peligrosas si se siguen durante un tiempo demasiado largo. Se distinguen las siguientes estrategias de estabilidad:

Estrategia de pausa y proceder con cautela: es una oportunidad para descansar antes de continuar con la estrategia de crecimiento o reducción. Es una decisión sumamente deliberada de realizar sólo mejoras graduales hasta que cambie una situación ambiental específica. Por lo general se la concibe como una estrategia temporal que se utiliza hasta que el ambiente se vuelve más propicio o para permitir que una empresa consolide sus recursos después de un período de crecimiento rápido y prolongado.

Estrategia sin cambio: corresponde a la opción de continuar con las operaciones y políticas actuales en el futuro inmediato. Articulada raramente como una estrategia definitiva, el éxito de este enfoque depende de la ausencia de cambios significativos en la situación de la compañía. No existen oportunidades ni amenazas evidentes, ni fortalezas o debilidades significativas. Es probable que la empresa haya encontrado un nicho razonablemente rentable y estable para sus productos.

- Estrategia de beneficios: la organización toma la decisión de no hacer nada nuevo en una situación cada vez peor, sino actuar como si los problemas de la empresa fueran sólo temporales. Es un intento para apoyar artificialmente las utilidades, cuando las ventas de una empresa disminuyen, mediante la reducción de la inversión y de los gastos discrecionales de corto de plazo. Es una respuesta pasiva, de corto plazo que no reconoce la verdadera situación de la compañía.

a. **Estrategias de reducción:** una empresa puede seguir estrategias de reducción cuando tiene una posición débil en alguna o todas sus líneas de productos, lo que genera un rendimiento bajo; los ingresos y las utilidades se convierten en pérdidas. Se busca eliminar las debilidades que están hundiendo a la empresa. Las estrategias de reducción son:

- Estrategia de cambio: hace hincapié en el mejoramiento de la eficiencia operativa y es quizá más adecuada cuando los problemas de una corporación son generalizados, aunque todavía no son críticos. Las dos etapas básicas de una estrategia de cambio son la contracción y la consolidación. La contracción es un esfuerzo inicial para ‘detener el sangrado’ rápidamente con un recorte general del tamaño y costos. La segunda etapa, la consolidación, implanta un programa para estabilizar a la nueva organización ahora más delgada.

- Estrategia de empresa cautiva: implica renunciar a la independencia a cambio de seguridad. Una empresa con una posición competitiva débil puede no tener capacidad para participar en una estrategia de cambio extensa. La industria puede no ser lo suficientemente atractiva como para justificar ese esfuerzo por parte de la administración actual o de los inversionistas. De manera que la administración busca desesperadamente un 'ángel' ofreciéndose a ser una empresa cautiva de uno de sus clientes importantes para garantizar su existencia continua mediante un contrato de largo plazo. La empresa más débil gana la certeza de sus ventas y producción pero, a cambio, se convierte en un ente excesivamente dependiente de otra empresa en por lo menos 75% de sus ventas.

- Estrategia de venta total y desinversión: si una empresa con una posición competitiva débil en una industria no puede 'levantarse' por sí misma o encontrar un cliente para el que sea una empresa cautiva, puede no tener otra opción más que vender. El hecho que una organización que cuenta con múltiples líneas de negocios decida vender una división con poco potencial de crecimiento se le denomina desinversión.

Tácticas competitivas. De acuerdo con (Wheelen, T. y Hunger, J, 2007): "una táctica es un plan específico que detalla la manera en que se implementará una estrategia con respecto al momento y lugar en que se pondrá en acción". (p.153). De acuerdo con su naturaleza, las tácticas tienen un alcance más reducido o una duración más corta que las estrategias; de manera que pueden ser consideradas como un enlace entre la formulación y la implementación de la estrategia.

Los mismos autores distinguen dos tipos de tácticas para la implementación de estrategias competitivas, las tácticas de tiempo y las de ubicación del mercado, que se desarrollarán a continuación.

a. **Tácticas de tiempo.** Para los autores, las tácticas de tiempo determinan cuándo competir, es decir, el momento en el que la empresa desarrollará la estrategia definida. Se denomina pionera a la primera empresa en suministrar un producto o servicio en el mercado, creando una reputación como líder del sector que se atiende. Los últimos entrantes se dedican a imitar los adelantos tecnológicos de otros, asumiendo un nivel de riesgo bajo porque esperan hasta que se constituya un nuevo mercado y aprovechan la tendencia natural de la empresa pionera de dejar de lado segmentos de mercado. Según

Wheelen y Hunger, (2007) las ventajas y desventajas de las empresas pionera o últimos entrantes no siempre se generalizan a través de las industrias debido a las diferencias entre las barreras de entrada y los recursos de competidores específicos.

b. **Tácticas de ubicación del mercado.** Las tácticas de ubicación del mercado se ocupan del lugar en el que la empresa pondrá en marcha la estrategia, responde al dónde competir. Una empresa o unidad de negocio puede seguir una estrategia competitiva ofensiva o defensiva. Por tanto, una táctica ofensiva se llevará a cabo en la ubicación del mercado de un competidor establecido; por su parte, una táctica defensiva se aplica comúnmente en la propia posición de mercado actual de la empresa, como defensa al posible ataque de un rival.

De acuerdo con (Porter, M., 1987), las tácticas defensivas tienen como objetivo disminuir la probabilidad del ataque, desviar los ataques a vías menos amenazantes o reducir la intensidad del ataque. En lugar de aumentar una ventaja competitiva por sí misma, incrementa la sostenibilidad de la ventaja competitiva de la empresa o unidad de negocio, lo que hace que el ataque pierda atractivo para el competidor. Se sacrifica la rentabilidad de corto plazo por garantizar la rentabilidad del negocio en el largo plazo. Se definen tres tácticas defensivas, levantar barreras estructurales: consiste en aumentar las barreras de entrada bloqueando las vías lógicas de ataque de un competidor. Cualquier acción que aumente la amenaza de la posible represalia que sufrirá un competidor contra un ataque, es la táctica de aumentar la represalia esperada. Finalmente, disminuir el incentivo para el ataque, busca reducir las expectativas de un competidor de obtener utilidades futuras al ingresar a la industria.

2.3 Estrategia de crecimiento diversificado

De acuerdo con (Múnera, J. y Rodríguez, A., 2006), entre los argumentos de selección de una estrategia están la elección de una ventaja competitiva sostenible y defendible en los mercados en los que la empresa está compitiendo, la consideración explícita de la posición y del comportamiento con relación a los competidores y la decisión sobre los recursos destinados a la inversión.

2.3.1 Razones para la diversificación

(Bueno, E. , 1996), señala que las principales razones para que una empresa decida diversificar son las siguientes:

b. Reducción del riesgo global: se presenta como la razón más poderosa para abordar un proceso de diversificación de negocios, porque aunque algunos de ellos fracasen, es difícil pensar que todos van a ir mal.

c. Saturación del mercado tradicional: las empresas también diversifican cuando no pueden alcanzar sus objetivos por la vía del crecimiento intensivo, como por ejemplo, la saturación del mercado, el declive general de la demanda y la influencia de nuevas tecnologías, entre otras.

d. Oportunidad de inversión de excedentes financieros: aunque existan oportunidades atractivas de crecimiento intensivo y éstas se estén aprovechando, una empresa puede diversificar sus negocios porque los excedentes financieros acumulados superan las necesidades totales de recursos para el crecimiento en los negocios tradicionales de la empresa.

e. Existencia de un cúmulo de recursos y conocimientos críticos no utilizados: una empresa puede contar con recursos que no están siendo usufructuados plenamente, o bien a los que no se les está dando un uso eficiente. La empresa que diversifica entiende que puede obtener un mayor rendimiento de esos recursos si pone énfasis más allá de los mercados y productos tradicionales de la empresa.

f. Reforzamiento de la posición competitiva: la empresa puede diversificar porque en este proceso obtienen sinergias que le permiten aprovechar mejor los recursos, generar ventajas competitivas derivadas de actividades relacionadas o reforzar su posición competitiva.

