Investigación sobre empresas que perduran en América

Presentado por:

Miguel Ángel Carranza Gómez

Investigación como Tesis de Pregrado

Presentado a:

Hugo Alberto Rivera Rodríguez

Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario

Programa de Administración de Negocios Internacionales

2012

Investigación sobre empresas que perduran en América

Presentado por:

Miguel Ángel Carranza Gómez

Investigación como Tesis de Pregrado

Presentado a:

Hugo Alberto Rivera Rodríguez

Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario

Programa de Administración de Negocios Internacionales

Tesis de Pregrado

2012

DEDICATORIA

Dedico este esfuerzo a Dios por permitirme estar en esta tierra y poder vivir cada día y poder compartirlo con las personas que amo y estimo.

A mi futura esposa con la que espero vivir las mayores felicidades de mi vida y es mi razón de existir.

A mis padres ya que por su esfuerzo y amor me he convertido en el hombre que soy hoy en día, por creer en mí y por ser mi sustento en los momentos difíciles y por ser los primeros en alegrarse con mis triunfos.

A mis hermanos por su apoyo en todas las situaciones que se presentan en mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Al terminar esta etapa de mi formación agradezco a quienes influyeron en mí para adquirir todos los conocimientos a lo largo de este proceso formativo.

En primer lugar al tutor de este trabajo Hugo Rivera que fue mi guía y me enseño muchas cosas más como profesor que me servirán de seguro en mi desempeño laboral, a todos los profesores con los que tuve clase a lo largo de estos años que aportaron para mí no solo conocimientos sino ejemplo ya que son un modelo de virtud y principios a seguir.

A las personas que con su ayuda me dieron la posibilidad de realizar este trabajo de una manera completa.

A mis amigos y compañeros que he tenido a lo largo de todos estos años que ayudaron en mi formación como ser humano.

Contenido

1 Glosario 12

2 Resumen y Palabras Claves 13

3 Abstract and Keywords 15

4 Introducción 17

5 Empresas más antiguas por país 18

5.1 Estados Unidos 18

5.1.1 Shirley Plantation 1613 18

5.1.2 Avedis Zildjian Company 1623 20

5.1.3 JE Rhoads & Sons, Inc., 1702 21

5.1.4 Reed & Barton, 1824 22

5.1.5 Nourse Farm 1722 24

5.1.6 Landreh & Seed Company 1784 26

5.1.7 George R Ruhl & Son Inc 1789 27

5.1.8 Taylor & Co 1816 28

5.1.9 Anheuser – Busch 1852 28

5.1.10 Coca-cola Company 1880 29

5.2 Panamá 31

5.2.1 Banco Nacional de Panamá 1904 31

5.2.2 Café Duran 1907 32

5.2.3 Varela Hermanos S.A 1908 33

5.2.4 Cervecería Nacional 1909 34

5.2.5 Hielo Puro 1925 35

5.2.6 Pascual 1945 36

5.2.7 Grupo Melo 1948 37

5.2.8 Rodelag 1950 38

5.2.9 Toledano 1954 39

5.2.10 Del Prado 1958 39

5.3 México 40

5.3.1 José Cuervo 1795 40

5.3.2 Sauza 1873 41
5.3.3 Liverpool 1847 42
5.3.4 Banamex 1884 43
5.3.5 Grupo Sanborns 1903 44
5.4 Colombia 45
5.4.1 Banco de Bogotá 1870 45
5.4.2 Carvajal 1904 46
5.4.3 Postobon 1904 47
5.4.4 Carulla 1905 49
5.4.5 El Espectador 1887 50
5.4.6 Manuelita S.A 1864 51
5.4.7 Colseguros 1874 52
5.4.8 Bavaria 1889 53
5.4.9 Coltejer 1907 54
5.4.10 Cementos Samper 1909 55
5.5 Canadá 56
5.5.1 Scotianbank 1832 56
5.5.2 Molson Canadá 1786 57
5.5.3 Banco de Montreal 1817 58
5.5.4 The Globe and Mail 1844 59
5.5.5 Holt Renfrew 1837 60
5.5.6 Bombardier Limited 1937 61
5.5.7 Mcain Foods limited 1957 63
5.5.8 Magna International Inc 1957 64
5.5.9 Power Corporation of Canada 1925 65
5.6 Venezuela 65
5.6.1 C.A Ron Santa Teresa 1796 66
5.6.2 Bigott 1915 66
5.6.3 Alfonso Rivas y CIA 1910 67
5.6.4 CANTV 1930 68

5.6.5 Central Madeirense 1946 69
5.6.6 Corimon 1949 69
5.6.7 Lácteos Carabobo 1949 70
5.7 Chile 71
5.7.1 Hacienda los Lingues 1575 71
5.7.2 Periódico el Mercurio 1827 72
5.7.3 CorpBanca 1871 73
5.7.4 Sudamericana de Vapores 1872 74
5.7.5 Santa Rita 1880 75
5.7.6 Concha y Toro 1883 76
5.7.7 Undurraga 1885 77
5.7.8 Banco de Chile 1893 78
5.7.9 Aconcagua Foods 1897 79
5.7.10 Buses Fernández 1947 80
5.8 Argentina 80
5.8.1 Café Tortoni 1858 80
5.8.2 Alpargatas S.A 1883 81
5.8.3 Quilmes 1888 82
5.8.4 Industria Metalurgica Pescarmona Sacif (IMPSA) 1907 83
5.8.5 La Serenisima 1918 84
5.8.6 Industras Sancor 1938 85
5.8.7 Acindar S.A 1945 86
5.9 Brasil 87
5.9.1 Karsten 1882 87
5.9.2 Gerdau 1901 88
5.9.3 Cia Hering 1879 89
5.9.4 Azebedo Bento 1855 90
5.9.5 Hercules 1931 91
5.9.6 Petrobras 1953 92
5.9.7 Odebrecht 1944 93

5.9.8 Ambev 1885 94
5.9.9 Marcopolo 1949 95
5.9.10 Azaleia 1958 96
5.10 Paraguay 96
5.10.1 Scavone Hnos. S.A 1905 96
5.10.2 Cavallaro Hermanos. S.A 1906 97
5.10.3 Capasa 1909 98
5.10.4 Sociedad Cooperativa Colonizadora chortitzer Komitee Ltda 1927 99
5.10.5 Casa Modiga S.A 1926 99
5.10.6 Manofacturas del Pilar S.A 1930 100
5.10.7 Lauro Raatz S.A 1956 101
5.10.8 Confecciones Catedral 1959 101
5.10.9 Agrofield SRL 1976 102
5.11 Uruguay 103
5.11.1 Establecimiento Juanico 1830 103
5.11.2 Los Cerros de San Juan 1854 104
5.11.3 Pisano 1870 105
5.11.4 Bodega Leonardo Falcone 1886 105
5.11.5 Bodega y Viñedos Santa Rosa 1898 106
5.11.6 Fanapel fabrica nacional de papel 1898 107
5.11.7 Juan Toscanini e hijos 1908 108
5.11.8 Bodegga Pizzonrno 1910 108
5.11.9 Marichal 1910 109
5.11.10 Antigua Bodega Stagnari 1910 110
6 Conclusiones del estudio 110
6.1 Productos comodities 114
6.2 Satisfacen necesidades básicas 117
6.3 Tradición Familiar 117
6.4 Cambio en su actividad CORE 118
6.5 Diversificación de Productos 119

6.6 Diversificación de Portafolio 119
6.7 Recambio Tecnológico 120
6.8 Exportación de sus productos 121
6.9 Estrategia 121
6.10 Gobierno de la empresa 122
6.11 Gestión del conocimiento 122
6.12 Cultura Organizacional 123
7 Relación entre Variables 123
7.1 Comenzó como una sociedad familiar vs otras variables 123
7.2 Tipo de sociedad actual vs otras variables 126
7.3 Cambio en actividad core vs otras variables 127
7.4 Recambio tecnológico vs otras variables 129
7.5 Diversificación de productos vs otras variables 131
7.6 Diversificación de portafolio vs otras variables 134
7.7 Exportan sus productos vs otras variables 136
8 Comparaciones entre industrias estudiadas 138
8.1 Industria Vinícola 138
8.1.1 Elementos Comunes 138
8.1.2 Elementos Diferentes 138
8.2 Industria de Alimentos Procesados 139
8.2.1 Elementos Comunes 139
8.2.2 Elementos Diferentes 139
8.3 Servicios de Comercio 140
8.3.1 Elementos Comunes 140
8.3.2 Elementos Diferentes 140
8.4 Servicios Bancarios 140
8.4.1 Elementos Comunes 140
8.4.2 Elementos Diferentes 141
8.5 Industria Cervecera 141
8.5.1 Elementos Comunes 141

8.5.2 Elementos Diferentes 142
8.6 Industria de Bebidas Alcohólicas 142
8.6.1 Elementos Comunes 142
8.6.2 Elementos Diferentes 142
8.7 Industria Textil 142
8.7.1 Elementos Comunes 142
8.7.2 Elementos Diferentes 143
8.8 Industria Energética 143
8.8.1 Elementos Comunes 143
8.8.2 Elementos Diferentes 143
8.9 Industria Láctea 143
8.9.1 Elementos Comunes 144
8.9.2 Elementos Diferentes 144
8.10 Industria Metal Mecánica 144
8.10.1 Elementos Comunes 144
8.10.2 Elementos Diferentes 144
8.11 Servicios Informativos y Prensa 145
8.11.1 Elementos Comunes 145
8.11.2 Elementos Diferentes 145
8.12 Industria del Calzado 145
8.12.1 Elementos Comunes 145
8.12.2 Elementos Diferentes 146
8.13 Industria de Bebidas Gaseosas 146
8.13.1 Elementos Comunes 146
8.13.2 Elementos Diferentes 146
8.14 Industria del Papel 147
8.14.1 Elementos Comunes 147
8.14.2 Elementos Diferentes 147
9 Composición de las empresas por sector económico 148
10 Conclusiones 149

11 Recomendaciones 151
12 Bibliografía 152

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Composición por Industria 112
Ilustración 2: Distribución por tipo de bien 116
Ilustración 3: Distribución por constitución inicial y actual de la empresa 117
Ilustración 4: Distribución de cambio de core 119
Ilustración 5: Distribución de cambio de portafolio 120
Ilustración 6: Distribución de recambio tecnologíco 120
Ilustración 7: % de Empresas que exportan sus productos 121
Ilustración 8: relación entre variables, comenzo como sociedad familiar vs el resto de variables 124
Ilustración 9: Relación entre variables, tipo de sociedad actual vs resto de variables 126
Ilustración 10: Relación entre variables, cambio de actividad core vs resto de variables 128
Ilustración 11: Relación entre variables, recambio tecnologíco vs el resto de variables 130
Ilustración 12: Relación entre variables, diversificación de productos vs el resto de variables 132
Ilustración 13: Relación entre variables, Diversificación de portafolio vs el reto de variables 135
Ilustración 14: Relación entre variables, empresas que exportan sus productos vs el resto de variables 137

1 Glosario

Valor Agregado: Es una característica o servicio que se le da al producto con esto su valor aumenta para los clientes ya que este valor añadido no es común a lo que se encuentra en el mercado.

Ventaja competitiva: Es una combinación de actividades que hacen que la empresa cree diferencias y esté preparada para enfrentarse a las fuerzas competitivas del mercado. Estas actividades abarcan desde el abastecimiento de materias primas, la producción, hasta la comercialización del producto.

Curva de aprendizaje: Es el registro o experiencia que los productores ganan a medida que realizan sus actividades, sometiéndose a fallas o errores en sus intentos por optimizar su producción

Cambio tecnológico: Se refiere al cambio o actualización de tecnologías, técnicas, procesos y formas de trabajo que permiten a las empresas tener estructuras productivas y de comercialización óptimas, disminuyendo desperdició, reduciendo costos y mejorando la calidad y prestaciones de los productos.

Actividad core: Se refiere al negocio como tal al que se dedica la empresa, su núcleo de competencia, del cual deriva su estrategia, esta actividad en si es la que le genera valor a la empresa.

Cultura organizacional: Se refiera a las relaciones entre el recurso humano de la empresa, sus prácticas, valores y modo de trabajar unido a como se sienten sus trabajadores en la organización.

Enfoque estratégico: Se refiere a la forma como la empresa organiza sus recursos, para que se adecuen a su entorno de forma que la empresa pueda realizar sus objetivos corporativos.

2 Resumen y Palabras Claves

Las empresas objeto de este estudio tienen en común que en su mayoría son iniciadas como negocios familiares, donde prima el conocimiento y la **EXPERTICIA** en los oficios relacionados al negocio. Como ejemplo traemos la influencia que trajeron los inmigrantes alemanes a este continente con su conocimiento y experiencia en el cultivo de la cebada y en la transformación de esta en cerveza, o de los italianos y franceses que trajeron el cultivo de la vid al sur del continente convirtiéndose hoy por hoy en uno de los más importantes centros de producción de vino en el mundo. Estas empresas no tenían en sus inicios alta tecnología y sus mejoras se hacían a prueba y error, de esta forma iban adquiriendo **CURVAS DE APRENDIZAJE** en los procesos inherentes a la producción y distribución de sus productos.

En si estos productos eran de bajo **VALOR AGREGADO**, y por lo general solo buscaban la **SATISFACCIÓN DE NECESIDADES BASICAS**, por esto encontramos que la mayoría de las empresas objeto de estudio son las relacionadas a las industrias de Alimentos, Bebidas Alcohólicas, Vestido y Prensa.

Estas empresas en su mayoría gozan de **TRADICIÓN FAMILIAR**, al a ver sido fundadas en su mayoría como este tipo de negocios muchos de los fundadores volvieron su propia empresa como una familia, esto explicaría un clima propicio para que estas empresas destacaran sobre otras de la misma época creando una **CULTURA ORGANIZACIONAL** e idiosincrasias que solo se puede medir para cada empresa sin poder replicarse exactamente en otras.

Según el transcurrir el tiempo las empresas familiares se fueron adaptando a los cambios de su entorno y algunas de estas optaron por cambiar su **ACTIVIDAD CORE** por otra que para su momento era una clara oportunidad y que en alguna medida estaba relacionada con su foco de negocio, además que aprovechan su

conocimiento en comercialización para llevar sus nuevos productos a los consumidores finales.

Muchas de estas empresas que crecieron en su mayoría en pleno auge de la revolución industrial utilizan el **RECAMBIO TECNOLOGICO** como una fuente constante de posicionamiento ya que por medio de este mejoran permanentemente la calidad de sus productos así como optimizan sus **ESTRUCTURAS DE COSTOS** generando **ECONOMIAS DE ESCALA** que vuelven a estas empresas más competitivas año a año.

Aprovechando además ese conocimiento de tanto tiempo las empresas lo utilizan para **DIVERSIFICAR PRODUCTOS** sacando todas las variedades de los mismos aprovechando una demanda cada vez más especializada, algunas empresas debido a su tamaño han incluso optado para entrar en industrias conexas a su actividad principal y en este caso **DIVERSIFICANDO PORTAFOLIO**.

En los últimos años y gracias a la globalización el crecimiento de estas empresas o su absorción por multinacionales se ha visto acelerado, las empresas que perduran en la actualidad se enfocan estratégicamente según sus competencias, renunciando a lo que no pueden hacer tan bien, generando **VENTAJAS COMPETITIVAS** difíciles de imitar para sus competidores en el corto y mediano plazo y aumentándolas en el largo plazo, el crecimiento en un principio de estas empresas estaba muy ligado al crecimiento y desarrollo de su mercado local, pero en un mundo globalizado implica que este crecimiento abarca a todas las regiones y que también los competidores vienen de todas partes, la gran mayoría de estas empresas no solo produce sus productos y servicios para el mercado local sino que destina mucho de sus esfuerzos a la **EXPORTACIÓN** de los mismos.

3 Abstract and Keywords

Most of the companies included in this study were started as family businesses, where knowledge and **EXPERTISE** prevail in all business activities. For instance, there is the influence brought to this continent by German immigrants through their knowledge and expertise in barley cultivation and in its transformation into beer; or the Italian and the French, who arrived with their vine cultivation knowledge to the south of the continent, turning it into the most important wine production niche in the world. At first these companies did not have high technology and each enhancement resulted from errors and continuous testing. This allowed them to obtain **LEARNING CURVES** in production and product distribution processes.