2.3.2 Estrategia de diversificación

La diversificación supone agregar nuevas actividades distintas a las ya existentes en una empresa. Son empresas con actividades múltiples, relacionadas o no relacionadas entre

sí. Para (Menguzzato, M. y Renau, J. J, 1991) la diversificación supone la decisión de participar en una nueva actividad y por lo tanto, de la adquisición y desarrollo de un conjunto de competencias específicas relacionadas con esta actividad. Por tanto, una empresa no deberá diversificarse en una actividad donde no posea por lo menos alguna de las competencias o sinergias necesarias.

De acuerdo con Porter (1982), la diversificación es relacionada cuando existen recursos compartidos entre los negocios, canales de distribución similares, mercados comunes, tecnologías compartidas o, cualquier intento tangible de explotar de forma conjunta factores de producción, si no existen estas relaciones entonces se trata de una diversificación no relacionada.

Múnera y Rodríguez (2006) explican que la diversificación relacionada o concéntrica se caracteriza por el crecimiento hacia un negocio con actividades de fabricación, marketing, desarrollo tecnológico comunes con el desarrollo del negocio habitual de la empresa. La utilización de sinergias originadas por compartir actividades o conocimientos puede reforzar la posición competitiva de la empresa al facilitar la consecución tanto de una estrategia de liderazgo en costos como de diferenciación en productos. La Potencialización de las sinergias puede contribuir al liderazgo en costos, la obtención de economías de escala maximizan la capacidad de obtención recursos de una manera eficiente.

Por su parte, la diversificación no relacionada se presenta cuando se aborda un nuevo negocio que no posee una clara conexión con ninguna de las áreas existentes en la empresa. En general, las sinergias generadas podrían surgir a nivel financiero o modelo de dirección de la empresa.

2.3.3 Creación de valor a través de la estrategia de diversificación

El criterio general a seguir por una empresa debería ser el de agotar todas las posibilidades de crecimiento antes de abordar una estrategia de diversificación. Pero, como se mencionó, si el exceso de recursos financieros, la saturación de los mercados tradicionales o cualquier otra razón conduce al planteamiento de una estrategia de

diversificación, el enfoque debe ser cómo crear valor para la nueva estrategia. Para Múnera y Rodríguez (2006) existen tres vías en ese sentido: la adquisición y reestructuración de empresas que funcionan en forma deficiente, la transferencia entre negocios y la obtención de economías de escala.

La primera de las vías, se fundamenta en la presunción de que se puede crear valor al dirigir una empresa administrada ineficientemente si se consigue mejorar su forma de gestión. La mejora en la eficiencia procede generalmente del estilo del equipo de dirección, la apuesta por la calidad, la innovación y el servicio al cliente, así como el establecimiento de un sistema de remuneración eficaz.

Las empresas que apoyan su diversificación en la transferencia de habilidades, seleccionan nuevos negocios relacionados con su negocio principal en una o más funciones de creación de valor; por producción, marketing, en la gestión de proveedores o en lo relativo a las necesidades de talento humano, su capacidad de investigación, desarrollo e innovación. De forma alternativa, pueden centrarse en un área de negocio muy alejada de su actividad tradicional con la convicción de que algunas de las habilidades de la empresa adquirida puedan mejorar su eficiencia (Múnera y Rodríguez, 2006)

Obtener economías de escala en la diversificación sólo es posible cuando existen relaciones comunes significativas entre una o más de las funciones de creación de valor de las actividades nuevas y de las existentes en una empresa. Para Múnera y Rodríguez, las economías de escala surgen cuando dos o más unidades de negocios comparten recursos como instalaciones de operación, canales de distribución, acciones de marketing, etc, en cuyo caso deben invertir menos en las funciones compartidas. Por tanto, la tercera vía permite la obtención de economías de escala facilita el logro de una posición de bajo costo en el conjunto de los negocios que opera la empresa.

2.4 Diversificación de canales y/o marcas de vehículos de la multinacional financiera

Como parte de su estrategia global, la multinacional ha venido ampliando su mercado potencial en diferentes partes del mundo. Es el caso de México y Estado Unidos

en donde actualmente financian diferentes marcas, esto les ha permitido una expansión y crecimiento de las operaciones globales y locales.

La sucursal de México incursionó en otras marcas desde el año 2010, dentro de su portafolio de clientes cuenta con Chrysler, Fiat y Volkswagen, entre otras. Para este proceso modificaron la estructura comercial y operativa, adecuándose a las nuevas necesidades de los distintos canales que hoy atienden, en la actualidad cuentan con más de un millón de vehículos financiados.

En Estados Unidos son el banco financiero especializado en el sector automotriz más grande del país. A diferencia de las diferentes sucursales del mundo, son un banco con licencia americana autorizada para captar dineros del público, esto les ha permitido crear estrategias de fondeo de recursos económicos, obteniendo la capacidad para financiar diversos canales y marcas en el país americano.

En el año 2009 empezaron la estrategia de diversificación, firmaron el primer contrato con Chrysler para proveer servicios financieros a la red de concesionarios de la marca, en el 2010 continuaron fortaleciendo su operación y extendieron los acuerdos con Saab, Fiat y demás fabricantes y comercializadores. En el mismo año tomaron la decisión de cambiar el nombre de la compañía y visualizar un contexto más global que les permitiera acceder a un mayor número de clientes y concesionarios.

3. METODOLOGÍA

3.1 Tipos de investigación

Cerovi y Bervian (1989) definen la investigación como una actividad encaminada a la solución de problemas. Su objetivo consiste en hallar respuesta a preguntas mediante el empleo de procesos científicos. La investigación científica es una tarea dirigida a la solución de problemas. (Selltiz, C., 1976)

El tipo de estudio se debe formular de acuerdo con el nivel de conocimiento científico al que se espera llegar a partir del desarrollo de la investigación. Se trata de identificar la información requerida, así como la profundidad del análisis a realizar (Méndez, C., 1988). De acuerdo con (Bernal, C, 2006)

La elección o selección del tipo de investigación depende, en alto grado, del objeto del estudio del problema de investigación y de las hipótesis que se formulen en el trabajo a realizar, así como de la concepción epistemológica y filosófica de la persona o del equipo investigador, (p. 109).

Aunque no hay acuerdo entre los distintos estudiosos sobre la clasificación de los tipos de investigación, se distinguen los siguientes: investigación exploratoria o formulativa, investigación descriptiva, investigación correlacional, investigación explicativa o causal, investigación experimental, seccional y longitudinal, entre otras.

De conformidad con lo enunciado, y de acuerdo con el propósito planteado en el trabajo de “Diversificación de canales de distribución o marcas de vehículos de la multinacional financiera especializada en el sector automotriz ubicada en Colombia”, la metodología que se va a utilizar es la investigación exploratoria. El objetivo esencial del estudio exploratorio es la formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa para el desarrollo de una hipótesis. Asimismo, facilita la familiaridad del investigador con el fenómeno objeto de estudio, aclara conceptos y se convierte en un

camino para establecer posteriores investigaciones (Sellitz, 1980, citado Méndez, 1988, p. 87).

Emplear este tipo de investigación requiere tener en consideración el nivel de conocimiento con el que cuenta el investigador sobre el problema planteado, los trabajos anteriores realizados por otros investigadores, así como la información no escrita que se obtiene a través de entrevistas a especialistas en el tema. De ésta manera se define el nivel de profundidad en el que ha de catalogarse el estudio propuesto (Méndez, 1988).

3.2 Unidad de análisis

Con el propósito de recolectar la información relevante y pertinente para el desarrollo de la investigación se accederá a fuentes de recolección primarias y secundarias, De acuerdo con Bernal (2006) las fuentes primarias, son todas aquellas de las cuáles se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información; estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etc. Por otra parte, se emplearán fuentes secundarias, que son todas las ofrecen información sobre el tema por investigar, pero no son la fuente original de los hechos o la situaciones, sino que sirve como referentes. Entre estas se destacan los libros, informes, revistas especializadas y en general, todo medio impreso, documentales y medios de información (Bernal, 2006).

Entre las principales técnicas o instrumentos de recolección de información en el trabajo científico se encuentran la entrevista, la encuesta, la observación directa, el análisis de documentos y la consulta de internet. (Bernal, 2006) señala a la encuesta como una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar del riesgo del sesgo que puedan tener las personas encuestadas. La entrevista por su parte, es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. A diferencia de la encuesta, que sigue un cuestionario predeterminado, la entrevista es mucho más flexible y busca obtener información más espontánea y abierta.

La observación directa es ampliamente usada, en razón a que permite obtener información directa y confiable, siempre y cuando siga un proceso sistemático y controlado. Con el propósito de estudiar material impreso relacionado con el estudio

específico, se utiliza el análisis de documentos, a través de la elaboración de fichas bibliográficas. Finalmente, la consulta a internet, es un proceso que hoy día, hace parte de la cotidianidad de las personas. No obstante, en materia de investigación se debe ser altamente riguroso en comprobar la veracidad de la información alcanzada.

Para el caso particular del presente trabajo, se utilizarán las técnicas de entrevista, análisis de documentos y observación directa, primordialmente. De tal manera, se allegó información de la industria automotriz a nivel global y nacional, la correspondiente a la operación de la multinacional Financiera objeto de estudio, complementada con el producto de entrevistas y conversaciones con colaboradores clave de los concesionarios, así como datos estadísticos del Database “Libro de Mercado” de la compañía.

El enfoque de la investigación en la estrategia de diversificación de marcas de vehículos o de los canales de distribución, requiere el uso de herramientas de análisis como los mapas mentales, árboles estratégicos entre otros. Los mapas mentales son definidos por (Buzan, T. y Buzan, B, 1996), como una expresión del pensamiento irradiante y, por tanto, una función natural de la mente humana. Es una poderosa técnica gráfica que nos ofrece una llave maestra para acceder al potencial del cerebro. Alejandro Castillo y Laurent Ogel ambos profesores de estrategia crean los árboles estratégicos, herramienta que nacen desde una triple visión, un triple balance social, económico y ecológico. Es un instrumento visual de gestión, que conduce a entender, aceptar, integrar y cambiar las organizaciones.

La indagación y entrevistas a los concesionarios Kia y JAC se realizan a través del siguiente proceso:

- Entrevista con Gerentes Generales, Gerentes de negocios y Gerentes Comerciales.
- Puntos clave de la entrevista:
 - Situación actual del concesionario.
 - Situación financiera del concesionario.
 - Proyección de ventas.
 - Penetración de créditos Vs ventas.
 - Ciclo del negocio (Rotación del inventario)

- Tipo de clientes.
- Valor de la comisión pagada por las financieras.
- Seguimiento de la guía práctica de vinculación de otras marcas.

3.3 Logros y limitaciones

El alcance que se pretende abordar con el presente estudio, es la base teórico y práctica de la expansión de la compañía hacia otros canales y/o marcas de vehículos, es necesario la elaboración de una guía, la cual permita establecer los procedimientos para la vinculación de nuevos clientes, ya que actualmente no existen procesos escritos que permitan la incursión de nuevos canales, por su exclusiva participación en Chevrolet.

El presente documento facilita a las directivas de la compañía establecer planes de acción para la vinculación de nuevos canales, estrategias de expansión y procedimientos que en la actualidad no existen.

Finalmente, el manual de vinculación de otras marcas será un referente de consulta de la alta dirección, el cual oriente hacia qué diferentes marcas incursionar y una guía referente de consulta para la vinculación de nuevos clientes.

Las principales limitaciones que se presentan para la ejecución del proyecto son:

- Poca disponibilidad de información de los concesionarios.
- Confidencialidad de la información.
- La marca de la multinacional financiera asocia la marca Chevrolet, esto no es atractivo a ciertos canales de vehículos como Renault y Mazda.
- Caída de la industria automotriz Colombiana.
- La multinacional fue comprada en Noviembre del año 2012 nuevamente por la marca Chevrolet, lo cual focaliza nuevamente sus recursos en el canal.
- Pocos recursos destinados para el proyecto.

Uno de los principales logros es la aceptación de casa matriz de la multinacional financiera en permitir el desarrollo del proyecto, el interés de diferentes marcas de vehículos en aceptar una oferta de producto por parte de la compañía.

El desarrollo de procesos y guías de aceptación de nuevos canales permite ampliar la visión de la multinacional, sin embargo las nuevas políticas y lineamientos debido a la compra de la organización nuevamente por parte de Chevrolet podrían llegar a presentar cambios en la estrategia planteada.

En el presente estudio se realizaron una serie de actividades que permitieron el acercamiento con los diferentes canales de distribución y / o marcas de vehículos:

Marcas Contactas: Mercedes, Volkswagen, Renault, Kia, JAC, Foton y Derco.

Marcas Interesadas: Derco, Kia, JAC y Foton.

Personas contactadas: Gerentes Generales, Gerentes de negocios y Gerentes comerciales.

Número de entrevistas realizadas: 34

4. RESULTADOS Y HALLAZGOS

4.1 Situación actual

Realizar la vinculación de nuevos canales y/o concesionarios requiere un proceso de aprobación por parte de la corporación propietaria de la multinacional financiera. Los procedimientos propuestos deben ser aceptados por el comité ejecutivo de la compañía. Adicionalmente es necesaria la firma de un convenio entre las partes, fijando obligaciones y responsabilidades de ambos participantes, multinacionales y concesionarios.

El mercado Colombiano cuenta aproximadamente con 68 marcas de vehículos. Chevrolet tiene una red de 32 concesionarios distribuidos en el territorio Colombiano, es así como la multinacional financiera hace presencia en todos los puntos de venta en los cuáles se encuentra la marca. Con el fin de lograr una expansión de la compañía, se identificaron los productos y beneficios a ofrecer a los nuevos canales de distribución.

Operación. La estrategia de financiación de la multinacional basa su modelo de negocio en la alianza con los concesionarios. La operación está a cargo de los canales de distribución a través del modelo denominado departamento de negocios o F&I (Finance and Insurance).

Los departamentos de negocios en Chevrolet, hacen parte de la cadena de valor en la venta de vehículos, la filosofía se fundamenta en la especialización de un área en la venta de créditos, seguros y accesorios. Estas líneas buscan incrementar la rentabilidad de los concesionarios, así como el control de las financieras y de las aseguradoras que trabajan en alianza con los canales.

La especialización de los departamentos de negocios permite brindar una mejor asesoría a los clientes, controlar el pago de las comisiones, así como disminuir la carga operativa de la fuerza comercial, favoreciendo un enfoque en el servicio al cliente. Por otra parte, se reduce el riesgo de una información errónea de la financiera, se incrementa la rentabilidad de los concesionarios a través de la venta de créditos, seguros y accesorios.

La multinacional financiera dota a los concesionarios de un sistema de respuestas de crédito vía WEB llamado “Smartlink”, el cual le permite a los departamentos de negocios, radicar créditos desde cualquier lugar sin tener a un representante de la financiera. Este esquema, es único en el mercado, permite obtener respuestas de crédito en menos de dos horas y hace que la estrategia F&I contribuya a la venta de vehículos de los concesionarios de una manera rentable y ágil. Este es un valor diferenciador del proceso.

Los departamentos de negocios están conectados con la multinacional financiera en línea a través del sistema enunciado anteriormente, no solo con el propósito de generar respuestas de crédito, sino que permite adicionalmente realizar cotizaciones y solicitudes de expedición de pólizas con las diferentes aseguradoras pertenecientes al programa de seguros.