These products actually generated a low **ADDED VALUE** and, generally, only aimed at **BASIC NEED SATISFACTION**; thus, most companies included in this study are those related to the Food, Alcoholic Beverages, Wardrobe and the Press industries.

These companies are of **FAMILY TRADITION** given they were founded as this type of business; many of the founders created their own company as a reflection of their own family. The appropriate environment that was set made them stand out among other contemporary companies, thus creating an **ORGANIZATIONAL CULTURE** and an idiosyncrasy totally unique to each company, impossible to replicate as such in any other.

With time, family companies started adapting to changes in their environment and some chose to modify their **CORE ACTIVITY** and select another that, at the time, represented a clear opportunity and that was somehow related to their business focus. Additionally, they made the most out of their marketing knowledge in order to bring their new products to the end consumers.

The companies that grew -most of them- during the industrial revolution peak now use **TECHNOLOGICAL UPDATES** as a constant source for positioning given that product quality is constantly enhanced through it and **COST STRUCTURES** optimized, thus generating **ECONOMIES OF SCALE** that make these companies more competitive year after year.

Companies also used this acquired knowledge to **DIVERSIFY PRODUCTS**, meaning to offer all varieties and benefit from a demand that is more and more

specialized. Due to their size, some companies even opted to enter industries related to their core activity, thus achieving a **PORTFOLIO DIVERSIFICATION**.

In the past years -and thanks to globalization- growth or absorption by multinational companies has sped up. Those that still remain today focus strategically on their skills, giving up activities they do not excel in, generating **COMPETITIVE ADVANTAGES** that are hard to copy for competitors in the short and medium term and increasing them in the long term. At first, these companies' growth was closely related to the local market's growth and development. However, in a globalized world, it implies that this growth covers all regions and also that competitors come from all over. Most of these companies not only produce their products and services for the local market but they also assign most of their efforts to the **EXPORTATION** of their products.

4 Introducción

El objetivo de esta Investigación es el de atreves de la recolección de información y el análisis de la misma, encontrar elementos o prácticas comunes entre las empresas más longevas de américa que por su misma duración en el tiempo son casos de éxito, este análisis se hará basado en la información disponible de la empresa sin ahondar en su cultura y en el propio desempeño de la misma utilizando elementos del desarrollo de su historia desde su fundación hasta nuestros días.

5 Empresas más antiguas por país

5.1 Estados Unidos

5.1.1 Shirley Plantation 1613

5.1.1.1 Historia

Shirley Plantation es una empresa familiar Fundada en 1613 en Virginia, seis años después de que los ingleses fundaran su primer asentamiento en el nuevo mundo. Esta compañía ha tenido que pasar a lo largo de la historia de este país por diferentes hechos como la revolución americana, la guerra civil, la gran depresión y dos guerras mundiales entre otros hechos.

Esta Plantación ha pasado de generación en generación de la familia Hill a la Carter - Hill quienes sus descendientes son los actuales dueños de esta empresa familiar.

Por ser parte de una herencia familiar generación tras generación se han mantenido bastantes aspectos originales de la plantación desde su fundación.

Esta plantación en sus primeros años estuvo involucrada en el comercio extenso hacia Europa de un producto que para la época tenía una gran demanda y cada vez se hacía más extensa, se trata del tabaco, por lo cual también se utilizó en gran numero la mano de obra de esclavos para su cultivo y recolección.

Para mediados del siglo 20 esta plantación fue convertida en atracción turística, siendo un baluarte del patrimonio histórico y arquitectónico norteamericano, además de que sigue funcionando como plantación de productos agrícolas.

5.1.1.2 Línea de Productos

Productos de derivados agrícolas, Mermeladas, Mantequillas, Conservas, escabeches y Pan.

5.1.1.3 Clientes de la empresa

Personas que quieren hacer de sus compras una experiencia, ya sea por la visita a la granja y el reconocimiento histórico de su importancia como por la compra de productos naturales producidos en la misma, esta experiencia mezcla el viaje, la oportunidad de que los clientes se involucren en la producción y la obtención de productos confiables (para los ojos de los clientes que interactuaron en su proceso) y propios de la idiosincrasia de este país.

5.1.1.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Adaptación y Cambio: Esta empresa ha enfrentado cambios significativos en su modelo de sustentabilidad, cambiando a lo largo de los siglos por diversas actividades core, siguiendo fiel a tradiciones de este país como la elaboración de productos a base de insumos agrícolas para el consumo humano.

Enfoque a Necesidades específicas: en sus comienzos la empresa se enfocó en el cultivo y la exportación de tabaco, producto que para la época era muy codiciado en el antiguo continente, por otro lado observamos que la empresa actualmente no compite con este tipo de productos ya que por economías de escala no estaría a la altura de las grandes tabacaleras o de productoras industriales de productos comestibles, en cambio mezcla sus singulares características para ofrecer productos/experiencia para que sus clientes disfruten de algo que no se encuentra para el consumo masivo en supermercados o en otros canales de distribución de ahí que esta empresa perdure hasta estos días.

Pertenencia: Por ser una compañía Familiar, en estos casos en particulares los dueños (descendientes de los fundadores de la granja) sienten particular arraigo, orgullo y compromiso con su negocio familiar, esto es fruto a la educación que de seguro tuvieron desde niños por parte de sus antecesores. El comportamiento normal de las compañías familiares es que después de la tercera generación estas tienden a desaparecer pero estas empresas “Agricolas” tienen factores culturales

particulares que hacen que cada generación se sienta tanto o más comprometida que la anterior con el cuidado y la administración de su patrimonio ancestral.

5.1.2 Avedis Zildjian Company 1623

5.1.2.1 Historia

La Historia de esta empresa localizada en estados Unidos de hecho no inicia en este país sino en la Turquía del siglo 17, Avedis de Constantinopla era un alquimista que buscando una fórmula para crear oro mezclo cobre y estaño creando un platillo con un sonido tan puro que fue inmediatamente considerado como instrumento para interpretación de la música.

La fórmula exacta para la elaboración de este instrumento ha sido guardad celosamente solo revelada al primogénito varón de cada generación, esta fórmula de 400 años de edad ha permitido que Avedis sea pionera y líder en la creación de platillos como instrumento musical, que para los años 20 se trasladó desde Turquía hasta Estados Unidos gracias al auge de ritmos musicales como el Jazz y el Blues, esta empresa se adapta al cambio del mercado adoptando la tecnología en su proceso de elaboración con esto y la investigación contante la empresa que actualmente controla el 70% del mercado mundial busca seguir posicionada como la opción preferida para los músicos de diferentes géneros.

5.1.2.2 Línea de Productos

Instrumento musical, Platillos para baterías, y de orquesta

5.1.2.3 Clientes de la empresa

Músicos que buscan los sonidos más puros en sus instrumentos.

5.1.2.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Visión de mercado: Los dueños de esta empresa observaron donde podían enfocar mejor su mercado gracias a la calidad de su producto.

Enfoque a Necesidades específicas: Siempre han hecho el mismo producto de la mejor manera posible, y tratan de no ser fácilmente imitables al adaptar la tecnología a sus procesos productivos, como una forma de diferenciar siempre sus productos de más calidad sobre sus competidores.

5.1.3 JE Rhoads & Sons, Inc., 1702

5.1.3.1 Historia

Esta empresa comenzó como un simple curtidor de cueros y fabricante de arneses, a una empresa fabricante de correas industriales de termoplástico.

La empresa tuvo sus orígenes como una curtiembre de productos de cuero fundada por una familia perteneciente a una comunidad de cuákeros, la cual tenía como consigna "tratar a la gente como quieres ser tratado", tanto empleados como a clientes.

Esta empresa proveía de cinturones y arneses para la época de la revolución americana, en los primeros años del siglo 19 proveía de cintas de cuero que se encontraban en auge gracias a la revolución industria, dando paso a las cintas termoplásticas de 1900 que se utilizaron en el inicio de las producciones en serie.

La empresa a lo largo del siglo 20 tuvo cambios significativos debido a que su mercado es especializado, pasando de tener 200 empleados para la década de los 50 ha dos docenas a mediados de los años 90.

5.1.3.2 Línea de Productos

Esta empresa produce bandas utilizadas por el servicio postal así como empresas industriales procesadoras de alimentos

5.1.3.3 Clientes de la empresa

Empresas productoras de alimentos y de productos industriales en los cuales es requerido bandas de termoplástico para la producción en serie.

5.1.3.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Adaptación y Cambio: La empresa a lo largo de su historia a producido productos de acuerdo a las necesidades del momento, además de que adapta su estructura a los cambios de estas nuevas necesidades, de ahí el éxito y su permanencia al paso del tiempo.

Enfoque a Necesidades específicas: La empresa hoy en día se enfoca a un producto que tiene un mercado específico, que produce bajo pedido y del cual tiene una amplia curva de experiencia en su fabricación además de que como se vio en el pasado en su historia está orientada al cambio de sus productos por medio de la utilización de nueva tecnología.

5.1.4 Reed & Barton, 1824

5.1.4.1 Historia

Empresa fabricante de productos de plata para el hogar, nació cuando un joyero de Tautton Massachusetts hacer una variación a la plata para que tuviera las características que muchos de sus clientes estaban pidiendo. Al encontrar una mezcla de antimonio, cobre, estaño entre otros, logro darle un acabado a la plata que muchos consideraban singular en su época. La empresa que para este momento se llamaba “Compañía Brittania de Tautton”.

El modo de venta de la compañía en sus primeros años era en consignación, por esto mismo sufrió una crisis en los años de la década de 1830 y solo fue salvada por un agente de ventas llamado Benjamin Bratt quien conociendo lo prometedor del producto ayudo a salvar la empresa al convencer a Henry Reed y Charles Barton de que se hicieran cargo de la empresa.

En los años siguientes Reed impulso su negocio investigando constantemente sobre nuevos procesos que mejoraran la calidad de sus productos e incluso compraba regularmente productos de su competencia manufacturados en Inglaterra que los mandaban a análisis metalúrgicos en nueva york, cuando en particular encontraron una línea de una colección de muy buena calidad

contrataron a 4 trabajadoras de su competencia para que les enseñaran como generar este acabado. Siguió innovando en productos y procesos a lo largo del siglo XIX introduciendo las mejoras en procesos que tienen como resultado la creación de la plata galvanizada.

A pesar del descubrimiento de una mina de plata que hizo que la plata solida se volviera más barata, la empresa siguió manteniendo sus precios altos alegando que la calidad de sus procesos y de mano de obra daban como resultado un producto sin comparación para la época, tras la guerra civil el mercado de esta empresa se extendió por todo estados unidos.

La estrategia de precios altos de la empresa se debilito un siglo después debido a las tendencias de la industria en utilizar precios de lista, la empresa asociándose con nombres como Ralph Lauren (Licencia de su línea de hogar) buscan aun revertir esa tendencia considerándose un producto exclusivo.

5.1.4.2 Línea de Productos

Vajillas y productos de decoración para el hogar de plata y electro plata

5.1.4.3 Clientes de la empresa

Personas con gusto por los productos de platería exclusivos con diseños innovadores, calidad en sus materiales y acabados para elementos decorativos o de uso doméstico.

5.1.4.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Enfoque a Necesidades específicas: La empresa se ha caracterizado a lo largo de su historia por ser de percepción exclusiva (Precios altos, Alta Calidad del producto), debido a las tendencias cambiantes del mercado la empresa debe revisar su estrategia para poder permanecer vigente en el mercado.

Visión de mercado: La empresa empezó como una forma de canalizar una necesidad antes no suplida y recomendada por muchas personas las cuales se convirtieron en sus clientes. A mi parecer este es uno de los primeros casos de

benchmarking registrados. La empresa observa tendencias y las adapta a su estructura, en sus comienzos estudiaba nuevas formas de mejorar sus productos incluso estudiando los productos de su competencia, de esta forma busca estar a la vanguardia de la industria, a lo largo de su historia ha adaptado estrategias (como el diseño exclusivo) con las que busca diferenciar sus productos de los de sus competidores.

5.1.5 Nourse Farm 1722

5.1.5.1 Historia

Esta granja se estableció cerca de Boston cuando dos hermanos provenientes de Salem escaparon de la histeria de la cacería de brujas en 1692. Su apellido originalmente era Nurse pero fue modificado a Nourse para evitar las represalias de la cacería de brujas antes mencionada. Esta granja contribuyo al desarrollo del pueble de Westborough, en sus inicios la granja cultivaba hasta 57 variedades de manzanas que eran comercializadas gracias a su calidad en Inglaterra.

Gracias a diversos oficios hechos por sus descendientes han tenido innovaciones en sus métodos y herramientas, a mediados del siglo XIX desarrollaron una tecnología de arado que revoluciono la industria agrícola en su momento.

La empresa ha cambiado a lo largo del tiempo los productos comercializados por ellos, pasando en sus primeros años por los cultivos de manzanas a la producción de productos lácteos, y actualmente la especialización en las bayas.

Sus formas de negocio han sufrido cambios desde sus inicios, no solamente enfocándose en producción sino en también en la distribución y en su forma de administrar el negocio, por ejemplo la granja cuenta con su propia línea de distribución online la cual ofrece productos de alta calidad, por otra parte creo un modelo de negocio donde las personas pertenecientes a la comunidad invierten en la granja y a cambio tienen derecho a una porción de la producción de frutas y verduras frescas para su consumo, de esta forma se aseguran los recursos para el

funcionamiento de la granja y los clientes tienen a cambio productos naturales y frescos.

5.1.5.2 Línea de Productos

Productos procesados de origen agrícola para el consumo humano, Jaleas y Mermeladas, además de verduras y frutas frescas en la modalidad de “Community Supported Agriculture”.

5.1.5.3 Clientes de la empresa

Los clientes de la empresa se encuentran en el área de influencia de la misma (cerca de Boston) con gustos por los productos naturales y de alta calidad, así mismo los miembros de la comunidad que desean recibir parte de la producción sin procesar para su consumo.

5.1.5.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Enfoque a Necesidades específicas: La empresa busca satisfacer una necesidad creciente en el mercado de Estados Unidos de productos naturales y saludables, especializándose en el cultivo de bayas, los otros productos producidos como consecuencia del aprovechamiento de la capacidad de la granja están siendo distribuidos por medio de un propio modelo de negocio en el cual los clientes en si son socios de la granja.

Desarrollo de Canales: La empresa en mi concepto innova en este campo ya que los clientes van a sus instalaciones a adquirir sus productos o estos son enviados bajo pedido por medio de su portal de ventas online, ellos mantienen el control sobre su cadena de valor ya que tienden a ser tanto productores como comercializadores de sus propios productos.

5.1.6 Landreh & Seed Company 1784

5.1.6.1 Historia

En 1780 David Landreth viajo con su familia de Inglaterra a Canadá en donde intento establecer un negocio de semillas. Debido a las condiciones climáticas de este país decide reubicarse en filadelfia en 1784.

Debido a la calidad de sus semillas su reputación creció así mismo como sus clientes contando entre ellos a George Washington, Thomas Jefferson y José Bonaparte.

Esta empresa desde sus inicios innovo en la calidad y variedad de sus productos, lanzando al mercado en 1811 una variedad de papa blanca, en 1820 una clase especial de tomates y más tarde los primeros tomates amarillos.

A lo largo de su historia los encargados de esta empresa familiar han procurado innovar en sus productos al traducir el amor por la siembra y el cuidado de las plantas en competencias utilizadas en la creación de nuevos productos.

5.1.6.2 Línea de Productos

Todo tipo de semillas de frutas, verduras y tubérculos con características innovadoras al ser los primeros en su clase, para ser plantados en jardines.

5.1.6.3 Clientes de la empresa

Personas que utilizan la jardinería como pasatiempo, desde expertos hasta personas que están aprendiendo el oficio.

5.1.6.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Innovación: Esta empresa utiliza la investigación constante para la creación de nuevos productos pioneros en el mercado por sus características, colores y sabores

Enfoque a Necesidades específicas: La empresa se centra en suplir las necesidades de un segmento en específico como es el de las personas que

utilizan la jardinería en sus casas, gracias a su curva de aprendizaje e innovación se encuentran vigentes en este mercado hasta estos días.

5.1.7 George R Ruhl & Son Inc 1789

5.1.7.1 Historia

Esta empresa fue fundada en 1789 como un Molino que se convertiría en una fábrica de comida y harina. Esta empresa añadió a portafolio de productos la venta de azúcar en la década de los 50, para la década de los 60 las mezclas y los otros productos desde 1972 con la gestión de su actual presidente George Ruhl III. Para los años 80 dejo a un lado la actividad de molienda para dedicarse también a la distribución de harina para los panaderos de Baltimore.

La empresa se encuentra ubicada en Hanover Maryland y desde ahí surte con más de 2500 variedades de productos los estados de Pensilvania, Delaware, Virginia, Washington entre otros estados del norte de Estados Unidos

5.1.7.2 Línea de Productos

Esta empresa pertenece al sector de procesamiento industrial de alimentos, teniendo en su portafolio productos derivados del maíz, cereales, derivados de grasas, frutas enlatadas, melaza, cacao, chocolates, galletería, pan, levaduras, huevos entre muchos otros productos alimenticios

5.1.7.3 Clientes de la empresa

Los productos de esta compañía son en general para el mercado masivo, pero muchos de estos se utilizan como insumos para panadería por lo que también atenderían estos segmentos de negocio

5.1.7.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Diversificación en la oferta: La empresa aprovecha sus cadenas productivas y de distribución para llegar a sus clientes con una gran variedad de productos que son utilizados para el consumo o como base para la elaboración de otros productos**.**

5.1.8 Taylor & Co 1816

5.1.8.1 Historia

Esta empresa se encuentra ubicada en Bedford Ohio, es la empresa fabricante de muebles más vieja de estados unidos, que ha ganado su reputación durante años por su diseño y la calidad de sus muebles. Actualmente su producción se enfoca a muebles de oficina los cuales gracias a su trayectoria buscan satisfacer las necesidades de sus clientes.

5.1.8.2 Línea de Productos

Esta empresa pertenece al sector de fabricantes de muebles para oficina, entre sus productos se encuentran asientos, escritorios, mesas y una gran variedad de muebles de oficina.

5.1.8.3 Clientes de la empresa

Empresas que buscan amoblar sus oficinas con muebles de estilo y calidad, personas particulares que requieren muebles para los estudios de sus casas.

5.1.8.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Enfoque a Necesidades específicas: La empresa se concentra en hacer muebles de oficina de diseño innovador y alta calidad y percepción exclusiva.

5.1.9 Anheuser – Busch 1852

5.1.9.1 Historia

Esta empresa ubicada en Missouri, es fundada por George Schneider en 1852, siendo adquirida en 1860 por Eberhard Anheuser quien la renombra E. Anheuser Company. Para 1861 Adolphus Buschun inmigrante de origen alemán se casa con la hija de Anheuser y a la muerte de este toma las riendas de la compañía como presidente.

Para 1881 la empresa se hace pionera en la utilización de refrigeración artificial en sus procesos de almacenaje, para 1901 la empresa vende más de un millón de barriles anualmente, actualmente maneja 12 cervecerías en los Estados Unidos y

tiene presencia en más de 80 países en el mundo, teniendo como su marca bandera la cerveza Budweiser.

5.1.9.2 Línea de Productos

La empresa se encuentra en el sector de bebidas alcohólicas derivadas de la malta y la cebada, además tiene variedad de productos originarios también del procesamiento de la malta y la cebada.

5.1.9.3 Clientes de la empresa

Esta empresa se encuentra enfocada al segmento de consumo masivo, con productos de gran demanda y bajo costo relativo.

5.1.9.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Enfoque a Necesidades específicas: La empresa se concentra en la elaboración de bebidas alcohólicas de consumo masivo a base de malta o cebada.

Innovación: La empresa hace cambios para adaptar nuevas tecnologías a sus procesos existentes, con esto se busca generar un productos de mayor calidad y a un precio relativamente bajo.

5.1.10 Coca-cola Company 1880

5.1.10.1 Historia

La historia de esta empresa se remonta a 1880 cuando un Coronel Confederado (John Styth Pemberton) quien también se desempeñaba como químico farmacéutico en Atlanta desarrollo un vino a base de coca que debería ser utilizado como tónico y estimulante, el cual era comercializado en las farmacias con estas características. Después de un tiempo y gracias al incremento en el consumo de esta bebida otra farmacéutica en compañía de Asa Candler un hombre de negocios reconocido en la época le ofrecieron al creador comprarla por 2.300 dólares en 1883, con lo que siguió la expansión de su negocio creando muchas embotelladoras alrededor de Estados Unidos, por esto también fue

necesario registrar la marca y su patente en 1893 donde Frank Robinson fue el encargado de nombrar la empresa Coca–Cola y fue quien invento su logo actual.

Para 1921 la empresa entro en el mercado Europeo teniendo resultados desfavorables por problemas en la distribución de sus productos ya que no se tenía especial cuidado con los corchos y el agua que se utiliza debe estar totalmente pura por lo que genero muchas intoxicaciones debido a su consumo.

A pesar de esto esta empresa ha logrado posicionarse en más de 140 países alrededor del mundo, garantizando productos de calidad e innovando en el mercado con nuevos productos producto de su investigación, hoy en día esta empresa figura como una de las 10 marcas más reconocidas a nivel mundial.

5.1.10.2 Línea de Productos

Esta empresa pertenece al sector de bebidas Gaseosas, de las cuales también se desprende aguas saborizadas, bebidas energéticas, bebidas deportivas, y bebidas a base de té

5.1.10.3 Clientes de la empresa

Esta empresa está enfocado al consumo masivo ofreciendo productos de calidad y bajo precio, además que trata de incursionar en mercados a los que las gaseosas no pueden llegar siguiendo las tendencias por medio de la innovación en productos.

5.1.10.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Enfoque a Necesidades específicas: La empresa se concentra en la elaboración de bebidas gaseosas de consumo así como en productos que siguen las tendencias cambiantes del mercado

Innovación: La empresa a lo largo de su existencia ha innovado en la creación de nuevos productos, además de mejorar sus procesos para que su producto bandera siga posicionada como la bebida gaseosa más conocida en el mundo.

5.2 Panamá

5.2.1 Banco Nacional de Panamá 1904

5.2.1.1 Historia

El 12 de Octubre de 1904 fue fundado el banco hipotecario prendario de la república, siendo Albino Arosemena su primer Gerente. Este banco fue creado con la finalidad de estimular las actividades agrícolas y ganaderas en este país, para 1911 cambio su nombre al de Banco Nacional de Panamá.

En 1946 esta institución ayudo a crear una figura de bancos provinciales la cual fue suprimida para 1956 y estos bancos fueron absorbidos como sucursales de este banco.

A lo largo del siglo XX ha influido en la dinámica económica de este país al formar parte integrante de la cultura y arraigo de este país.

5.2.1.2 Línea de Productos

Empresa del Sector Financiero, productos bancarios segmentados por banca personal y corporativa, ofreciendo cuentas corrientes, de ahorros, préstamos y tarjetas de crédito.

5.2.1.3 Clientes de la empresa

Segmento masivo para los clientes de banca personal y clientes corporativos para el segmento empresarial.

5.2.1.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Enfoque a Necesidades específicas: Este Banco está enfocado a suplir necesidades financieras a lo largo del territorio de este país, gracias a su experiencia y cobertura.

5.2.2 Café Duran 1907

5.2.2.1 Historia

La historia de esta empresa se remonta a los albores de la constitución de esta nación, en la población de Gorgona a orillas de lo que hoy es el canal inicio labores Esteban Duran Amat, quien después ubico su empresa en el centro de la ciudad de panamá en donde tostaba, molía y empacaba el café para venderlo al público.

Para la producción esta empresa utiliza como base de sus trabajadores la etnia Ngobe Bugle, preocupándose darles buenas condiciones de vida y trabajo, esto es parte de las premisas de la empresa que hacen de esta una “Gran Familia”.

Esta empresa se encuentra a la vanguardia de la investigación y desarrollo para elaborar diversidad de productos que se adapten a las necesidades de sus clientes, así como se ha comprometido a utilizar prácticas sostenibles que hacen de esta empresa un modelo en lo que a conservación ecológica se refiere.

5.2.2.2 Línea de Productos

Empresa sector agrícola dedicado a la siembra, recolección, tostado, molido, y distribución y venta de diferentes variedades de café.

5.2.2.3 Clientes de la empresa

Esta empresa produce diferentes variedades de café para el consumo en el mercado de este país como de exportación los productos seria considerados de consumo masivo incluyendo las variedades de café gourmet que aunque están enfocadas a determinados segmentos de mercado estas por el costo del producto se encuentran al alcance del grueso de la población.

5.2.2.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Innovación y Diversificación en la oferta: Esta empresa ha dedicado importantes esfuerzos en la ampliación de su portafolio de productos por medio de la investigación y desarrollo de nuevos procesos y productos que optimicen la

calidad del café así como se ofrezcan nuevas variedades de sabores y aromas del producto.

5.2.3 Varela Hermanos S.A 1908

5.2.3.1 Historia

Esta empresa comenzó en 1908 cuando José Varela Blanco un inmigrante español fundo el ingenio San Isidro en el pueblo de pesé. Para 1936 a petición de sus hijos se inició la destilación de la caña de azúcar para el procesamiento de bebidas alcohólicas de gran calidad, manteniendo hoy en día una producción de un millón de cajas anuales que representa el 90% del mercado de licor en Panamá.

5.2.3.2 Línea de Productos

Empresa del sector de bebidas alcohólicas a base de caña de azúcar, como el Ron y el Seco Herrerano

5.2.3.3 Clientes de la empresa

Este tipo de productos es de consumo masivo y está al alcance de la mayoría de la población según su preferencia, la segmentación de estos productos hacia productos de percepción exclusiva se haría con los productos que la empresa importa de otros países.

5.2.3.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Innovación: la empresa se ha caracterizado por adaptar las nuevas tecnologías a sus procesos productivos, fortaleciendo sus productos existentes con altos estándares, que mejoran la calidad de sus bebidas alcohólicas

Enfoque a Necesidades específicas: La empresa se concentra en la elaboración de bebidas alcohólicas de consumo masivo a base de caña de azúcar.

Visión de mercado: la empresa se enfoca en la elaboración de rones y secos, derivados de la caña de azúcar, por otro lado para aprovechar la logística existente y sin salirse de su negocio core se encargan de importar y comercializar otras variedades de bebidas alcohólicas que si quisieran producir les traería un esfuerzo extraordinario por la necesidad de cambiar muchos de sus procesos productivos y la usencia de una curva de aprendizaje que haría que se incurrieran e esfuerzos adicionales a los ya requeridos de producción para tratar de adaptar su cadena de valor.

5.2.4 Cervecería Nacional 1909

5.2.4.1 Historia

El 4 de octubre de 1909 se formalizo las constitución de la empresa “La Panama Brewing and Refrigerating Company” constituyéndose en una empresa fabricante de Cerveza y hielo, que para 1910 lanzo al mercado la cerveza balboa.

Para 1926 se constituye la empresa “Altantic Brewing and Refrigerating Company” con la que se produce la cerveza atlas, un año después el empresario alemán Florencia Herbruger constituye la “Cervecería Alemana del Pacifico” con la cerveza Milwaukee como su producto bandera.

En 1939 antes de la segunda guerra mundial estas cerveceras constituyen la “Cervecería Nacional S.A”. En esta misma década la empresa inicia la producción de bebidas gaseosas elaborando la Canadá Dry y para 1995 adquieren la franquicia de Pepsi cola.

La empresa diversifico su portafolio al adquirir la compañía nevada dedicada al procesamiento de lácteos, y empresas que sirven en su cadena de abastecimiento de insumos como fábricas de tapas coronas, de plásticos para envases y de latas de aluminio, también diversifico en el negocio de la construcción y en el negocio inmobiliario además de ayudar en la creación del banco Banistmo. En 2002 esta

empresa es comprada por el grupo empresarial Bavaria que a su vez fue adquirido por SAB Miller en 2005.

5.2.4.2 Línea de Productos

Empresa del sector de bebidas alcohólicas a base de cebada y malta, además de haber diversificado sus actividades con el sector de bebidas gaseosas y productos utilizados como insumos para el envase de Cervezas y Gaseosas.

5.2.4.3 Clientes de la empresa

Productos de consumo masivo de alta calidad y bajo costo.

5.2.4.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Adaptación y cambio: esta empresa a lo largo de su historia ha encontrado en el cambio y la adaptación la fórmula para sobrevivir a un ambiente dinámico, la empresa se formó al fusionar las operaciones de diversas empresas, ha tratado de integrarse hacia atrás convirtiéndose en su propio proveedor y ha tratado de diversificar en otras actividades que hagan rentar sus inversiones.

5.2.5 Hielo Puro 1925

5.2.5.1 Historia

Fundada en 1925 por Pedro J. Ameglio y Juan B. Ameglio y Julio Anzola Tamayo, es una de las primeras empresas productoras de hielo de la época. Su planta ha venido creciendo en capacidad gracias a la adopción de nuevas tecnologías para convertirse en una de las plantas más modernas de panamá para mediados del siglo XIX.

La empresa suplió la demanda de la industria pesquera local así como la de los hoteles, clubes, cantinas y tiendas, utilizando su propia cadena de distribución y agregando productos afines a su core de Negocios.

5.2.5.2 Línea de Productos

Empresa del segmento de producción de Hielo industrial y de consumo masivo

5.2.5.3 Clientes de la empresa

Los clientes de la empresa se encuentran segmentados en los industriales y de negocio y los de consumo, en los primeros encontramos como se mencionó anteriormente la industria pesquera, hoteles, restaurantes, y para el consumo masivo familias.

5.2.5.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Especialización e Innovación: La empresa basa sus actividades en la especialización de sus productos así como la adaptación de sus procesos a nuevas tecnologías que los optimicen.

5.2.6 Pascual 1945

5.2.6.1 Historia

Productos Alimenticios Pascual S.A iniciaron sus operaciones con 20 empleados en 1945 en una fábrica ubicada en la localidad de Vista Hermosa haciendo galletas de manera manual. Para 1951 se instala una fábrica de caramelos añadiéndole a la marca en 1962 una de Snack's. En 1968 la fábrica se muda a la locación donde se encuentra hoy en día, manejando tecnología de punta. En 1973 la empresa abre 2 filiales más y en 2004 es adquirida por el grupo colombiano Casa Luker. Actualmente cuenta con más de 600 empleados.

5.2.6.2 Línea de Productos

Empresa del sector de procesamiento de alimentos enfocada a productos como las galletas, caramelos, botanas entre otros

5.2.6.3 Clientes de la empresa

Productos para el consumo masivo, apto para todo público.

5.2.6.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Innovación: la empresa a ampliado su portafolio de productos, así como ha hecho del empleo de sus tecnologías de punta para lograr posicionarse como una empresa con productos de calidad.

5.2.7 Grupo Melo 1948

5.2.7.1 Historia

Esta empresa fue fundada el 20 de diciembre de 1948 con el primer almacén agrícola “El Agricultor”, seguidos en la década del 60 por otro almacén agrícola, la primera fábrica de piensos, el restaurante PIO PIO y la planta de procesamiento de pollo de pueblo nuevo, se establecieron las fincas para la cría de aves, la distribución de exclusiva de los tractores John Deere.

En los años 70 inicia operaciones con maderas cerro azul y se crea COMASA (división de Materiales).

En los años 80 la empresa se expande al negocio de bienes raíces y en los 90 incursiona en las grandes superficies. Para el año 2000 la empresa creo con tecnología de punta una fabrica para el procesamiento de alimentos que se comercializarían en Panamá, Colombia, Centroamérica y Asia, actualmente al empresa concentro sus actividades en dos unidades, Grupo comercial y Grupo de Alimentos.

5.2.7.2 Línea de Productos

Grupo empresarial enfocado a diferentes actividades económicas, como la cría de aves, la generación de alimento para animales de granja, el procesamiento de alimentos, fabricación de productos de madera, comercializador de grandes superficies y bienes raíces, entre otros.

5.2.7.3 Clientes de la empresa

Todo tipo de clientes, desde los clientes de consumo masivo, ha clientes de productos industriales y insumos agrícolas.