Productos

- Créditos de capital de trabajo a los concesionarios para la compra de unidades de vehículos hacia sus distribuidores y/o plantas: el producto permite la interacción constante entre el concesionario y el proveedor de vehículos a través de un sistema propio de la multinacional. El producto funciona en tiempo real, a diferencia del sector financiero, el concesionario solicita una cantidad de dinero y está sujeto a tiempos y aprobaciones.

El producto denominado plan mayor satisface la necesidad de capital para la compra de unidades de vehículos, permitiendo la financiación desde una unidad hasta el monto aprobado según las ventas del concesionario. Esta línea permite a los concesionarios pagar la unidad financiada en el momento de la venta, es decir que no es necesario pactar el tiempo de pago, sino cancelar la obligación en el momento de la venta de la unidad, permitiendo eficiencias financieras en las compras de unidades de vehículos.

La estrategia de la multinacional está basada en ofrecer soluciones financieras especializadas en el sector automotriz y contar con un portafolio de productos diferenciadores, sin embargo, no es el interés de la compañía ofrecer los precios o tasa de interés más bajas del mercado.

- Créditos para la financiación de vehículos: Línea de crédito orientada para los clientes finales de los concesionarios y/o canales de distribución, en los segmentos de los

vehículos nuevos particulares y públicos, usados y comerciales. La multinacional ofrece financiación con diferentes modalidades de cuota inicial, plazo, amortización y tasa. Los planes financieros se adaptan a los diferentes segmentos de vehículos y perfiles de clientes.

- Seguros GMAC: el programa de seguros de vehículos cuenta con seis aseguradoras: Allianz, Suramericana, Aseguradora Solidaria, La Previsora, Generali y Seguros del Estado). La póliza de seguros se estructura a través de una licitación pública, en la cual se presentan las compañías más grandes del país. Dentro del pliego de condiciones se exige una serie de condiciones especiales, que permitan ofrecer un producto diferenciador que responda a las necesidades de los clientes. La pluralidad de oferta con la amplia gama de aseguradoras, mitiga el riesgo de una alta siniestralidad en alguna línea de vehículo, la cual impacta en altos precios de la póliza de seguros de autos.

Esquema de comisiones. En el mercado de financiación de vehículos es común que las financieras y bancos paguen un porcentaje por millón de los valores desembolsados a los concesionarios y/o canales de distribución, la multinacional financiera paga un 2% por millón, lo innovador del programa es que la comisión es pagada de manera anticipada. La mecánica del programa funciona de la siguiente manera:

- Se fijan una meta de desembolsos entre el distribuidor y la multinacional.
- Se paga la comisión anticipada de un trimestre correspondiente a la meta fijada.
- En caso de no llegar a la meta, se realiza un cruce de cuentas para saldar el saldo pendiente entre el distribuidor y la multinacional.

El programa le permite a los concesionarios anticipar flujos de efectivo correspondientes al rubro de comisiones a través de la modalidad de pago anticipado, lo que contribuye a suministrar liquidez a los canales.

4.2 Marcas de vehículos

Después de varias discusiones y análisis dentro de la multinacional financiera en el país y en los estados unidos, el Comité Ejecutivo de la compañía autorizó la presentación de una oferta de trabajo en conjunto para realizar una prueba piloto, consistente en la colocación del portafolio de productos de la financiera en los concesionarios KIA Plaza y

Autocom S.A los cuales representan las marcas KIA y JAC respetivamente. Las principales motivaciones que llevaron a la decisión fueron:

- Interés de la multinacional en realizar una prueba piloto con vehículos de pasajeros y camiones livianos.
- Interés de los concesionarios Kia Plaza y Autocom (JAC) en trabajar con la financiera de la marca líder en ventas del mercado Colombiano.
- Relaciones cercanas de la multinacional financiera en Colombia con las directivas de los concesionarios.
- Autorización por parte del máximo ente de la multinacional en ofrecer el portafolio de productos a los concesionarios enunciados anteriormente.
- Los vehículos comerciales de la marca JAC tienen un precio inferior a los de la marca líder del mercado Colombiano.

Autocom (JAC) cuenta con 11 vitrinas de ventas repartidas de la siguiente manera:

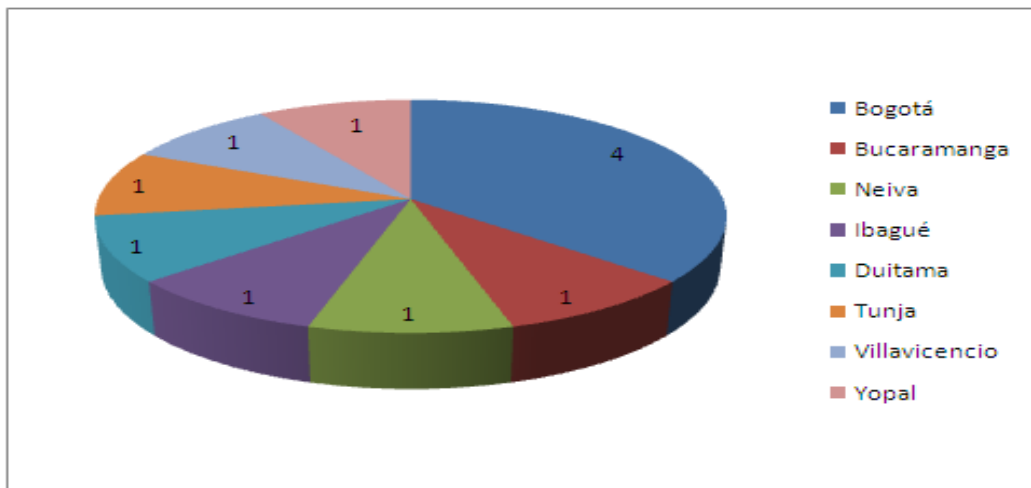


Figura 5. Sala de Ventas Autocom S.A. Información confidencial clientes multinacional financiera, 2013

La marca tiene un presupuesto de ventas para el año 2013 de 3.780 unidades, la penetración de financiación en el canal es del 56%, por lo tanto hay una oportunidad de más de 2.116 créditos en el año.

Los principales competidores en financiación que hoy operan con la marca son Banco Davivienda, Banco de occidente y Banco Finandina, los cuales tiene una participación superior al 76% del market share de financiados, de acuerdo con la información suministrada por el área de negocios del concesionario.

Kia plaza cuenta con 8 salas de ventas ubicadas en Bogotá y Yopal, tienen un presupuesto de ventas de 4.095 unidades para el año 2013. La penetración de financiados es del 61%, las financieras que están dentro del canal son Banco Davivienda, Banco de occidente y Banco Finandina , por lo tanto existe un potencial de mercado de 2.498 créditos en el año.

El mercado de créditos probable entre las dos marcas sería de 192 unidades mensuales, en la actualidad la multinacional financiera tiene un nivel de aprobación de crédito del 51%, las expectativas que se tendrían es la de abarcar el 50% del total de créditos colocados.

4.3 Guía de procesos para la vinculación de nuevos canales de distribución y / o marcas de vehículos

Con el fin de formalizar los procedimientos de vinculación al interior de la organización, es necesaria la creación de una guía informativa, la cual permita a las diferentes áreas identificar las tareas y responsabilidades que se tienen en el momento de vincular un nuevo canal de distribución y/o marca de vehículo. Para la multinacional financiera es mandatorio la creación de procesos de vinculación de estos nuevos clientes, conforme a la exigencia de la corporación a nivel internacional

A continuación se presenta el Manual de Incorporación de Marcas que está conformado por la bitácora de cambios, índice, introducción, definición del mercado objetivo, portafolio de productos, comité incorporación nuevas marcas, pre proceso para incorporar la nueva marca, responsabilidades por área y glosario.