5.2.7.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Innovación: Las empresas que componen a este grupo se caracterizan por adaptar nuevas tecnologías y procesos a sus actuales líneas de producto buscando siempre estar a la vanguardia del mercado.

Diversificación: este grupo empresarial ha diversificado sus actividades en diversas líneas de negocio, de esta forma asegura el crecimiento como conglomerado en este país.

5.2.8 Rodelag 1950

5.2.8.1 Historia

En 1950 en lo que hoy es la plaza del 5 de mayo en la ciudad de panamá se fundó esta empresa que tiene como foco principal el comercio al por Mayo y al detal de productos eléctricos, expandiéndose a lo largo de este país por más de 4 décadas teniendo como eventos importantes en su historia la crisis económica de 1987 y la invasión de Estados Unidos a Panamá en 1989 lo que ocasiono que los almacenes de esta cadena sufrieran saqueos con millonarias pérdidas. Desde esa fecha la empresa solamente ha crecido abriendo las puertas a sus usuarios de 9 sucursales hasta el 2007

5.2.8.2 Línea de Productos

Empresa del sector Comercial dedicada a la comercialización y venta de Electrodomésticos, Herramientas, Muebles y equipos de oficina, productos para automóviles, entre otros.

5.2.8.3 Clientes de la empresa

Por vender productos de consumo masivo, esta empresa tiene clientes de todos los tipos ya que sus productos están al alcance de casi toda la población.

5.2.8.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Enfoque a Necesidades específicas: La empresa se concentra en la comercialización de electrodomésticos y productos para automóviles y oficina, así como herramientas, es como un almacén de grandes superficies estilo homecenter en el que se especializa solo en ciertos productos.

5.2.9 Toledano 1954

5.2.9.1 Historia

Esta empresa fundada en 1954 bajo la denominación de Hacienda La Istmeña S.A que se ha dedicado a lo largo de su historia a la cría y procesamiento de productos avícolas ha pasado de ser una empresa de manufactura manual a tener una moderna planta de procesamiento adecuada con altas normas de calidad, para ofrecer variedad de productos, frescos y que cumplen las expectativas de sus clientes.

5.2.9.2 Línea de Productos

Empresa del sector avícola, dedicada a la cría y procesamiento de pollos y productos derivados de esta actividad como el huevo.

5.2.9.3 Clientes de la empresa

Clientes del consumo masivo, productos de la canasta básica familiar.

5.2.9.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Innovación: La empresa ha dedicado esfuerzos importantes en la adopción de nuevas tecnologías para el procesamiento de pollos, obteniendo productos de alta calidad, disminuyendo desperdicios y optimizando sus recursos.

5.2.10 Del Prado 1958

5.2.10.1 Historia

Por más de 50 años la empresa de conservas Panameñas Selectas, S.A fundada por Ricardo Chiari, Alexander Psichoyos, Demetrio Rusodimos y Marcel Penso, dedicada a la producción y enlatado de alimentos, a base de néctares de pera, albaricoque y melocotón bajo la marca Libby´s. la planta se instala en la vía transmitica, en donde en los años 60 comienza la fabricación de productos de la marca del monte. Para los años 70 la empresa empieza a comercializar sus marcas propias bajo los nombre de Royal y del Prado que actualmente llega al 90% de este país.

La empresa ha sufrido procesos de reingeniería, actualización de maquinaria, imagen de marca y nueva dinámica de gestión gerencial, lo que repercute en cambios como en el 2002 con la adopción de envases de tetrapack con lo que puede ingresar a mercados de la región.

5.2.10.2 Línea de Productos

Empresa del sector de procesamiento Industrial de alimentos, en especial conservas en base de frutas y verduras.

5.2.10.3 Clientes de la empresa

Producto al alcance de todo tipo de consumidores por ser de consumo masivo, bajo precio y alta disponibilidad.

5.2.10.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Innovación: la empresa cambia sus procesos, insumos y maquinaria para adaptarse al entorno de competencia y no solo sobrevivir en su país sino buscar nuevos retos en mercados regionales a su alcance.

5.3 México

5.3.1 José Cuervo 1795

5.3.1.1 Historia

Esta empresa Mexicana fue fundada en 1795 después de que Jose Maria Guadalupe Cuervo obtuviera una licencia de Carlos IV para producir un vino de Mezcal, con la cual en 1812 es fundada la fábrica de la Rojeña siendo la primera en su tipo en Latinoamérica.

Para 1972 la empresa llego al mercado Estadounidense y al Europeo bajo un plan de expansión propiciado por uno de los herederos de esta familia a cargo del negocio, sacando nuevas líneas de producto y aumentando sus exportaciones que superan las 5 millones de cajas en un año.

5.3.1.2 Línea de Productos

Empresa del sector de bebidas alcohólicas producto de la destilación del agave, tequilas y mezcales

5.3.1.3 Clientes de la empresa

Producto de consumo masivo con líneas exclusivas, por lo que muchos de sus clientes podrían ser consumidores selectos de productos añejos y de características particulares.

5.3.1.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Enfoque a Necesidades específicas: La empresa se concentra en la producción de bebidas alcohólicas en base a la destilación del agave por más de 200 años lo que hace que tenga una curva de aprendizaje alta y le permita tener mucho conocimiento acerca de su producto, procurando mejorarlo con el paso del tiempo

Innovación: La empresa mezcla su conocimiento adquirido con nuevas prácticas lo que hace es que adapta procesos y tecnologías modernos con sus actuales tecnologías y procesos y estrategias, de forma que siempre estén en ventaja en esta industria

5.3.2 Sauza 1873

5.3.2.1 Historia

La historia de esta empresa productora de tequila se remonta a los años en los que su fundador Cenobio Sauza conoció el negocio de la producción de mezcal y tequila al trabajar para José Antonio Gómez Cuervo. En 1873 es fundada la destilería la Perseverancia con la cual nace la marca Sauza de tequilas y mezcales especiales, en este mismo año la empresa comienza a exportar este producto a los Estados unidos.

La compañía siguió su expansión montando sedes en monterrey y Ciudad de México, así como una concesión en España, para 1931 los productos de Sauza son caracterizados como el tequila de más alta calidad en el mundo.

En 1970 la empresa se asocia con la empresa de brandys española Pedro Domecq la cual completa la compra de Sauza para 1988. En 1994 esta marca es adquirida por Allied Lyons creando la marca Allied Domecq, que a su vez fue comprada en 2005 por el grupo Fortune Brands.

5.3.2.2 Línea de Productos

Empresa del sector de bebidas alcohólicas producto de la destilación del agave, tequilas y mezcales

5.3.2.3 Clientes de la empresa

Producto de consumo masivo con líneas exclusivas, por lo que muchos de sus clientes podrían ser consumidores selectos de productos añejos y de características particulares.

5.3.2.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Enfoque a Necesidades específicas: La empresa se concentra en la producción de bebidas alcohólicas en base a la destilación del agave ayudado por la curva de aprendizaje adquirida por su fundador de José Cuervo, esto le permitía tener mucho conocimiento acerca de su producto, procurando mejorarlo con el paso del tiempo.

Innovación: La empresa mezcla su conocimiento adquirido con nuevas prácticas lo que hace es que adapta procesos y tecnologías modernos con sus actuales tecnologías y procesos y estrategias, de forma que siempre estén en ventaja en esta industria.

5.3.3 Liverpool 1847

5.3.3.1 Historia

La empresa de tiendas por departamento Liverpool, fue fundada en 1847 por Jean Baptiste Ebrard, un francés que comenzó a vender ropa en el centro de la Ciudad de México. Para 1872, empezó a importar mercancías de Europa. Muchas de estas mercancías eran enviadas por el puerto Ingles de Liverpool, por lo que su

dueño adopto este nombre para su tienda. En 1862 abrió una segunda tienda y desde entonces no ha parado de crecer. Convirtiéndose en una de las cadenas de tiendas por departamento más reconocidas de México.

5.3.3.2 Línea de Productos

La empresa pertenece al segmento de comercialización y venta de productos textiles por medio de grandes Superficies, especializado en productos de vestir, y para el hogar entre otros.

5.3.3.3 Clientes de la empresa

Productos enfocados al mercado masivo, para el acceso al grueso de la población.

5.3.3.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Enfoque a Necesidades específicas: La empresa se concentra en la comercialización y venta de productos para el hogar y para vestir bajo el formato de tiendas por departamento, de esta forma la empresa se ha focalizado en esta actividad durante toda su existencia.

5.3.4 Banamex 1884

5.3.4.1 ***Historia***

Esta entidad financiera surgió en 1884, con la fusión del entonces Banco Nacional Mexicano y el Banco Mercantil Mexicano creando el Banamex.

En 1929 empiezan a ofrecer la cuenta de ahorro también inauguran la agencia de representación en Estados unidos, para 1958 sacan al mercado los préstamos personales, en 1968 la primera tarjeta de crédito, para 1986 con las innovaciones tecnológicas pueden realizar transacciones en forma simultánea.

En agosto de 2002, Banamex se integró a Citigroup, con presencia en más de 100 países.

5.3.4.2 Línea de Productos

Empresa perteneciente al sector financiero, entre sus productos encontramos Cuentas de ahorros, Corrientes, certificados de depósito a término, tarjetas de crédito, créditos de consumo entre otros.

5.3.4.3 Clientes de la empresa

Productos financieros para el consumo masivo.

5.3.4.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Innovación: Esta empresa ha dado productos y servicios innovadores para su época, integrando las facilidades tecnológicas con las nuevas tendencias de mercado, para ofrecer a sus clientes productos innovadores y servicios rápidos eficientes y seguros.

5.3.5 Grupo Sanborns 1903

5.3.5.1 ***Historia***

La empresa nació como un almacén minorista en la Ciudad de México en 1903. Fue fundada por los hermanos y Walter y Frank Sanborn, que eran unos inmigrantes estadounidenses provenientes de california.

Con la fundación del almacén también se abrió la primera fuente de soda en esta ciudad. Durante la Revolución Mexicana, las tropas de Emiliano Zapata utilizaron las instalaciones del almacén ubicado en la Librería Madero. En 1919, Walter Sanborn, cansado de la estabilidad política en México regresa a Estados Unidos y le deja su negocio a su hermano Frank.

Para 1946, Frank Sanborn vendió su empresa a su compañero Charles Walgreen Jr. de Chicago, quien a su vez en 1985 vendió su participación. Esta empresa actualmente es una unidad de negocio del grupo Carso de quien es dueño Carlos Slim, cuenta con 125 tiendas que son una combinación de Restaurantes, Farmacias, tiendas de regalos y libros, además de 35 Cafés Sanborns entre otros.

5.3.5.2 Línea de Productos

Empresa del sector comercial y servicios, dedicado a la venta y comercialización de productos farmacéuticos, tiendas de regalos y de libros, cafés, y también funcionan como restaurantes.

5.3.5.3 Clientes de la empresa

Los productos y servicios que comercializa esta empresa en especial son del consumo masivo y de fácil acceso al grueso de la población de este país.

5.3.5.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Diversificación: A lo largo de su vida la empresa a incursionado en diversos negocios creando sitios en donde sus clientes pueden encontrar en un mismo sitio soluciones específicas a necesidades puntuales.

5.4 Colombia

5.4.1 Banco de Bogotá 1870

5.4.1.1 ***Historia***

El Banco de Bogotá fue constituido en 1870 siendo el primer banco del país. Expandió su operación con la fusión en 1928 de diversos bancos regionales existentes en Colombia y para 1938 funda ALMAVIVA, compañía precursora en este tipo de negocios en el país. En 1968 se fusiona con el Banco de los Andes y en 1969 trae a Colombia el sistema de Tarjeta de Crédito CREDIBANCO

En 1971, debido a la creciente demanda de tarjeta de crédito, el Banco de Bogotá en asocio con otros bancos crea ASCREDIBANCO, organismo que agrupa las entidades adscritas al sistema Credibanco de Tarjetas de Crédito. En 1974 establece una oficina en Nueva York y de 1978 a 1980 crea las filiales en Bahamas, Panamá y Miami. En 1987 forma parte de las empresas de Luis Carlos Sarmiento Angulo, consolidando su desarrollo y proyección dentro del sistema financiero. Para los años noventa siguió la expansión nacional e internacional que

en 1998 compro Las Villas y en 2000 la fusiono con Ahorramas creando AV villas, siguiendo este comportamiento de expansión por el resto de la década de los 90 y los primeros años del siglo XXI. Hoy en día este banco se encuentra en todo el territorio nacional y ofrece un portafolio completo de productos y servicios a sus clientes.

5.4.1.2 Línea de Productos

Empresa perteneciente al sector financiero, entre sus productos encontramos Cuentas de ahorros, Corrientes, certificados de depósito a término, tarjetas de crédito, créditos de consumo entre otros.

5.4.1.3 Clientes de la empresa

Productos financieros para el consumo masivo.

5.4.1.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Innovación: Esta empresa ha dado productos y servicios innovadores para su época, integrando las facilidades tecnológicas con las nuevas tendencias de mercado, para ofrecer a sus clientes productos innovadores y servicios rápidos eficientes y seguros.

5.4.2 Carvajal 1904

5.4.2.1 Historia

La empresa fue fundada en 1904 por Manuel Carvajal Valencia, dedicado a la imprenta. En el mismo año crearon el periódico El Día, para el comienzo de la primera guerra mundial la empresa empezó a fabricar productos como el papel rayado entre otros que eran para la época solo productos importados, para 1921 la empresa compro sus primeras prensas litográficas con lo que el negocio de esta compañía comenzó una rápida expansión hasta el inicio de la gran depresión. Después de las dificultades vividas en esta época la empresa siguió actualizando su tecnología para que esta le permitiera seguir expandiéndose a nivel nacional con las primeras compras de negocios de papelería fuera de Cali. En 1958 ocurrió uno de los cambios más significativos para esta empresa, la impresión del primer

directorio telefónico en el país y en Latinoamérica, de esta forma nació la empresa publicar que es parte primordial de este holding actualmente. En 1961 la Familia Carvajal dono el 40% de sus acciones de la compañía para la fundación Manuel Carvajal Borrero la cual ayuda a la comunidad de Agua Blanca en Cali. Para el año de 1979 asume el mando de la empresa Adolfo Carvajal Quelquejeu el cual con la fórmula de reinversión de sus utilidades creando un holding de empresas cuyo núcleo sigue siendo su core de negocios.

Esta empresa fue de las primeras en Colombia en internacionalizar su operación y competir con otras empresas 3 décadas antes de la apertura económica en Colombia, sigue funcionando como holding de 9 empresas con presencia en 15 países.

5.4.2.2 Línea de Productos

Empresa del sector de manufacturas de papel e imprenta, casas editoriales, empresas de papel, Imprentas entre otros.

5.4.2.3 Clientes de la empresa

Productos de consumo masivo por lo tanto disponibles para cualquier mercado.

5.4.2.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Innovación: la empresa está a la vanguardia de los cambios tecnológicos que optimicen su producción.

Liderazgo: Este factor se evidencia mucho en la capacidad de cada uno de los líderes de esta empresa, cada uno ha aportado algo diferente para el crecimiento de la misma.

5.4.3 Postobon 1904

5.4.3.1 Historia

La empresa fue fundada por Gabriel Posada y Valerio Tobón en 1904 en Medellín, con el producto llamado Cola-Champaña el cual lo distribuían en un vagón tirado por un burro. Gracias a la geografía del país y a la inexistencia de vías de

comunicación los productos de esta empresa no se distribuían en las demás regiones por lo que en 1906 se abrieron 2 plantas en Manizales y en Cali. Para 1917 creo el "Agua Cristal" y para 1918 "Bretaña".

La empresa ha innovado en productos y en procesos por lo largo de sus más de 100 años de historia, estando acorde con el mercado en la década de los 90 con la introducción de jugos naturales y más variedades de gaseosas.

5.4.3.2 Línea de Productos

Esta empresa pertenece al sector de bebidas Gaseosas, de las cuales también se desprende aguas saborizadas, bebidas deportivas, y Jugos

5.4.3.3 Clientes de la empresa

Esta empresa está enfocado al consumo masivo ofreciendo productos de calidad y bajo precio, además que trata de incursionar en mercados a los que las gaseosas no pueden llegar siguiendo las tendencias por medio de la innovación en productos.

5.4.3.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Enfoque a Necesidades específicas: La empresa se concentra en la elaboración de bebidas gaseosas de consumo así como en productos que siguen las tendencias cambiantes del mercado

Innovación: La empresa a lo largo de su existencia ha innovado en la creación de nuevos productos, además de mejorar sus procesos para que su producto bandera siga posicionada como la bebida gaseosa más conocida en el mundo.

5.4.4 Carulla 1905

5.4.4.1 Historia

Esta empresa nació en barranquilla en 1905 como una firma que exportaba café, tagua, caucho y cueros hacia España, la fundo el inmigrante Español José Carulla Vidal.

Su primera sucursal es abierta en la calle 15 con carrera 8 en 1909 seguida en 1935 por un almacén en la avenida la república. En 1939 apertura un almacén en Teusaquillo donde se ensaya parcialmente el sistema de autoservicio. En 1953 abre el primer supermercado exclusivamente de autoservicio, Carulla “El Campin”. La compañía siguió abriendo almacenes en otras localidades de la ciudad y en otras ciudades de Colombia, también implanto un formato nuevo para Colombia de tiendas rápidas que se ubicaban entre la tienda de barrio y el supermercado, este formato se conoció con el nombre comercial de 2x3. Actualmente la empresa hace parte del grupo empresarial éxito que es del grupo empresarial casino rival francés de Carrefour.

5.4.4.2 Línea de Productos

Empresa del sector económico comercial de grandes superficies, enfocado a productos básicos de la canasta familiar, comida, productos de aseo entre otros.

5.4.4.3 Clientes de la empresa

A pesar que esta empresa comercializa productos de consumo masivo, los servicios y las presentaciones de estos hacen que sea un formato un poco más exclusivo que los tradicionales almacenes de supermercados.

5.4.4.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Enfoque a Necesidades específicas: La empresa se concentra en la comercialización de productos de primera necesidad en un formato del que se puede tomar como percepción exclusiva.

Innovación: La empresa adapta procesos de mercadeo y ventas que le dan al cliente la percepción de exclusividad, rediseñan las presentaciones de sus almacenes para que también este acorde con esta idea, han innovado en formatos, fueron la primera cadena de supermercado en implantar el servicio telefónico y por internet, tienen formatos de 24 horas, los productos que venden son de gran calidad entre otras muchas características de esta empresa.

5.4.5 El Espectador 1887

5.4.5.1 Historia

Periódico fundado en 1887 que expresaba la exposición Liberal a los gobiernos de la época, por esta razón fue cerrado en diferentes ocasiones. En 1915 se publicó simultáneamente en Medellín y Bogotá, para 1952 sus instalaciones fueron saqueadas junto con las del tiempo con complicidad del gobierno. Critico a los gobiernos de rojas pinilla y por esto tuvo que suspender nuevamente sus actividades por lo que sus periodistas y empleados abrieron temporalmente el independiente hasta que con la caída de rojas pinilla pudo volver el espectador.

Siguiendo fiel a su tradición a finales de los noventa tuvo que desaparecer como diario y centrarse en ser semanario situación que se revirtió nuevamente a finales de la primera década del siglo XIX. Este es un periódico que además de ser informativo crea opinión y está a la vanguardia del ideal de libertad de prensa en el país.

5.4.5.2 Línea de Productos

Empresa del sector económico de edición de periódicos y revistas, dedicado a informar los acontecimientos del país y del mundo de manera diaria buscando crear opinión entre sus lectores.

5.4.5.3 Clientes de la empresa

Producto de consumo masivo de fácil acceso y bajo costo.

5.4.5.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Innovación: esta empresa a pesar de sufrir constantes reveces siempre ha encontrado la forma de reinventarse, ofreciéndole a sus lectores información oportuna y con critica para que los propios lectores cuestionen esta opinión de la realidad del país y del mundo.

5.4.6 Manuelita S.A 1864

5.4.6.1 Historia

Este ingenio fue fundado en 1864 por Eder y Pio Rengifo, que en sus comienzos tenían un trapiche azucarero y que para 1901 se convirtió en la primera fábrica de azúcar centrifugado en Colombia.

En 1947 se liquidó Ingenio Manuelita y se funda Manuelita S.A, para 1953 se expande la producción con un ingenio más moderno capaz de procesar 125 toneladas diarias de azúcar refinada. En 1963 crea el ingenio del cauca que para 1981 vende a la organización Ardila-Lulle dueña de una parte también de inversiones manuelita.

La empresa diversificación de sus productos entrando en el sector de cría y comercio de camarón, producción de aceite crudo de palma, además de la división de Alcohol carburante creada en 2006.

5.4.6.2 Línea de Productos

Empresa del sector de procesamiento de caña de azúcar, con productos derivados como el azúcar, alcohol carburante y diversificado con empresas enfocadas en la transformación y comercialización de productos agrícolas para el consumo humano.

5.4.6.3 Clientes de la empresa

La empresa por sus productos tendría clientes tanto de consumo masivo como empresariales que pueden utilizar los productos de la empresa como insumos para procesar sus propios productos.

5.4.6.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Diversificación: La empresa ha encontrado en sus últimos 30 años la diversificación de productos como una manera de crecimiento.

Innovación: la empresa adapta las nuevas tecnologías para hacer más eficientes sus procesos productivos.

5.4.7 Colseguros 1874

5.4.7.1 Historia

En 1874 se fundó la sociedad anónima conocida como “Compañía Colombiana de Seguros”, cuyo primer producto fue el seguro de transporte. La compañía fue creciendo al ritmo de la economía del país, pasó de tener dos oficinas en el centro de Bogotá a tener 32 sucursales, 11 agencias y 73 sub-agencias en toda Colombia. Actualmente la empresa está compuesta como un holding por 7 empresas más ofreciendo diferentes productos de cubrimiento de riesgos para todo tipo de clientes.

Con la compra por parte de Allianz la empresa busco mejorar sus condiciones para la competencia del siglo XXI, para 1999 esta empresa poseía el 15% del mercado de seguros en el país.

5.4.7.2 Línea de Productos

Empresa del sector de servicios, enfocada a la comercialización y cubrimiento de seguros en todo tipo de ramo.

5.4.7.3 Clientes de la empresa

Clientes de consumo masivo y empresarial en busca de soluciones específicas de seguros.

5.4.7.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Innovación: la empresa ha desarrollado el negocio de seguros de acuerdo a las tendencias y necesidades del mercado, adaptando tecnología y nuevas prácticas para su correcto funcionamiento.

5.4.8 Bavaria 1889

5.4.8.1 Historia

La empresa fundada por el inmigrante Alemán Leo S. Kopp nombrada Kopp´s Deutsche Brauerel empezó sus labores en 1889. Para 1910 saco al mercado la cerveza La Pola, para 1930 se creó el consorcio de cervecerías Bavaria cuando se unió la Kopp's Deustch Brauerel con algunas empresas regionales de cerveza, cambiando su nombre a Bavaria S.A en 1959.

Para 1967 la empresa se fusiona con Cervecería Águila poniendo a la familia santodomingo como la principal accionista de la empresa y compra cervunion en Antioquia en 1972.

Para 1994 incursiono en la producción de refrescos de fruta, Gaseosas, y Agua embotellada, teniendo que renunciar poco tiempo después al negocio de las gaseosas y cediendo el negocio de refrescos de fruta a Postobon a cambio de la adquisición de la cervecería Leona a principios de los años 2000. La empresa centro su estrategia en la adquisición de cervecerías de Perú, Ecuador y Panamá en los primeros años del nuevo siglo pero en 2005 es vendida a la cervecería internacional SABMiller. La empresa pertenecía a un holding en el que también hacia parte empresas como Avianca, Caracol, Peldar, entre otras.

5.4.8.2 Línea de Productos

Empresa del sector de bebidas alcohólicas a base de cebada y malta, además de haber diversificado sus actividades a empresas de radio y televisión, transporte aéreo entre otras.

5.4.8.3 Clientes de la empresa

Esta empresa se encuentra enfocada al segmento de consumo masivo, con productos de gran demanda y bajo costo relativo.

5.4.8.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Diversificación: La empresa al ser parte de un holding genero otras empresas de diferentes sectores que siguieron unas estrategias de crecimiento ajustadas a sus propios entornos de sector.

Innovación: La empresa hace cambios para adaptar nuevas tecnologías a sus procesos existentes, con esto se busca generar un productos de mayor calidad y a un precio relativamente bajo.

5.4.9 Coltejer 1907

5.4.9.1 Historia

Esta compañía fue fundada por Alejandro Echavarría en el año de 1907 en Medellín, teniendo para el inicio de sus operaciones 4 telares y doce hombres como sus operarios.

7 años después de su constitución esta empresa contaba con 130 telares y maquinas circulares para tejido de punto y tintorería.

Durante los años veinte llegan los primeros telares automáticos al país y la empresa empieza en los treinta a mejorar sus acabados e inicia con los procesos de estampación, en los 40 empieza a expandirse aún más en el mercado con la compra de empresas competidoras locales, para los años 50 la empresa estaba iniciando la exportación de sus telas.

Para los años 60 y 70 la empresa consolida su crecimiento posicionándola como líder en América Latina. Por diversas situaciones incluyendo las pretensiones sindicales la empresa a perdido velocidad en su crecimiento aunque hoy en día sigue manteniendo procesos con tecnología de punta que le permiten competir a nivel local y regional.

5.4.9.2 Línea de Productos

Empresa del sector textil y de confecciones orientada a la elaboración de telas de diferentes materiales.

5.4.9.3 Clientes de la empresa

Los productos de la empresa son enfocados a empresas textileras que transformen las telas de Coltejer en productos terminados como prendas de vestir entre otros, su mercado son las empresas o negocios de esta índole.

5.4.9.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Innovación: la empresa ha buscado mantenerse a la vanguardia tecnológica para poder competir en cualquier mercado.

Enfoque especifico a necesidades: la empresa siempre se ha enfocado al mismo mercado enriqueciéndolo con nuevos productos de alta calidad.

5.4.10 Cementos Samper 1909

5.4.10.1 Historia

La empresa de Cementos fue fundada en 1909 en Bogotá en respuesta de la creciente necesidad de este producto que era importado y utilizado solo para labores específicas extrayendo en la calera la piedra caliza que se convertiría en el insumo del cemento. La empresa vivió varios años de auge al ser la única en su género y debido a la creciente necesidad de este producto el cual es imprescindible para el desarrollo urbano de una ciudad y un país.

La empresa impuso el uso del concreto en Colombia y fue precursora de las más grandes obras de infraestructura y urbanismo en el país, en 1996 fue comprada por la empresa mexicana de cementos CEMEX.

5.4.10.2 Línea de Productos

Empresa del sector de producción de cemento, con variedad de mezclas para todo tipo de construcciones y usos.

5.4.10.3 Clientes de la empresa

Los productos de la empresa están enfocados a clientes institucionales (desarrollos viales), Constructoras, y en menor cuantía para el mercado masivo

donde clientes esporádicamente quieren hacer reparaciones u obras civiles a sus viviendas de pequeña envergadura.

5.4.10.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Enfoque a necesidades específicas: la empresa siempre mantuvo el enfoque en su core de negocios.

Innovación: la empresa estuvo abierta a los cambios tecnológicos que optimizaran su producción así como a la adopción de procesos (Normas Icontec entre otros) que aseguraran la calidad de sus productos.

5.5 Canadá

5.5.1 Scotianbank 1832

5.5.1.1 Historia

Esta institución financiera fue fundada en Halifax, Nova Scotia, Canadá en 1832, lanzando su sistema bancario en la sucursal de Windsor. La extensión fue limitada a las provincias marítimas hasta el año de 1882 fecha en la que pudo abrir una sucursal en Winnipeg.

La experiencia con la sucursal de Manitoba hizo que el banco tomara la decisión de expandirse a Chicago y Minneapolis en EEUU llegando a tener para 1900, 38 sucursales a loen Canadá, EEUU y Jamaica. Para 1920 tenía presencia además de los países mencionados en Inglaterra, Cuba, República Dominicana y Puerto Rico.

Parte de su constante crecimiento en esta época es por la adquisición de su competencia. Para el año 2005 el banco cuenta con 57.000 empleados en Norteamérica, Asia, Europa, América Latina y el Caribe, 2000 sucursales en 50 países.

5.5.1.2 Línea de Productos

Empresa perteneciente al sector financiero, entre sus productos encontramos Cuentas de ahorros, Corrientes, certificados de depósito a término, tarjetas de crédito, créditos de consumo entre otros.

5.5.1.3 Clientes de la empresa

Productos financieros para el consumo masivo.

5.5.1.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Innovación: Esta empresa ha dado productos y servicios innovadores para su época, integrando las facilidades tecnológicas con las nuevas tendencias de mercado, para ofrecer a sus clientes productos innovadores y servicios rápidos eficientes y seguros, por otra parte tiene la ventaja de su presencia en múltiples locaciones lo que facilita a sus clientes sus operaciones incluso entre países distintos.

5.5.2 Molson Canadá 1786

5.5.2.1 Historia

Esta empresa fue fundada en 1786 por John Molson, siendo la empresa cervecera más vieja de Norteamérica. Fundada en Montreal. En 1945, la empresa se abrió al público atrayendo recursos que ayudaron a ampliar su producción y a inaugurar una nueva cervecería en Toronto en 1955.

Para 1958 adquirió 6 cervecerías más, para 1989 con la fusión con la Carling O'Keefe se convirtió en la cervecería más grande de Canadá y una de las 5 más grandes del mundo. En el año 2000 empezó a adquirir derechos sobre las cervecerías brasileñas Baviera y Kaiser y en 2005 se fusiono con Coors.

5.5.2.2 Línea de Productos

Empresa del sector de bebidas alcohólicas a base de cebada y malta.

5.5.2.3 Clientes de la empresa

Esta empresa se encuentra enfocada al segmento de consumo masivo, con productos de gran demanda y bajo costo relativo.

5.5.2.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Enfoque a necesidades específicas: La empresa desde sus inicios a buscado especializarse en el procesamiento de cerveza de diferentes tipos sin perder de perspectiva sus negocios core.

Innovación: La empresa hace cambios para adaptar nuevas tecnologías a sus procesos existentes, con esto se busca generar un productos de mayor calidad y a un precio relativamente bajo.

5.5.3 Banco de Montreal 1817

5.5.3.1 Historia

El Banco de Montreal fue fundado en 1817. Este banco ayudo a la construcción del primer ferrocarril de Canadá, así como la construcción de toda la línea férrea del pacifico canadiense, para la primera guerra mundial por medio de su oficina en Londres se les hacia los pagos a los soldados canadienses, para la segunda guerra apoyo la causa bélica con la emisión de bonos de guerra. Al igual que el Scotianbank este banco creció en el siglo XIX y el XX mediante la adquisición de su competencia. Para 1977 su oficina principal pasa de Montreal a Toronto dejando solo su oficina legal en la ciudad en la que se fundó, este banco también sufrió muchos cambios tecnológicos que lo preparaban para ser un banco competitivo local y regionalmente.

Hoy en día este banco cuenta con más de 2600 sucursales, 36.000 empleados y 367 millones en activos.

5.5.3.2 Línea de Productos

Empresa perteneciente al sector financiero, entre sus productos encontramos Cuentas de ahorros, Corrientes, certificados de depósito a término, tarjetas de crédito, créditos de consumo entre otros.

5.5.3.3 Clientes de la empresa

Productos financieros para el consumo masivo.

5.5.3.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Innovación: Esta empresa ha dado productos y servicios innovadores para su época, integrando las facilidades tecnológicas con las nuevas tendencias de mercado, para ofrecer a sus clientes productos innovadores y servicios rápidos eficientes y seguros.

5.5.4 The Globe and Mail 1844

5.5.4.1 Historia

Este periódico fue fundado en 1844 por el inmigrante escoces George Brown, que para 1850 era distribuido a otras ciudades de Ontario y después en la confederación Canadiense. En 1936 se fusiona con el The Mail con un tiraje de 118.000 ejemplares al día para la época y crean su razón actual. Para 1952 el periódico es vendido a la familia Webster y amplía su circulación nacional.