MANUAL INCORPORACIÓN NUEVAS MARCAS

BITÁCORA DE CAMBIOS

Versión Actual	Alcance	Última actualización hecha por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:
1	Creación, aprobación y publicación	Supervisor de Mercadeo	Gerente de Mercadeo	

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Objetivo del manual

1.2 Administración del manual

1.3 Usuarios

2. DEFINICIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

1.1 Mercado objetivo

1.2 Tipo de vehículos

3. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

3.1 Productos de financiación

3.2 Seguros

3.3 Tasas de interés

3.4 Comisiones

4. COMITÉ INCORPORACIÓN NUEVAS MARCAS

5. PREPROCESO PARA INCORPORAR LA NUEVA MARCA

6. RESPONSABILIDADES POR ÁREA

7. GLOSARIO

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Objetivo del instructivo

El presente instructivo adopta las normas y procesos que deben realizar las diferentes áreas que participan en la incorporación de nuevas marcas al negocio, brindando una herramienta de guía y de permanente consulta para así poder dar respuesta clara y oportuna a todas las inquietudes presentadas en los diferentes procesos.

1.2 Administración del instructivo

La coordinación general de su reglamentación está a cargo del área de Mercadeo.

El cumplimiento de las normas consagradas en este instructivo son de carácter obligatorio y la ejecución de las mismas es responsabilidad directa de las áreas señaladas en el presente documento, así como las definidas en los manuales interno de GMAC.

1.3 Usuarios

Todas las áreas internas de la Empresa que estén involucradas en la incorporación de nuevas marcas.

2. DEFINICIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

2.1 Mercado Objetivo

El mercado objetivo será definido por el área de ventas, con base en el análisis de los siguientes parámetros:

- Definición si el mercado objetivo es concesionario o la marca completa.
- Ventas promedio de la marca o concesionario.
- Composición crédito-contado.
- Mercado potencial en unidades.
- Market share por entidad financiera dentro de la marca.
- Ventas por segmento.
- Interés de la marca en trabajar con GMAC.
- Nivel de exposición frente a riesgos LA (lavado de activos)/ FT (financiación del terrorismo).

2.2 Tipo de vehículos

Esta estrategia está dirigida a nuevas marcas que ofrezcan:

- Vehículos particulares y comerciales.
- Vehículos nuevos y/o usados.

3. OFERTA DE SERVICIO

Las áreas de Ventas y Mercadeo deberán evaluar el portafolio de productos a ofrecer a la nueva marca o concesionario.¹

3.1 Productos Financiación

Dentro del portafolio de productos de financiación es posible ofrecer:

- Plan estándar: acorde con las políticas vigentes de cuota inicial, plazo.
- Planes especiales: se puede ofrecer los planes especiales vigentes o diseñar uno a la medida del nuevo concesionario o marca. Estos planes se podrán ofrecer una vez se haya cumplido el mes de puesta en marcha – periodo de prueba de implementación de acuerdo al cronograma de actividades.

Adicionalmente, se evaluará la oferta de los productos de valor agregado:

- Protección financiera.
- Pagacrédito.
- Garantía extendida.

3.2 Seguros

El objetivo es generar desembolsos de créditos amarrados a seguros, a eso debe tender la negociación con el cliente de nuevas marcas. El producto de seguros contempla las siguientes opciones para ofrecer:

- Originación de seguros.
- Renovación de seguros.

¹ Antes de lanzar al mercado algún producto o servicio nuevo, incursionar en un nuevo mercado, efectuar operaciones en nuevas jurisdicciones o lanzar o modificar canales de distribución, hasta tanto los responsables del producto, servicio u operación en coordinación con el Oficial de Cumplimiento, no hayan hecho una identificación y evaluación de riesgo del LA/FT.

- Single premium.
- Prima anual para la póliza de seguro.

3.3 Tasas de interés

Las tasas de interés deberán ser superiores a las ofrecidas al canal Chevrolet, mientras se encuentre vigente el acuerdo global de retail con esta marca. Las áreas de Ventas y Finanzas, deberán establecer las tasas de interés para el Plan Estándar.

3.4 Comisiones

Se definirán las comisiones de acuerdo a cada concesionario de nuevas marcas y sus respectivos volúmenes representados en penetración para los productos de:

- Financiación.
- Seguros.

3.5 Incentivos

De acuerdo a la estructura de los concesionarios (F&I ó no) se definirán incentivos no permanentes de acuerdo a resultados de las campañas realizadas previamente por mercadeo y ventas.

4. COMITÉ INCORPORACIÓN NUEVAS MARCAS

Una vez se haya definido el interés por parte de GMAC para la incorporación de una nueva marca o concesionario, entrará en vigencia el Comité de Incorporación de Nuevas Marcas, el cual será liderado por el área de ventas y estará conformado por:

- Gerente de Crédito
- Gerente Comercial
- Gerente de Riesgo
- Gerente Financiero
- Gerente de Operaciones
- Gerente Nuevas Marcas
- Gerente de Mercadeo
- Secretario General
- Supervisor de Tecnología
- Gerente Servicio al Cliente
- Gerente de Seguros

El Comité tendrá la responsabilidad de generar los planes de acción necesarios para garantizar la correcta implementación en cada una de las áreas y será el canal de comunicación hacia sus equipos hasta la última unidad. Adicionalmente, velará por el cumplimiento de todos los requisitos expuestos en el presente instructivo y por la regulación aplicable según el producto y mercado objetivo definido.

5. ETAPAS DEL NEGOCIO

Tabla 1. Etapas del negocio

Actividad	Tiempo estimado
Acercamiento al cliente	1 Mes
Recolección de documentación- incluye Due diligence	1 Mes
Capacitación	0.5 Mes
Implementación (áreas internas y cliente)	0.5 Mes
Puesta en marcha – Periodo de pruebas operativas con productos limitados	1 Mes
Mantenimiento – Se abre todo el portafolio de productos y servicios al cliente.	En adelante

Nota. Autor

5.1 Acercamiento al cliente

A cargo del área de ventas exclusivamente. En el caso de que algún otro empleado de GMAC tenga contacto con el cliente este debe dirigirse al Gerente Comercial o al Gerente de Nuevas Marcas con el propósito de establecer un único canal de comunicación con el cliente. Ningún funcionario deberá intervenir en las negociaciones con clientes, a menos que el área de ventas solicite su colaboración.

5.2 Recolección de documentación

El área de Ventas deberá realizar entrevista personal y obtener los siguientes documentos, los cuales deberán estar firmados por el representante legal de la nueva marca o concesionario:

- Acuerdo de confidencialidad.
- Declaraciones para cumplimiento normativo.
- Otro sí al documento de declaraciones para cumplimiento normativo.
- Formato registro proveedores.
- Oferta mercantil.
- Estados Financieros de los últimos dos años.
- Certificado de Cámara de Comercio con máximo dos meses de antigüedad.
- Composición accionaria.
- Certificación SARLAFT.
- Estatutos (si aplica).
- Fotocopia del documento de identificación del Representante Legal.
- Fotocopia de la declaración de renta de los dos últimos años declarados.
- Formato due diligence.
- Firma del Retail agreement.

Adicionalmente, el Área de Ventas deberá enviar al Comité de Incorporación de Nuevas Marcas la siguiente información:

- Al menos diez clientes desembolsados por otras financieras con el propósito de validar el perfil por parte del área de riesgo. La información debe incluir valor desembolsado o tipo de vehículo comprado.
- Ejemplos de facturas con el fin de validar la referencia del vehículo en la factura con respecto al código de Fasecolda.
- Ayuda ventas (si el concesionario lo maneja) para conocimiento de las líneas de vehículos.
- Base de datos con la descripción de los vehículos con los siguientes campos:
 - o Línea (referencia).
 - o Tipo de uso: particular o comercial.
 - o Modelo año.
 - o Precio de lista.
 - o Lista de accesorios con precio.

- Base de datos con todos los contactos de la nueva marca o concesionario, bajo la siguiente estructura:

- Nombre completo.
- Cargo.
- Correo electrónico.
- Ciudad.
- Nombre del concesionario.
- Nombre de la vitrina.