Para 1980 el periódico era impreso de manera simultánea en 6 ciudades del país, dando paso a mayor cubrimiento en 1995 cuando se digitalizaron sus ediciones en un portal web. En los años 2000 el periódico sufrió nuevos cambios de accionistas sin dejar a un lado su finalidad como medio de libertad de expresión que muchas veces fue utilizado como herramienta política.

5.5.4.2 Línea de Productos

Empresa del sector económico de edición de periódicos y revistas, dedicado a informar los acontecimientos del país y del mundo de manera diaria buscando crear opinión entre sus lectores.

5.5.4.3 Clientes de la empresa

Producto de consumo masivo de fácil acceso y bajo costo.

5.5.4.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Innovación: Esta empresa está a la vanguardia de los cambios de su entorno, cubriendo cada vez más su territorio nacional, además de ser pionero en herramientas como el internet para ampliar la cobertura de su negocio.

5.5.5 Holt Renfrew 1837

5.5.5.1 Historia

Esta cadena de tiendas por departamento fundada por un inmigrante irlandés llamado William S. Henderson en 1837 en la ciudad de Quebec, esta tienda empezó como un almacén de sombreros la que vendió a su hermano en 1852. En 1860 John Henderson le vendió una parte a un ex empleado G.R Renfrew. Para 1867 John Holt compro la parte de Henderson. La empresa construyo una reputación con la venta de pieles, aumentando su prestigio al ser respaldado por una garantía real por parte de la reina victoria de ser el proveedor de pieles de la reina. En 1910 se extendió a Ontario con la apertura de una tienda en Toronto seguida en 1942 Ottawa, 1945 Hamilton, Edmonton 1950, Calgary y Londres 1953.

Parte de la estrategia de producto de la empresa fue establecer relaciones con los más importantes diseñadores de la época para que ayudaran con el diseño de sus productos, manteniendo relaciones incluso hasta hoy con casa como Dior. La cadena fue vendida en 1965 a un grupo empresarial de EEUU y volvió a manos de inversionistas canadienses en 1986. En 1987 lanza una revista con ediciones por género.

Las tiendas siguen con su posicionamiento por más de 170 años como comercializador de productos exclusivos y de alta calidad.

5.5.5.2 Línea de Productos

Empresa del sector de comercio de tiendas por departamento, donde se encuentra ropa para hombre y mujer, calzado entre otros productos.

5.5.5.3 Clientes de la empresa

Los clientes de la empresa son de un segmento muy alto, los productos además de ser de gran calidad han sido creados por los diseñadores más importantes a lo largo de la historia de esta compañía.

5.5.5.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Enfoque a Necesidades específicas: Esta cadena de tiendas desde sus inicios como almacén se caracterizó por productos de percepción exclusiva, haciendo una serie de actividades entre las que se cuenta la relación con diseñadores exclusivos o el aval de la reina de Inglaterra para mantener esta concepción entre sus clientes.

5.5.6 Bombardier Limited 1937

5.5.6.1 Historia

Esta empresa nace en Canadá en 1937 cuando Joseph-Armand Bombardier un mecánico de motos diseño un sistema avanzado de arrastre sobre la nieve para vehículos, el cual se tradujo en 12 vehículos de nieve vendidas en el mismo año. Esto revoluciono la vida de las familias de esta parte de Canadá. En 1941 abrió otra fábrica de sus vehículos con la que lanzo un modelo de transporte masivo. Con la segunda guerra la empresa tuvo problemas y oportunidades, las familias tenían que demostrar que era necesario el uso de este tipo de vehículo para poder obtener uno por lo que las ventas se vieron reducidas, por otra parte el gobierno de Canadá contrato la adquisición de vehículos para el esfuerzo bélico del momento.

En 1948 la empresa sufrió otro revés cuando se aprobó la ley de despeje de carreteras por lo que la demanda por este tipo de vehículo decayó. En 1959 creo el Ski Doo que fue de los primeros trineos mecánicos de hielo. En 1973 la crisis

obligo a bombardier a replantear su estrategia, para 1974 la empresa incursiono en los sistemas de transporte masivo al ser contratado para manufacturar 423 carros para el metro de Montreal.

Para los años 80 la compañía manufacturo 825 carros del metro de new york así como incursiono en la industria aeroespacial al comprar Canadair creando los primeros jets ejecutivos de su historia como empresa, también incursiono con líneas de motos acuáticas para la recreación.

Para los años 90 la empresa incursiono en la construcción de trenes, se consolido en la industria aeroespacial y empezó la producción de vehículos todo terreno para transporte y recreación.

Para los años 2000 la empresa siguió consolidándose con todas sus líneas con productos de calidad e innovación.

5.5.6.2 Línea de Productos

Empresa del sector de trenes, aeroespacial y vehículos de recreación, entre sus productos se encuentran trenes de transporte, jets ejecutivos, cuatrimotor, trineos y motos acuáticas entre otros.

5.5.6.3 Clientes de la empresa

Esta empresa tiene todo tipo de público, desde el institucional, con el mercado de trenes y vagones de metro, empresarial con los jets ejecutivos hasta personas de altos ingresos que buscan vehículos de recreación.

5.5.6.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Innovación: la empresa a innovado con sus productos, a lo largo de su historia destacándose por desarrollos tecnológicos que le dan clara ventaja en el mercado.

Capacidad de adaptación y cambio: con el cambio de necesidades de los clientes la empresa diversifico sus actividades utilizando su experiencia empresarial volviéndose líderes en muchos de los sectores en los que incursiono.

5.5.7 Mcain Foods limited 1957

5.5.7.1 Historia

Esta empresa que nació en Florencville en 1957 por el entusiasmo de los hermanos Mccain se ha convertido en líder a nivel mundial en el procesamiento de comida congelada.

Para 1965 la empresa ingresa en el mercado británico saliendo de su territorio, a la vez que para 1968 abre su sede en el reino unido y empieza las exportaciones a Australia. En los primeros años de la década de los 70 abre las plantas de Australia y Holanda, para el 76 incursiona en la producción de pizza congelada y amplía su planta de Canadá. En 1981 abre su planta en Francia y para el 83 incursiona en el procesamiento de jugo.

Para los años 90 abre plantas en argentina, Polonia, Sudáfrica y expande sus plantas actuales de Francia y Holanda duplicando su producción de 1997 a 2004. En 2007 vende su división canadiense de jugo.

Actualmente la empresa se tiene plantas en 17 países y vende su producción en casi todo el mundo.

5.5.7.2 Línea de Productos

Empresa del sector de procesamiento de alimentos congelados, produce papas fritas, aperitivos, pizzas, verduras, postres, entradas y comidas en general

5.5.7.3 Clientes de la empresa

Productos enfocados al consumo masivo por su bajo costo y fácil uso.

5.5.7.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Diversificación: la empresa ha diversificado sus líneas de producto siguiendo el lineamiento de los productos congelados, expandiendo su operación alrededor del mundo.

5.5.8 Magna International Inc 1957

5.5.8.1 Historia

Esta empresa de autopartes es fundada en 1957, que para 1961 se vuelve una sociedad que cotiza en bolsa, en la década de los 60 firma su primer contrato con GM, para finales de esa década sus ventas eran de 2.5 millones de dólares, en los 70 sigue su crecimiento con la diversificación de sus productos, para cierre de la década sus ventas son de 150 millones de dólares, en los 80 introducen los primeros sistemas de seguridad para las sillas de niños y sus ventas llegan a 1.2 billones de dólares. En los 90 la empresa decide vender divisiones operativas no estratégicas y comienza a cotizar en la bolsa de nueva york, a mediados de esta década se expandió a Europa y tuvo ventas por más de 6 billones de dólares.

Para el 2000 se vuelven la empresa más grande de proveedores de autopartes, en 2002 adquieren Donnelly Corporation Creating, que es una de los mejores proveedores de espejos y vidrios eléctricos. En 2004 crean el grupo Magna Drivetrail encargado del desarrollo de chasises.

La empresa reporta a mediados de los años 2000 ventas por 12.4 billones de dólares.

5.5.8.2 Línea de Productos

Empresa del sector de autopartes, fabrica partes de vehículos, sillas sistemas eléctricos espejos, partes del motor entre otros.

5.5.8.3 Clientes de la empresa

Empresas manufacturadora de autopartes.

5.5.8.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Innovación: la empresa innova con sus productos en el mercado de autopartes llevando sus adelantos tecnológicos hacia los campos de la seguridad y funcionamiento.

Enfoque en necesidades específicas: la empresa se especializo en la producción de todo tipo de componentes de vehículos, siendo proveedor de las principales casas automotrices del mundo.

5.5.9 Power Corporation of Canada 1925

5.5.9.1 Historia

Este grupo de inversiones se fundó en Quebec en 1925 por J Nesbitt. En 1938 adquirió participación en las empresas Oil ltda.

1968 la Familia Nesbitt vende la participación de la empresa a Paul Desmaris, para 1980 la empresa registra ganancias de 123 millones USD, en la década de los 80´s la empresa compra participación en la empresa Canadia Pacific Limited, un conglomerado de transporte de crudo, transporte ferroviario e Inmobiliario, controlando un poco más de un 20% de esta empresa. Para el 2005 esta empresa tiene ventas netas de 26.136 millones USD, y se dedica a los servicios financieros, medios de comunicación entre otros.

5.5.9.2 Línea de Productos

Empresa del sector de inversiones, dedicado a las inversiones en empresas de petróleo, telecomunicaciones, servicios financieros entre otros.

5.5.9.3 Clientes de la empresa

Accionistas del grupo, este se dedica a invertir en empresas rentables para obtener dividendos.

5.5.9.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Diversificación: Por ser una empresa que no se dedica a una actividad en específico (entiéndase como sector ya que la empresa solo es inversionista) debe buscar en los nuevos negocios sus opciones de crecimiento sea cual sea el sector productivo.

5.6 Venezuela

5.6.1 C.A Ron Santa Teresa 1796

5.6.1.1 Historia

Esta empresa constituida en los valles de Aragua por el conde tovar en 1796, haciéndose socio de Gustavo Vellner. Trajo de Alemania el primer alambique y de Francia barriles de roble para almacenar su producto en añejamiento.

En 1909 la marca es registrada, para los años 30´s y 40´s se empiezan a embotellar sus productos, en los años 50´s se vuelve una sociedad anónima para poder consolidar su expansión. La empresa tiene actualmente presencia con sus productos en 6 países de Latinoamérica, EEUU y 13 países de Europa más Japón.

5.6.1.2 Línea de Productos

Empresa del sector de las bebidas alcohólicas a base de caña de azúcar, produce Rones de todo tipo y añejamiento.

5.6.1.3 Clientes de la empresa

Es un producto de consumo masivo.

5.6.1.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Especialización: la empresa aprovecha sus capacidades y curva de aprendizaje para dedicarse a producir un solo tipo de producto con muchas variedades en características y añejamiento.

5.6.2 Bigott 1915

5.6.2.1 Historia

Empresa tabacalera fundada en 1915 por Luis Bigott. En 1920 la empresa era la tabacalera más importante de Venezuela, en 1921 inicia su alianza estratégica con British American Tabacco.

Para la década de los 70´s introduce al mercado la marca Belmont, que para 1980 ostenta el 50.7% del mercado, para 1990 introduce las marcas Lucky Strike y Kent. La empresa sigue siendo la tabacalera más importante de Venezuela.

5.6.2.2 Línea de Productos

Empresa del sector tabacalero enfocada a la producción y comercialización de cigarrillos.

5.6.2.3 Clientes de la empresa

Todo tipo de clientes por ser de consumo masivo.

5.6.2.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Especialización: la empresa solo se ha dedicado a una misma actividad a lo largo de sus historia solo cambiando para introducir nuevas marcas de cigarrillos buscando captar todo tipo de público.

5.6.3 Alfonso Rivas y CIA 1910

5.6.3.1 Historia

Esta empresa es fundada por Santiago Alfonso Rivas sacando al mercado la Maizina Americana.

La empresa a crecido de la mano del crecimiento demográfico Venezolano, para los años 90´s la empresa vendía el 80% de su producción como insumo para empresas procesadoras de alimentos, por lo que buscaron revertir esa tendencia sin desentender los clientes industriales. Se plantean lograr que el mercado de sus productos sea un 80% consumo masivo y 20% los clientes industriales.

En consecuencia a esto la empresa paso de un solo producto a 800, creando para esto 5 empresas dentro de su holding, teniendo además presencia en centro y Latinoamérica.

5.6.3.2 Línea de Productos

Empresa del sector de procesamiento y comercialización de alimentos, produce harinas de maíz, cereales y comercializa marcas importadas entre otros.

5.6.3.3 Clientes de la empresa

Todo público por ser productos de consumo Masivo

5.6.3.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Diversificación: la empresa entendió que como estrategia para seguir creciendo no podía seguir solamente con una línea de productos por lo que creo empresas de procesamiento de otros productos y comercializadoras de marcas extranjeras para ampliar su crecimiento.

5.6.4 CANTV 1930

5.6.4.1 Historia

En 1930 Félix Guerrero junto con dos socios obtienen una concesión del ministerio de fomento para montar una red telefónica en este país. Esta empresa empieza a adquirir empresas particulares de telefonía convirtiéndose en un monopolio. Para 1953 el gobierno venezolano compro la totalidad de la empresa comenzando un negocio proceso de nacionalización de la telefonía fija que termino en 1973 con la compra de la última empresa independiente de telefonía fija hasta la fecha. Para los años 80´s y 90´s la empresa inicio un proceso de expansión por lo que permitió nuevamente capital privado ye hizo socios a sus propios trabajadores y pensionados pero siguiendo como socio mayoritario el gobierno.

Debido a las políticas del actual gobierno de ese país se busca volver a tener el control total de la empresa nacionalizando todos sus activos de nuevo. Esta empresa cubre toda Venezuela con servicios de telefonía fija e internet de banda ancha.

5.6.4.2 Línea de Productos

Empresa del sector de las telecomunicaciones que presta servicios de Telefonía Fija e Internet de Banda Ancha

5.6.4.3 Clientes de la empresa

Todo tipo de clientes, es un servicio de consumo masivo del que la población tiene acceso gracias a la red de su cubrimiento.

5.6.4.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Enfoque a Necesidades específicas: desde sus comienzos esta empresa se ha dedicado a las mismas actividades de telecomunicaciones, su curva de experiencia y la red que ha venido construyendo durante años le ha permitido especializarse en este servicio.

5.6.5 Central Madeirense 1946

5.6.5.1 Historia

Tres inmigrantes lusitanos abrieron en 1946, lo que hoy en día es una cadena de supermercados con más de 43 sucursales. A la empresa desde su fundación se le agregaron dos socios más. Esta empresa tiene como premisa comprar directamente a los productores minimizando sus costos traducido en precios más bajos para sus clientes. La empresa sigue con su plan de expansión a mediano plazo con lo que busca abrir 9 sucursales más.

5.6.5.2 Línea de Productos

Empresa del sector comercial de grandes superficies (supermercados), comercializa principalmente alimentos y productos de aseo.

5.6.5.3 Clientes de la empresa

Todo tipo de clientes por ser una empresa de consumo masivo.

5.6.5.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Enfoque de necesidades específicas: la empresa desde su nacimiento se ha enfocado a una misma actividad en específico ajustando todas sus actividades para ofrecer productos de bajo costo.

5.6.6 Corimon 1949

5.6.6.1 Historia

Esta fábrica de pinturas inicio actividades en el año de 1949, la empresa se consolido durante los años 50´s creando 2 empresas más, una llamada Montana Grafica (dirigida a las necesidades de la industria Gráfica en específico) y la otra

Resimon que estaba dedicada a ser la proveedora de la fábrica de pinturas con productos de resinas.

Diversifico sus productos trabajando con maderas, Mantenimiento Industrial y pinturas de vehículos siendo sus primeros clientes Chrysler y GM. Para 1993 inicia a cotizar en las bolsas de Caracas, Maracaibo y New York.

En 1994 inicia su expansión Internacional con operaciones en México, Colombia y el suroeste de EEUU. Para 1995 la recesión en la economía Venezolana obliga a un retroceso en la expansión de la empresa, concentrándose en solamente sus divisiones de Pintura y Grafica.

5.6.6.2 Línea de Productos

Empresa del sector de procesamiento de Pinturas, Pinturas para el hogar, Vehículo y la industria Gráfica.

5.6.6.3 Clientes de la empresa

La empresa atiende a segmentos de clientes en el consumo masivo y en especial a las empresas que necesitan de sus pinturas como insumo en sus productos.

5.6.6.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Adaptación al cambio: la empresa ha sabido sobrellevar las oportunidades y amenazas de su entorno, sabiendo cuando debe expenderse y cuando debe renunciar y contraerse para seguir siendo viable.

5.6.7 Lácteos Carabobo 1949

5.6.7.1 Historia

La iniciativa de ganaderos de la región de Valencia guiados por Iván Darío Maldonado se vio materializada con la fundación de la empresa Lácteos de Carabobo en 1949. La empresa revoluciona para los años 50´s la industria al remplazar los envases de vidrio por los de Cartón Parafinado. Para los años 90 adquirió la licencia de los yogures Yoplait, los cuales fabrica bajos los estándares de europeos de la marca. En 1997 lanza la línea de jugos California.

Para 2003 crea una sociedad con Fonterra y Nestle, con la cual amplía su portafolio de productos e incursiona en la tecnología para producir leche UHT.

5.6.7.2 Línea de Productos

Empresa del sector Lechero, los productos de la empresa son Leche y sus derivados (Yogurt, queso, entre otros)

5.6.7.3 Clientes de la empresa

Producto del tipo del consumo masivo.

5.6.7.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Diversificación: La empresa no solamente se ha concentrado en la producción y envase de leche sino que también trabaja con sus derivados para llegar con una oferta más completa a su mercado

Innovación: La empresa ha estado a la vanguardia de los cambios tecnológicos para hacer más eficiente su producción y entregar productos nutritivos de alta calidad.

5.7 Chile

5.7.1 Hacienda los Lingues 1575

5.7.1.1 Historia

A fines del siglo XVI se fundó la estancia de angostura gracia del rey de España para Melchor Jufre de Águila, la cual se llamó después Hacienda los lingues.

Esta hacienda a pasado de mano en mano a sus descendientes siendo importantes personalidades de la vida chilena, entre sus actividades principales estaba la siembra y cosecha de alimentos, así como un criadero de caballos reconocido a nivel mundial.

El actual propietario de la hacienda y descendiente de Melchor, Germán Claro Lira ha restaurado las casa antiguas de la mano de arquitectos y historiadores, para conservar este testimonio de la historia chilena.

5.7.1.2 Línea de Productos

Empresa del sector turístico de servicios, Es un Hotel colonial donde también se venden vinos de reserva, Restaurante Bar y sede de eventos de casi cualquier tipo.

5.7.1.3 Clientes de la empresa

Los productos y servicios que ofrece esta empresa son para clientes que quieren disfrutar de una experiencia particular que solo podrían obtener en este lugar.

5.7.1.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Enfoque a Necesidades específicas: en sus comienzos la empresa se enfocó a los cultivos de productos agrícolas así como a la cría de caballos, en este momento aprovecha su tradición para ofrecerles a sus clientes una experiencia única que ilustra la vida de Chile en siglos pasados.

Pertenencia: Por ser una compañía Familiar, en estos casos en particulares los dueños (descendientes de los fundadores de la granja) sienten particular arraigo, orgullo y compromiso con su negocio familiar, esto es fruto a la educación que de seguro tuvieron desde niños por parte de sus antecesores. El comportamiento normal de las compañías familiares es que después de la tercera generación estas tienden a desaparecer pero estas empresas “Agrícolas” tienen factores culturales particulares que hacen que cada generación se sienta tanto o más comprometida que la anterior con el cuidado y la administración de su patrimonio ancestral.

5.7.2 Periódico el Mercurio 1827

5.7.2.1 Historia

Este periódico fue fundado en Valparaíso en el año de 1827, por Pedro Felix Vicuña. Después de diversos cambios para el año de 1880Agustin Edwars Ross lo adquirió y lo dejo a sus 3 hijos en su muerte en 1897.

Para 1900 fundaron el Mercurio de Santiago, teniendo un tiraje inicial de 9000 ejemplares.

Los directores del periódico siempre tuvieron la concepción de la importancia de la tecnología para el desarrollo de esta industria, de esta forma se actualizaba constantemente la tecnología de imprenta que utilizaban y como resultado de la adquisición y puesta en producción de todos estos adelantos la empresa empezó a crear nuevas opciones informativos en más ciudades de chile.

5.7.2.2 Línea de Productos

Empresa del sector de medios informativos escritos, periódicos y revistas.

5.7.2.3 Clientes de la empresa

Productos de consumo masivo al alcance de todos.

5.7.2.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Innovación: La empresa utiliza los adelantos tecnológicos para el crecimiento de su negocio.

5.7.3 CorpBanca 1871

5.7.3.1 Historia

En 1971 Aníbal Pinto junto a otros habitantes de Concepción deciden crear un banco para la ciudad. Para los años 70´s empieza una importante etapa de crecimiento al adquirir los bancos Francés, y el Italiano así como el de chillan y Valdivia con esto busco consolidarse en el mercado Nacional.

En 1980 es llamado Banco Nacional y traslada su sede principal a Santiago de Chile, en 1997 cambia su nombre a COPBANCA y adquiere una financiera renombrándola Banco Condell enfocado a estratos medios y bajos de la ciudad.

En 2007 trata de solo segmentarse en los estratos altos de este país ya que no es competencia para bancos masivos como el Santander o el banco de chile.

5.7.3.2 Línea de Productos

Empresa perteneciente al sector financiero, entre sus productos encontramos Cuentas de ahorros, Corrientes, certificados de depósito a término, tarjetas de crédito, créditos de consumo entre otros.

5.7.3.3 Clientes de la empresa

Productos financieros segmentados para estratos altos

5.7.3.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Enfoque en necesidades específicas: esta empresa encamina todas sus actividades para ofrecer un producto de percepción exclusiva a sus clientes y enfocarse en necesidades de nichos específicos.

5.7.4 Sudamericana de Vapores 1872

5.7.4.1 Historia

Empresa chilena de transporte marítimo fundada en 1872. Esta empresa empezó prestando sus servicios a lo largo de la costa oeste de Suramérica desde chile hasta Panamá, expandiéndose después a EEUU, Europa, el Lejano Orientes, Japón y el sudeste asiático.

Entre su portafolio de servicios ofrece el transporte de carga general, carga a granel, productos congelados entre otros. Gracias a la globalización de la economía, esta compañía tiene grandes oportunidades con grandes retos que superar para convertirse en una compañía con servicios de calidad capaz de competir en casi todos los mercados del mundo.

5.7.4.2 Línea de Productos

Empresa del sector de transporte marítimo, transporte por tipo de carga (Granel, Vehículos, Congelados, etc)

5.7.4.3 Clientes de la empresa

Compañías que buscan trasportar sus mercancías a lo largo de 5 continentes

5.7.4.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Enfoque a Necesidades específicas: La empresa desde sus inicios se ha enfocado a desarrollar el sector de transporte marítimo de chile, siendo la compañía más importante de chile en esta actividad y una de las más importantes alrededor del mundo.

5.7.5 Santa Rita 1880

5.7.5.1 Historia

Este viñedo fue constituido en 1880 por Domingo Fernández Concha, sembrando cepas francesas en el Valle del Rio Maipo. Tras contratar Enólogos franceses pudo producir los primeros vinos de calidad superior a los anteriormente producidos en chile,. Desde finales del siglo XIX hasta la década de los 70´s la empresa siguió desarrollándose bajo la dirección de la familia García Huidrobo.

En 1980 la empresa Claro y Owens Illinois adquirieron la empresa, tecnificando su producción que dio como resultado la penetración en mercados mundiales con más y mejores productos de calidad.

Para la década de los 90´s guiada por premios e importantes reconocimientos a nivel mundial la empresa siguió con su estrategia de expansión, acompañada con la expansión y modernización de sus plantas y sus cultivos de vides. Actualmente posee 6 plantas de producción modernas en chile y argentina.

5.7.5.2 Línea de Productos

Empresa del sector de bebidas Alcohólicas a base de uva, Vinos de todas las clases y añejamientos.

5.7.5.3 Clientes de la empresa

Productos de consumo masivo con líneas específicas de más calidad y costo.

5.7.5.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Enfoque a necesidades específicas: La empresa desde sus inicios se concentró en la producción de vinos de calidad y sus actividades están enfocadas a ese producto con sus derivaciones en específico.

Innovación: la empresa a combinado sus técnicas tradicionales con maquinaria y procesos modernos para obtener productos de calidad y características especiales siempre optimizando sus recursos y producción.

5.7.6 Concha y Toro 1883

5.7.6.1 Historia

Esta empresa constituida en 1883 por Melchor de Concha y Toro, quien encargo cepas francesas de la región de bordeux y las planto en el Valle del Maipo también contratando como en el caso de Santa Rita a enólogos franceses.

Para 1920 la empresa se convirtió en sociedad anónima. En 1963, se lanza al mercado Casillero del Diablo, el producto estrella de la compañía.

Desde los años 50´s hasta la década de los 80´s la empresa entro en una profunda modernización de sus procesos y maquinaria con lo cual para la década de los 90's consolido una estrategia para mercados extranjeros.

En 1994 cotiza sus acciones en la bolsa de Nueva York. En 2001 se inaugura en el Reino Unido la primera oficina comercial en el exterior. En 2005 Don Melchor cosecha de 2001 ocupa el 4 lugar en el ranking de los diez mejores vinos del mundo.

La compañía sigue con su estrategia de expansión y consolidación.

5.7.6.2 Línea de Productos

Empresa del sector de bebidas Alcohólicas a base de uva, Vinos de todas las clases y añejamientos.

5.7.6.3 Clientes de la empresa

Productos de consumo masivo con líneas específicas de más calidad y costo.

5.7.6.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Enfoque a necesidades específicas: La empresa desde sus inicios se concentró en la producción de vinos de calidad y sus actividades están enfocadas a ese producto con sus derivaciones en específico.

Innovación: la empresa a combinado sus técnicas tradicionales con maquinaria y procesos modernos para obtener productos de calidad y características especiales siempre optimizando sus recursos y producción.

5.7.7 Undurraga 1885

5.7.7.1 Historia

Esta empresa nació cuando Francisco Undurraga contrato a dos enólogos Franceses, para sembrar cepas Alemanas y Francesas. Para 1903 parte de la producción de la empresa estaba siendo vendida en EEUU. La empresa ha sufrido varios cambio en el tamaño de sus plantas cultivos y en la tecnificación de muchos de sus procesos permitiéndole estar presentes en 60 países en 5 continentes.

5.7.7.2 Línea de Productos

Empresa del sector de bebidas Alcohólicas a base de uva, Vinos de todas las clases y añejamientos.

5.7.7.3 Clientes de la empresa

Productos de consumo masivo con líneas específicas de más calidad y costo.

5.7.7.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Enfoque a necesidades específicas: La empresa desde sus inicios se concentró en la producción de vinos de calidad y sus actividades están enfocadas a ese producto con sus derivaciones en específico.

Innovación: la empresa a combinado sus técnicas tradicionales con maquinaria y procesos modernos para obtener productos de calidad y características especiales siempre optimizando sus recursos y producción.

5.7.8 Banco de Chile 1893

5.7.8.1 Historia

Este banco es fundado en 1893 con la fusión de los bancos de Valparaíso, nacional de chile y el agrícola siendo desde sus inicios uno de los bancos líderes en este sector en chile. Desde hace 20 años tiene presencia en Estados Unidos, así como oficinas de representación en buenos aires Sao Paulo, Ciudad de México y Hong Kong.

Para el año 2000 el grupo Luksic compra el 51% de las acciones del banco. En 2002 adquiere el banco de A. Edwards, con lo que pasa a ser el segundo banco en activos de chile. Para 2006 el banco se fusiona con CITIBANK Chile logrando más cubrimiento y mejores competencias tanto para el mercado Chileno como en el resto del mundo.

5.7.8.2 Línea de Productos

Empresa perteneciente al sector financiero, entre sus productos encontramos Cuentas de ahorros, Corrientes, certificados de depósito a término, tarjetas de crédito, créditos de consumo entre otros.

5.7.8.3 Clientes de la empresa

Productos financieros de consumo masivo.

5.7.8.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Innovación: este banco se ha ajustado a los requerimientos tecnológicos del mercado para prestar servicios agiles a lo largo del territorio chileno, ha estado acorde con los cambios en su ambiente competitivo adaptándose para posicionarse como uno de los bancos más sólidos de este país.

5.7.9 Aconcagua Foods 1897

5.7.9.1 Historia

En la ciudad de San Felipe en el valle de Aconcagua por gestión de las Familias Larrondo y Otondo en 1897 se establece una fábrica de conservas de fruta llamada La Baskonia. En 1930 Adolfo Ibáñez planta 300 hectareas de frutales y comienza a exportar su producto a Europa bajo la marca de la condesa, también empieza a proveer a Baskonia de Duraznos, a su muerte su hijo compra la fabrica renombrándola Conservas Aconcagua. Para 1956 la empresa exportaba a varios países suramericanos, para 1977 la empresa empieza a proveer alimentos para las escuelas chilenas contratado por el gobierno de ese país, línea que abandona en 1997 cuando decide volver a su core de negocios.

En 1996 diversifica su negocio sacando al mercado productos de conservas de tomate. Para el 2003 la empresa es adquirida en un 50% por una empresa Mexicana con lo cual pasa a llamarse Aconcagua Foods y empieza a modernizar sus procesos y maquinaria. Para el 2007 la compañía está exportando el 75% de su producción a más de 35 países.

5.7.9.2 Línea de Productos

Empresa del sector de procesamiento de alimentos en específico de frutas y verduras en conserva.

5.7.9.3 Clientes de la empresa

Empresa del mercado de alimentos enfocado al mercado Masivo.

5.7.9.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Innovación: la empresa utiliza las mejoras tecnológicas para sacar provecho de su producción alcanzando economías de escala que le permitan competir nacional e internacionalmente.

5.7.10 Buses Fernández 1947

5.7.10.1 Historia

Esta empresa de transporte fundada en 1947, llevando pasajeros y carga desde Punta Arenas y Puerto Natales. La empresa no solo se dedica al negocio de Transporte sino que también posee dos hostales y una agencia de viajes por la cual han atendido desde los últimos 20 años a turistas de EEUU y Europa como a chilenos.

La empresa actualmente cuenta con una flota de 40 buses y 120 empleados, saliendo todos los días del año.

5.7.10.2 Línea de Productos

Empresa del sector de transporte terrestre de pasajeros, transporte turístico en buses, complementado con hostales y agencia de viajes.

5.7.10.3 Clientes de la empresa

Turistas del extranjero y nacionales que quiere conocer la naturaleza y los paisajes chilenos.

5.7.10.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Diversificación: la empresa articula una infraestructura de servicios para poder prestarle a sus clientes servicios más completos y convenientes.

5.8 Argentina

5.8.1 Café Tortoni 1858

5.8.1.1 Historia

Empresa fundada en 1858 por un inmigrante francés de apellido Touan quien tomo el nombre de un famoso café parisino para su negocio. A finales de siglo el bar fue adquirido por el inmigrante francés Celestino Curuchet, atrayendo de clientela a los artistas del momento que le daban renombre al negocio.

Este café a trascendido en la historia Argentina no solo por ser parte fundamental de la construcción de la identidad argentina, sino porque es la mezcla perfecta

entre una experiencia de un lugar tradicional, con espectáculos, Restaurante y fino Café.

5.8.1.2 Línea de Productos

Empresa del sector de servicios de restaurante, café y espectáculos.

5.8.1.3 Clientes de la empresa

Personas interesadas en pasar una experiencia en un café de tradición.

5.8.1.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Enfoque en Necesidades específicas: la empresa aprovecha su reconocimiento y tradición para ofrecer servicios, comida y espectáculos para clientes que viven esto como una experiencia que no pueden encontrar en otro establecimiento.

5.8.2 Alpargatas S.A 1883

5.8.2.1 Historia

Esta empresa fundada por el inmigrante Vasco Juan Echegaray y el escoces Robert Fraser, en 1883.

En 1890 empieza la expansión de la empresa que para 1907 tenía operaciones en Uruguay y Brasil. En 1928 la empresa empieza con un proceso de tecnificación el cual completa en 1933 con la creación de la primera suela vulcanizada, la producción de denims en 1968 y la creación de marcas como Topper y Media Naranja en 1957. Para 1977 y 1984 creo 4 plantas para todas sus líneas de productos. En 1989 la empresa recibe la Licencia de Nike siendo certificada como la mejor licencia de Nike en el mundo.