La base de datos deberá incluir información de gerencia general, gerencia comercial, funcionarios encargados del crédito de vehículos (si aplica) y vendedores.

- Lista de documentos de acuerdo con el perfil de cliente para análisis y evaluación de la competencia.

- Logos de la marca en alta definición para enviarlos a mercadeo.

- Si tienen solicitud de crédito, la nueva marca o concesionario deberá enviarla con el fin de validar si es viable trabajar con ella o solicitar que agregue los textos necesarios para GMAC.

6. RESPONSABILIDADES POR ÁREA

Será responsabilidad de cada una de las áreas cumplir con las siguientes actividades:

Tabla 2. Responsabilidades en el proceso por área

Área	Actividad	Responsable	Comentarios
VENTAS	Informar a la nueva marca o concesionario la fecha máxima para la recepción de factura para pago de comisiones	Gerente Nuevas Marcas / Gerente Usados	
	Información descrita en el Preproceso de Incorporación de Nuevas Marcas	Gerente Nuevas Marcas / Gerente Usados	
	Selección de ejecutivos de cuenta (Si aplica)	Gerente Nuevas Marcas / Gerente Usados	
	Desarrollo de la capacitación para la nueva marca o concesionario, que debe incluir: Qué es GMAC? Estrategia F&I Sarlaft Response Call Center México IVR y Página WEB Planes de financiación Seguros	Coordinadora de Capacitación	
	Entrega del Manual de Operaciones y Manual F&I	Coordinadora de Capacitación	
	Definición y solicitud de cantidades de papelería GMAC: Sobre para desembolso Formato Débito Automático Condiciones de Aprobación Pagaré Sticker	Gerente Nuevas Marcas / Gerente Usados	Se debe tener en cuenta el promedio de ventas por sala de los últimos 3 meses

Nota: Autores

Tabla 3. Responsabilidades en el proceso por área

Área	Actividad	Responsable	Comentarios
OPERACIONES	Creación de los concesionarios en LAO Retail	Supervisor de Producto	La creación se realizará por el nombre del concesionario y no por sala de ventas
	Definición de recorridos Domesa con base en la ubicación de las salas de ventas	Supervisor de Operaciones	Se debe especificar: número de salas, días y hora
	Inclusión del concesionario en la generación de comisiones en fin de mes	Supervisor de Producto	
	Inclusión del concesionario en el One Page Report de Operaciones	Analista Quality Control	
	Realización de pruebas para la impresión de títulos valores automáticos	Supervisor de Operaciones	
	Inclusión del concesionario o marca de las comisiones de seguros	Supervisor de Producto	
	Preparar el informe de fin de mes de las comisiones por pagar	Supervisor de Producto	
SERVICIO AL CLIENTE	Informar a México de la nueva marca o concesionario	Supervisor Servicio al Cliente	
	Informar a Servicio al Cliente el nombre de los ejecutivos de cuenta	Área de Ventas	
MERCADEO	Generación de boletines de planes	Gerente de Mercadeo	
	Inclusión de la nueva marca o concesionario en el Sales Dashboard	Gerente de Mercadeo	
	Generación campaña de expectativa	Gerente de Mercadeo	
	Material publicitario - Merchandising	Gerente de Mercadeo	
	Material POP para las salas de ventas	Gerente de Mercadeo	
SISTEMAS	Creación de los usuarios de los ejecutivos de cuenta y de los concesionarios para GMAC Express	Supervisor de Tecnología	
	Creación de los usuarios de los ejecutivos de cuenta y de los concesionarios para Smartlink/Response	Supervisor de Tecnología	
	Creación de los usuarios de los ejecutivos de cuenta en AllyPulse con acceso a OWA (Outlook Web Access)	Supervisor de Tecnología	
	Entrega de modem inalámbrico para los ejecutivos de cuenta	Supervisor de Tecnología	
RIESGO	Revisión de planes a ofrecer con base en la solicitud del área de ventas	Gerente de Riesgo	
	Inclusión de la nueva marca o concesionario en el Dashboard de Riesgo	Gerente de Riesgo	
	Revisión de perfiles pre y post de colocación	Gerente de Riesgo	
SEGUROS	Definición de ejecutivo comercial	Gerente de Seguros / AON	
	Inclusión del concesionario en el sistema de seguros A3	Gerente de Seguros / AON	
COMPLIANCE	Capacitar los nuevos Ejecutivos de Cuenta y F&I.	Oficial de Cumplimiento	
	Realizar evaluación del curso	Oficial de Cumplimiento	

Nota: Autores

5. GLOSARIO

MARCA COMPLETA: hace referencia a la negociación que se adelanta con la marca directamente y no a través de sus concesionarios. Esto incluye la posibilidad de trabajar con todos los concesionarios de la marca.

MARKETSHARE: se refiere a la participación que tienen las entidades financieras dentro de las ventas de la marca o concesionario. Esta participación se debe medir dentro de los vehículos vendidos a crédito.

MERCADO POTENCIAL: es el mercado al cual GMAC puede acceder con sus productos. Este mercado está definido por el volumen de ventas a crédito de la marca o el concesionario de los últimos tres meses.

NUEVA MARCA: marca con la cual GMAC no ha trabajado en el pasado y que está interesada en ofrecer los productos de la financiera, independientemente si es un concesionario específico o la marca completa.

PROCESO DE ORIGINACIÓN DE SEGUROS: se refiere a la colocación de pólizas del producto Seguros GMAC en el momento que se desembolsa el crédito.

SINGLE PREMIUM: seguro que adquiere el cliente por el plazo del crédito y que se adiciona al valor de las cuotas mensuales para su pago.

6. CONCLUSIONES

La compañía. La multinacional financiera es reconocida en el mercado automotriz como la compañía de financiamiento líder de la marca Chevrolet. Las diferentes marcas de vehículos reconocen el modelo de negocio basado en la estrategia (F&I) como la estructura ideal para el manejo de la financiación y seguros de los concesionarios.

La dependencia de la marca Chevrolet dificulta el posicionamiento en otros canales de distribución, ya que se asocia a la Financiera con la marca de vehículos, por lo tanto a pesar de tener productos, estructura, tasas y un modelo de negocios diferenciador, se obstaculiza la entrada en canales de altos volúmenes de ventas.

Los canales y/o marcas valoran la experiencia de la Financiera, ya que encuentran en ella una manera rentable de vender vehículos, gracias a la posibilidad de financiar productos de valor agregado que generan comisiones para el concesionario.

La multinacional entiende que no es fácil cambiar el esquema de venta hacia otras marcas, ya que los procesos y estructuras están creados para la atención de Chevrolet. Las modificaciones internas deben contar con la aprobación de casa matriz, lo que dificulta la ejecución de la estrategia propuesta en el corto plazo.

Nuevas marcas. La aceptación por parte de las marcas así como de la multinacional para realizar una prueba piloto en la cual la Financiera pueda ofrecer el portafolio de productos, abre las puertas a la diversificación de canales y/o marcas de vehículos. No obstante, se continuará con la política general de la organización de priorizar la asignación de recursos, diseño e implementación de estrategias, y demás acciones para la marca Chevrolet, de conformidad a la condición de propietario.

Por ahora, no es permitido explorar nuevos canales de distribución, el piloto debe contar con recursos diferentes a los que atiende el canal Chevrolet, por lo tanto es necesario la conformación de un nuevo equipo de trabajo que se encargue de manera independiente del canal.

Los productos financieros retail que se van a ofrecer deben ser planes estándar, los cuales por ningún motivo, pueden tener tasas de interés inferiores a las del canal Chevrolet, sin embargo es posible establecer la estructura, comisiones y financiación que responda a las necesidades de las marcas.

Implementación. Para la implementación de la estrategia de nuevos canales en la multinacional financiera es necesario seguir con la guía elaborada en el presente trabajo:

Definición del mercado objetivo: Identificar los canales y / o marcas de vehículos que se pretenden vincular. Definir el tipo de vehículo (Consumo, usados y comerciales).

Oferta de servicio: Definir productos de financiación, seguros, tasas de interés, comisiones e incentivos.

Comité de incorporación de nuevas marcas: Realizar un comité de incorporación con las diferentes áreas de la multinacional (Ventas, mercadeo, jurídico, Control interno, operaciones, crédito y servicio al cliente), con el fin de establecer la viabilidad de los productos y servicios propuestos en la oferta de servicio.

Etapas del negocio: Acercamiento con el cliente, recolección de información, capacitación, implementación y puesta en marcha.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Achrol, R. K. (2012). Frontiers of the marketing paradigm in the third millennium. *Journal of the Academy of Marketing Science* , 40 (1), 35-42.
- Alvarez y Bermudez. (2011). *La estructura de exportaciones colombianas , con necesidad de cambio (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia*. Recuperado el 12 de Julio de 2012, de <https://www.mincomercio.gov.co/descargar.php?id=23053>. R
- Amaldoss, W., & He, C. (2009). Direct-to-Consumer Advertising of Prescription Drugs: A Strategic Analysis. *Marketing Science* , 28 (3), 472-487.
- Aravena Navarrete, V., Calero Cueva, C., Martínez Changra, O., Navarro Rette, M., & Villareal Albújar, R. (2007). Tesis de Maestría. *Análisis del escaso desarrollo del medicamento genérico en el mercado farmacéutico privado en el Perú y su influencia en el limitado acceso de la población a los medicamentos* . Lima, Perú: Universidad ESAN.
- Arboleda, J. C. (Junio de 2009). Dudas en calidad de medicamentos, ¿estrategia para manejar el mercado? *El Pulso Periódico para el sector salud* (129).
- Barich, H., & Kotler, P. (1991). A framework for marketing image management. *Sloan Management Review* , 32, 94-104.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Pearson Educación de México S.A. México: Pearson Educación de México S.A.

- Bertoncelj, A. (2008). Importance of Marketing Management in the World Pharmaceutical Industry. *Trziste* , XX (1), 79-93.
- Brands of Generics: The Dilemma of Pharmaceutical Marketing in a Developing Country 1983 *Journal of Health Care Marketing* 327-37
- Bueno, E. . (1996). *Dirección estratégica de la empresa: Metodología, técnicas y casos*. Madrid: Piramide.
- Buzan, T. y Buzan, B. (1996). *El libro de los mapas mentales. Cómo utilizar al máximo las capacidades de la mente*. Barcelona: Ediciones Urano S.A.
- Calvo Alcántara, M. J. (Septiembre de 1996). *Mejora de la Calidad de Prescripción en un Área de Salud a través de Intervenciones Protocolizadas* . Madrid, España: Universidad Complutense de Madrid.
- Camara de Comercio de Bogotá. (2011). *Perfil del comercio exterior de la región Bogotá-Cundinamarca con Perú*. Recuperado el 28 de Diciembre de 2012, de <http://www.colombiaespasion.com/seminario/descargas/peru.pdf>.
- Casas. (2005). *Antecedentes del proceso de integración andino: breve recuento histórico, bases teóricas y la evolución de la actual estructura institucional, en Integración regional y desarrollo en los países andinos* . Quito: Universidad Andina.
- Cervo, A. y Bervian, P. (1979). *Metodología científica*. Bogotá: Mc Graw Hill Latinoamericana.
- Cicilia, J. (2012). Situación automotriz Colombia . *BBVA Research* , 3.
- Colombia, D. O. (23 de Diciembre de 1993). *Ley 100* . Santa Fe de Bogotá, República de Colombia.
- Colperu. (2011). *El Peru, la oportunidad*. Recuperado el 2012 de Enero de 23, de <http://www.colperu.com/images/PDFs/Peru-la-oportunidad.pdf>
- DANE, D. A. (2011). *Inventario de Información en Materia Estadística de Bogotá* . República de Colombia.
- Dashboard, S. (2012). Bogotá, Colombia.
- David, C. (2001). Marketing to the Consumer: Perspectives from the Pharmaceutical Industry. *Marketing Health Services* , 5-11.

- Definición de medicamento genérico ¿un fin o un medio? Análisis de la regulación en 14 países de la Región de las Américas 2006 *Revista Panamericana de Salud Pública* 205314-323
- Devlin, E., Hastings, G., Smith, A., McDermott, L., & Noble, G. (May de 2007). *Pharmaceutical marketing: a question of regulation*. Recuperado el 27 de August de 2012, de Wiley InterScience: www.interscience.wiley.com
- Díaz, Á. (2008). América Latina y el Caribe: La propiedad intelectual después de los tratados de libre comercio. En Á. Díaz, & N. Unidas (Ed.), *América Latina y el Caribe: La propiedad intelectual después de los tratados de libre comercio* (págs. 1-221). Santiago de Chile, Chile: Publicación de las Naciones Unidas.
- Dickov, V., & Kuzman, B. (2011). Specific features of pharmaceuticals marketing mix. *Journal of Management & Marketing in Healthcare* , 4 (3), 160-167.
- Ethical and Non-Ethical Pharmaceutical Marketing Practices: Case Study of Carachi City 2012 *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 311456 - 475
- Europa press. (29 de Abril de 2011). *EUROPA PRESS*. Recuperado el 10 de Julio de 2011, de <http://www.europapress.es/latam/peru/noticia-iberoamerica-peru-chile-colombia-mexico-firman-acuerdo-pacifico-20110429040328.html>
- FDA, F. a. (30 de Abril de 2009). *Food and Drug Association- FDA*. Obtenido de <http://www.fda.gov/ForConsumers/ByAudience/ForWomen/FreePublications/ucm126301.htm>
- Ferrándiz, J. P. (Marzo de 2012). Los Medicamentos Genéricos en España. *El País* .
- Ferrari, D. J. (Mayo de 2007). Medicamentos genéricos: ¿Qué significa eso del +/-20%? (S. d. Octubre, Ed.) *Actualidad del Medicamento* , 1-4.
- Franco, De Lombaerde. (2000). *Las empresas multinacionales Latinoamericanas: El caso de la inversión colombiana directa en Ecuador, México, Perú y Venezuela*. (Tercer Mundo S.A., & C. Colegio de Estudios Superiores de Admistración, Edits.) Bogotá, Colombia: Tercer Mundo S.A.

- García Arieta, A., Hernández García, C., & Avendaño Solá, C. (2010). Regulación de los medicamentos genéricos: evidencias y mitos. *IT del Sistema Nacional de Salud* , 34 (3), 71-82.
- GMAC. (2004). *Driving Growth Review*. Bogotá.
- Gómez, R. E., & Ramírez, M. A. (2008). *Proyecto para la creación de una compañía dedicada a la comercialización y distribución de productos farmacéuticos en el mercado ecuatoriano* . Guayaquil, Ecuador: Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- Griffiths, S. (2008). Pharmaceutical branding: 'To brand or not to brand'. *Journal of Medical Marketing* , 8 (2), 113-118.
- Hemphill, T. A. (2006). Physicians and the Pharmaceutical Industry: a reappraisal of Marketing Codes of Conduct. *Business and Society Review* , 3, 323 - 336.
- Huang, M. (2012). The Strategic Transformation of Automobile Industry in China. *International Journal of Financial Research* , 1.
- Illert, G. (2008). The need for new promotional models. *Journal of Medical Marketing* , 8 (1), 23-30.
- International, C. U. (2012). *Close Up Market* .
- Kelly, D., & Rupert, E. (2008). Professional emotions and persuasion: Tapping non-rational drivers in health-care market research. *Journal of Medical Marketing* , 9, 3-9.
- Ladha, Z. (2007). Marketing Strategy Are consumers really influenced by brands when purchasing pharmaceutical products? *Journal of Medical Marketing* , 7 (2), 146 - 151.
- Leal Alanis, J. L. (Agosto de 2002). Tesis de Maestría. *Análisis del Mercado Farmacéutico en México* . México: Universidad Autónoma Nuevo León.
- Levitt, T. (1960). *Marketing Myopia*. *Harvard Business Review*. Boston: Mc Graw Hill.
- Madrid, I., Velásquez, G., & Fefer, E. (1998). *Reforma del sector farmacéutico y del sector salud en las Américas: Una perspectiva económica*. Washington DC: Organización Panamericana de la Salud.

- Malvestiti, G. (Junio de 2005). Tesis de Maestría. *Inserción de medicamentos genéricos en el área de salud: caso argentino* . Buenos Aires, Argentina: Universidad de Belgrano.
- Manchanda, P., Xie, Y., & Youn, N. (2008). The Role of Targeted Communication and Contagion in Product Adoption. *Marketing Science* , 27 (6), 961-976.
- Manchego, M. M. (29 de Julio de 2012). Se duplica la clase media en Colombia. *Diario Portafolio* .
- Méndez, C. (1988). *Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contable, administrativas*. Bogotá: McGraw-Hill Latinoamericana S.A. Bogotá: McGraw-Hill Latinoamericana S.A.
- Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa*. Barcelona: Ariel S.A. Barcelona: Ariel S.A.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú. (2011). *Reporte de Comercio bilateral Peru - Colombia* . Recuperado el 16 de Julio de 2012, de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/images/stories/Reporte_bilateral/america/Colombia.pdf.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2012). *Balanza comercial Colombia Peru - 1991-1995*. Recuperado el 12 de Julio de 2012, de <https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=10438>
- Motors, G. (2012). Database libro de mercadeo. Bogotá, Colombia.
- Múnera, J. y Rodríguez, A. (2006). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de marketing*. Madrid: Alfaomega.
- Múnera, J. y. (2006). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de marketing*. . Madrid: Alfaomega.
- OMS, O. M. (2006-2007). *Informe Bienal- El Panorama Farmacéutico 2006- 2007*. Ginebra: Organización Mundial de la Salud.
- OPS, O. P. (2010). *Guía para la implementación de Estrategias de Medicamentos Genéricos en los países de América Latina y El Caribe como mecanismo para mejorar el acceso a los medicamentos* . Washington: Organización Panamericana de la Salud.

- Overton, T. (20 de June de 2003). *The nature of personal pharmaceutical promotion in the U.S.* Recuperado el 9 de April de 2004, de http://www.impactrx.com/pdfs/Prudential_Financial_ImpactRx_Joint_IndustryConference.pdf
- Porter, M. (1996). *¿What is Strategy?* *Harvard Business Review*. Canada: Mc Graw Hill.
- Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Mexico: Editorial CECSA.
- Proexport Colombia . (2011). *Brochure de oportunaes en Perú*. Recuperado el 28 de Diciembre de 2011, de <http://www.colombiaespasion.com/seminario/descargas/peru.pdf>
- Proexport Colombia , Oficina Comercial Perú. (Octubre de 2010). *Oportunidades de Negocio en Perú*. Recuperado el 28 de Diciembre de 2011, de <http://www.colombiaespasion.com/seminario/descargas/peru.pdf>
- Proexport. (2012). *o ProChile, ProMéxico, PromPerú, Proinversión y Proexport firmaron declaración para fortalecer Alianza Pacífico*. Recuperado el 8 de Febrero de 2012, de <http://www.proexport.com.co/docs/es/boletin/2012/febrero/puntos-Alianza-Pacifico090212.html>. Recuperado el 8 de Febrero de 2012
- Proinversion. (2011). *Agencia de promoción de la inversión privada-Perú*. Recuperado el 15 de Enero de 2012, de http://proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACION_PAIS/PPT_pais_Esp_15%2012%202011%20V2.pdf.
- Proinversion. (2012). *Oportunidades de Inversion en el Perú*. Recuperado el 15 de Enero de 2012, de http://proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACION_PAIS/PPT_pais_Esp_15%2012%202011%20V2.pdf
- Proinversion. (2012). *Perú - Inversiones que dan fruto*. Recuperado el 15 de Enero de 2012, de <http://proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=72>

- Ramirez. (Julio de 2011). Perspectiva política de una iniciativa de articulación subregional. *Perspectiva, Edición 26* , 56.
- Reekie, W. D. (s.f.). Some Problems Associated with the Marketing of Ethical Pharmaceutical Products. *Journal of Industrial Economics* , 33-49.
- Repucci, N. (July-August de 2012). Shifting Focus toward a New Strategy against Off-Label Marketing. *Journal of Health Care Compliance* , 63-78.
- Restrepo, D. J. (2004). *Acceso a Medicamentos Esenciales y de Alto Costo*. Comisión Séptima de la Cámara de Representantes. Bogotá: Congreso de la República de Colombia.
- Ries, A., & Trout, J. (2001). *Positioning: The Battle for Your Mind*. New York: McGrawHill.
- Rod, M., & Saunders, S. (2009). The informative and persuasive components of pharmaceutical promotion. (A. Association, Ed.) *International Journal of Advertising* , 28 (2), 313-349.
- Rodríguez, H. (16 de Febrero de 2013). Colombia y Perú Lideran Auge de la Clase Media. *Periódico El Tiempo* .
- RUNT. (2012). Base de Datos Entidades Financieras. Bogotá, Colombia.
- Salud, M. d. (1963). *Decreto 0291* . Santa Fe de Bogotá, República de Colombia: Ministerio de Salud.
- Salud, M. d. (24 de Agosto de 2001). *Resolución 1400* . Santa Fe de Bogotá, República de Colombia.
- Salud, M. d. (1992). Decreto 709. Santa Fe de Bogotá, República de Colombia: Ministerio de Salud.
- Savia Peru. (2012). *Nuestra Gestión: éxitos, lecciones aprendidas y nuevos retos en Boletín Savia Actual*. Recuperado el 16 de Enero de 2012, de http://www.saviaperu.com/es/contenido.php?2335/evento/revista_boletin_savia_act ual.html.
- Selltiz, C. (1976). *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. Madrid: Ediciones Rialp S.A.
- Sloan, A. P. (1963). *My years with General Motors*. New York: Doubleday.

- Ta, S., & Frosch, D. L. (2008). Pharmaceutical Product Placement: Simply Script of Prescription for Trouble? *Journal of Public Policy & Marketing* , 27 (1), 98-106.
- Tarzijan, J. (2008). *Fundamentos de estrategia empresarial*. Santiago de Chile: Alfaomega.
- Thorp. (1998). *Progreso, pobreza y exclusión. Una historia económica de América Latina en el siglo XX*. Washington: BID/Unión Europea.
- Tobar, F. (2008). Economía de los medicamentos genéricos en América Latina. *Revista Panamerican Salud Pública* , 23 (1), 59-67.
- Tran, H., & Kleiner, B. (2005). Effective Executive Management in the Pharmaceutical Industry. *Journal of Health Care Finance* , 32 (1), 8-15.
- Verschoor, C. C. (February de 2011). Pharma Ethics Code Isn't Working! *Strategic Finance* , 17-18, 61.
- Vieira Posada. (2008). *La formación de espacios regionales en la integración de América Latina* . Bogotá : Convenio Andrés Bello y Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.
- Vieria. (2008). *La formación de espacios regionales en la integración de América Latina*. Bogotá D.C.: Convenio Andrés Bello.
- Weeks, W. B., Wallace, A. E., & Surott Kimberly, B. (2001). The Changing Face of Pharmaceutical Advertising. *Marketing Health Services* , 27-30.
- Wegner, W. O. (January de 1960). Trends in Pharmaceutical Advertising. *Journal of Marketing* , 65-67.
- Wheelen, T. y Hunger, J. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamérica.
- Wionczek. (Septiembre de 1980). La evaluación del tratado de Montevideo 1980 y las perspectivas de las acciones de alcance parcial de la ALADI. *Integración Latinoamericana, INTAL No. 50* , 18.