En el año 2002 esta empresa entra en un proceso de reestructuración operativa en consecuencia a la crisis argentina de 2001 en pos de su crecimiento y desarrollo en el futuro.

5.8.2.2 Línea de Productos

Empresa dedicada a la producción y confección de textiles y calzado, tenis, zapatos, textiles entre otros productos.

5.8.2.3 Clientes de la empresa

Productos enfocados a todo tipo de clientes por ser de consumo masivo.

5.8.2.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Innovación: Tecnificación en sus procesos productivos para optimizarlos y obtener productos de mejor calidad.

5.8.3 Quilmes 1888

5.8.3.1 Historia

Empresa cervecera Argentina fundada en 1888 por Otto Bemberg. Para 1930 la empresa estaba catalogada como una de las mejores cervecerías del mundo, distribuyendo sus productos con sus propios camiones, además de su eficiencia y infraestructura.

Para los años 60´s la empresa reinvento su imagen para adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado, en los 70´s es una de las empresas más populares de su país, para los 90´s la empresa sigue innovando en productos y en estrategias de publicidad para seguir gozando de la misma aceptación en el mercado Argentino así que como oportunidad de negocio. Para finales de esta década comienza exportaciones a EEUU y Europa, continuando su política de crecimiento y expansión hasta este momento.

5.8.3.2 Línea de Productos

Empresa del sector de bebidas alcohólicas a base de cebada y malta.

5.8.3.3 Clientes de la empresa

Esta empresa se encuentra enfocada al segmento de consumo masivo, con productos de gran demanda y bajo costo relativo.

5.8.3.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Enfoque a necesidades específicas: La empresa desde sus inicios ha buscado especializarse en el procesamiento de cerveza de diferentes tipos sin perder de perspectiva sus negocios core.

Innovación: La empresa hace cambios para adaptar nuevas tecnologías a sus procesos existentes, con esto se busca generar un productos de mayor calidad y a un precio relativamente bajo.

5.8.4 Industria Metalurgica Pescarmona Sacif (IMPSA) 1907

5.8.4.1 Historia

Esta empresa fundada en 1907 por Enrique Pescarmona en Mendoza, donde empezó la fabricación de repuestos de hierro para equipos vitivinícolas y canales de irrigación.

Para 1910 es la empresa líder en equipos en esta industria. Para 1965 la empresa cambio su razón social creando soluciones energéticas para este país. En los 80´s con el objetivo de expandirse mundialmente crea el centro de investigación tecnológica CIT, que como consecuencia dio el desarrollo de tres proyectos de mejoramiento funcional, como BOT, BOM, BROT con los que incursiono en el mercado de Filipinas.

La empresa tiene actualmente operaciones en Venezuela, Francia, Suiza y Brasil. Brindando soluciones efectivas y sustentables de energía.

5.8.4.2 Línea de Productos

Empresa del sector energética dedicada a proyectos de implantación de sistemas de generación energética sustentable, hidroeléctricas, Aerogeneradores, Suministro de equipos industria petroquímica y nuclear.

5.8.4.3 Clientes de la empresa

El mercado de esta empresa está orientado a corporaciones encargadas de la administración de sistemas de producción de energía.

5.8.4.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Innovación: una de las premisas de esta empresa es la Investigación y desarrollo lo que le permite estar a la vanguardia en la industria eléctrica, implantando innovaciones en sus clientes que permiten la optimización de recursos y hacen sus procesos más amables con el planeta.

5.8.5 La Serenisima 1918

5.8.5.1 Historia

Empresa del sector Lácteo fundada en 1918 por Antonio Mastellone y su hermano enfocada a la creación de mozzarella, ricota y provolone. Para 1960 la empresa incursiona en el negocio de leche pasteurizada lo que le permitía cubrir el mercado durante el invierno y en verano. Gracias a la adopción de tecnologías y procesos más especializados la empresa mejoro la calidad de su leche en 1962 obteniendo con esto en el año 1982 reconocimiento como una empresa de gran calidad de sus productos.

En 1984 crea la primera leche deslactosada en Argentina, en el año 2000 la empresa adquiere la norma ISO 14000 que la acredita como una empresa responsable ambientalmente. Para 2001 sigue agregándole beneficios a sus productos, como Calcio, Hierro y Vitamina C.

Esta empresa es catalogada como una de las marcas más reconocidas en Argentina.

5.8.5.2 Línea de Productos

Empresa del sector Lácteo, productora de quesos, Leche y productos derivados.

5.8.5.3 Clientes de la empresa

Productos enfocados al mercado masivo

5.8.5.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Innovación: La empresa ha empalmado a sus procesos novedades tecnológicas que le permiten estar en la vanguardia del mercado, por su calidad y diferenciación.

5.8.6 Industras Sancor 1938

5.8.6.1 Historia

Empresa dedicada a la recolección y procesamiento de leche fundada en 1938 con la asociación de varias cooperativas en Santa fé y Córdoba.

Para 1953 la empresa monta su primera oficina fuera de la república en New York, para 1962 empieza sus diversificación de productos produciendo derivados de la leche, quesos, flan, dulce de leche yogures, y postres además de leche pasteurizada. Para 1970 diversifica incursionando en el mercado de las mayonesas, para 1986 entra al mercado brasilero.

En los años 90´s siguió con la diversificación de productos, además de obtener diversas certificaciones de calidad. La empresa para los años 2000 sigue un proceso de expansión y crecimiento aprovechando los mercados regionales que tiene al alcance.

5.8.6.2 Línea de Productos

Empresa del sector Lácteo, productora de quesos, Leche y productos derivados.

5.8.6.3 Clientes de la empresa

Productos enfocados al mercado masivo

5.8.6.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Diversificación: la empresa ha incursionado en diferentes líneas de productos para asegurar su crecimiento a la vez que ha empalmado sus procesos con cambios tecnológicos que le permiten procesar productos de calidad.

5.8.7 Acindar S.A 1945

5.8.7.1 Historia

Empresa Fundada en 1945 con la unión de las empresas Acevedo y Shaw, y Aguirre y Aragón, creando la primera planta en Santa fe.

Para 1948 la empresa comienza a cotizar en la bolsa de buenos aires, para los años siguientes generaban material para el sistema ferroviario Argentino, materiales para caños plásticos y material para la industria automotriz. En 1962 constituyo la firma Marathon para producir metales de valor Agregado, en 1975 crean una planta que realizara el proceso de reducción directa sobre el hierro y el acero, con esto la empresa logro una integración hacia atrás para no tener que depender de su proveedor.

Para los años 90´s con la privatización de las empresas metalúrgicas Argentinas la empresa ya no tenía una competencia tan aguda porque al ser del estado estas empresas tenían favorecimiento sobre las privadas.

Para enfrentar la crisis del año 2001 que golpeo la economía Argentina, la empresa se asoció con una empresa siderúrgica foránea que adquirió el 50% de la misma, permitiéndole amainar los problemas derivados de la crisis y proyectándola a nivel internacional.

5.8.7.2 Línea de Productos

Empresa del sector metalúrgico dedicada al procesamiento de metales para la creación de barras, mallas, clavos, alambres, Cordones entre otros productos.

5.8.7.3 Clientes de la empresa

Empresas que utilizan los productos como insumos para sus propios productos.

5.8.7.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Innovación: La empresa adopta tecnologías que simplifican y optimizan sus procesos para que pueda competir en el mercado de metalmecánico de Argentina y Suramérica.

Adaptación al cambio: la empresa a lo largo de su historia ha adoptado estrategias para sortear sus adversidades y los inconvenientes de un entorno cambiante.

5.9 Brasil

5.9.1 Karsten 1882

5.9.1.1 Historia

Esta empresa nació en el año de 1882 por la Iniciativa del Inmigrante Alemán Johan Karsten, quien monta una hilandería con dos socios más que al año se retiran de la empresa. Gracias a la fábrica los colonos organizan una cooperativa de cultivo de algodón, pero por las condiciones climáticas se opta por la cría de ovejas, pero también era inadecuada para la región esta actividad por lo que se opta por importar hilos desde Inglaterra para producir telas para vestuario.

Para la I Guerra Mundial la empresa tiene muchos problemas para el abastecimiento de sus materias primas por lo que pasan por muchos problemas, después de superarlos la empresa se dedica a la confección de manteles.

Para el año de 1933 la empresa se transforma en sociedad anónima, para el fin de la II Guerra Mundial, la empresa adquiere telares Güsken que le dan un avance tecnológico importante en su producción.

En el Periodo de 1958 a 1982 la empresa sigue sufriendo procesos de modernización, de 1983 a 2007 con esta tendencia incursionan con más productos el mercado convirtiéndose en una de las mayores fábricas de Brasil en ese segmento, para seguir con el crecimiento de la empresa en 2006 la familia decide formar el consejo de administración y dejan la dirección de la empresa a profesionales formados para esta tarea.

5.9.1.2 Línea de Productos

Empresa perteneciente al sector Textil y de Confecciones, Productos de lencería para baños, cuartos, comedores, decoración y mascotas.

5.9.1.3 Clientes de la empresa

Productos enfocados al mercado masivo.

5.9.1.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Innovación: La empresa desde su comienzo hace mucho énfasis en la innovación en sus procesos productivos permitiéndole mejorar la calidad y cantidad de su producción, de esta forma en una economía cerrada la empresa abarca con mayor facilidad el mercado, para el momento que la economía se abre está preparada para competir con empresas extranjeras que quieren entrar en el mercado.

5.9.2 Gerdau 1901

5.9.2.1 Historia

La empresa de clavos es fundada en Porto Alegre en 1901 por Joao Gerdau y su hijo. Para 1914 fundan la compañía General de Industrias (RS) que crea los hornos y cocinas Geral. En 1930, los hijos de Joao participan en la fundación del centro industrial fabril de Rio Grande do Sul.

Para los años 70´s la empresa por medio de alianzas busca consolidarse en el mercado del acero, además de adquirir la siderúrgica de Paraná, y el Joint Venture para la construcción de una planta con la Alemana Thyssen Huette. Su conciencia social y ambiental se demuestra con la creación de una mepresa dedicada a la reforestación.

Para los años 80´s comienza el proceso de internacionalización de la empresa, comprando la siderúrgica Laisa en Uruguay.

En el año 2000 la empresa se convierte en la pionera en las ventas de acero por Internet. En los años 2000´s la empresa sigue con su proceso de modernización para soportar la competencia local y la mundial a la que está accediendo para seguir con una estrategia de crecimiento.

5.9.2.2 Línea de Productos

Empresa del sector Metalúrgico, especializada en la fabricación de aceros utilizados por otras empresas como insumos de sus productos.

5.9.2.3 Clientes de la empresa

Los productos de la empresa están enfocados a otras empresas dedicadas a convertir el acero en productos específicos, además es utilizado para obras civiles entre otras especificaciones.

5.9.2.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Innovación: premisa corporativa de la empresa, con sus constantes cambios la empresa busca estar a la vanguardia de su industria en su mercado natural como el internacional, además está adaptada para los constantes cambios del entorno y de los factores de competencia.

Enfoque a Necesidades específicas: La empresa al especializarse en un solo producto hace que sus procesos se vuelvan más eficientes porque solo tiene que adaptar su estructura a este y no a multi-tareas.

5.9.3 Cia Hering 1879

5.9.3.1 Historia

Esta empresa es fundada en Blumenau en el año de 1879 por Hermann Hering y su hermano, inmigrantes alemanes que se establecieron en Brasil.

La empresa para 1900 ya estaba haciendo negocios con estados del país diferentes a donde se encontraba localizada, para 1914 pudo instalar la primera fábrica de hilos, después creo otra fábrica de textil fuera de Recife.

En 1964 gracias al gobierno militar la industria textil del país sufrió desestabilización, que obligo a la empresa a la reestructuración.

Para 1970 con la implantación de nuevas máquinas los acabados de la empresa mejoraron su calidad notablemente, para 1973 la empresa tuvo una facturación de

25.4 millones de USD, produciendo pijamas, ropa interior, camisas y camisetas. En 1983 la empresa bajo licencia comenzó a hacer Jeans Wrangler.

La empresa está posicionada como la mayor empresa de prendas de vestir en Brasil.

5.9.3.2 Línea de Productos

Empresa del sector textil, dedicada a la confección de ropa, Camisas, Camisetas, Pijamas, Ropa Interior, Jeans, entre otras muchas prendas más.

5.9.3.3 Clientes de la empresa

Productos enfocados al consumo masivo.

5.9.3.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Innovación: la empresa incorpora las nuevas tecnologías a su sistema de producción para crear productos de calidad a un bajo costo.

Diversificación: la empresa crea productos de diferentes tipos para satisfacer la mayor parte de las necesidades de sus clientes en lo que se refiere a prendas de vestir.

5.9.4 Azebedo Bento 1855

5.9.4.1 Historia

Fundada en 1855 fue fundada en Porto Alegre esta empresa que desde sus inicios se enfocó en la comercialización de la sal y otros productos. Para 1920 la importación de este producto fue decayendo dando paso a la sal que se producía en el estado de Rio Grande do Norte, convirtiéndose de comercializadora a procesadora de la sal.

Su operación se ha extendido a líneas para el consumo humano, el consumo Animal y el industrial.

5.9.4.2 Línea de Productos

Empresa del sector mineral enfocada al procesamiento de sal para el consumo Humano, Animal y Industrial.

5.9.4.3 Clientes de la empresa

Productos de consumo masivo y de uso industrial.

5.9.4.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Enfoque a necesidades específicas: la empresa desde sus inicios como comercializadora se ha enfocado al mercado de sal, para los años 20 aprovecho su experiencia comercial y empezó a producir su propio producto el cual se encuentra diversificado en 3 líneas claves para este negocio.

5.9.5 Hercules 1931

5.9.5.1 Historia

Esta empresa fundada en 1931 por dos inmigrantes alemanes y sus socios brasileños de origen alemán, paso de ser una empresa de producción de cuchillos a crear tijeras y más tarde una línea de cubiertos en acero inoxidable. Para los años 40´s la empresa cero dos divisiones más Mundial y Mundial 4 Ases, la primera dedicada a la fabricación de cuchillos deportivos y la segunda a tijeras y alicates de manicura.

Para los años 60 la empresa poseía marcas líderes a nivel regional creciendo sus exportaciones en los mercados Latinoamericanos. Para los años 90´s la empresa tuvo que adaptarse a las nuevas realidades económicas, reestructurando todas sus actividades y procesos, que como consecuencia le merecieron certificaciones de calidad ISSO 9001 y QS 9000, abriendo además oficinas comerciales en Sao Paulo, Buenos Aires y Boston.

5.9.5.2 Línea de Productos

Empresa del sector metalmecánico enfocada en la producción de cuchillos, herramientas y cubiertos entre otros.

5.9.5.3 Clientes de la empresa

Productos enfocados a clientes de consumo masivo.

5.9.5.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Innovación: la empresa adapta las nuevas tecnologías y ajusta sus procesos para ser más eficiente logrando así una posición fuerte en el mercado brasileño de estos productos.

Diversificación: utilizando su experiencia en este tipo de productos la empresa la utiliza para crear nuevas líneas de productos que satisfagan las necesidades de sus clientes manteniendo siempre su calidad.

5.9.6 Petrobras 1953

5.9.6.1 Historia

Esta empresa creada en 1953 por iniciativa federal, es la mayor empresa de Brasil y la tercera empresa industrial de Latinoamérica. Para 1997 la empresa permite el ingreso de capital privado para que la empresa consolide su crecimiento. Para 2005 la empresa obtiene ganancias cercanas a los 11 millones de dólares, para el mismo año la empresa hace un joint- Venture con la empresa Japonesa Japanese Nippon Alcohol Hanbai para que proporcionara Etanol desde Japón.

La empresa tiene varias operaciones en países de América además que exporta sus productos a todo el mundo.

5.9.6.2 Línea de Productos

Empresa del sector energético enfocada a la extracción y refinación de petróleo y sus derivados.

5.9.6.3 Clientes de la empresa

Principalmente clientes industriales que procesan el petróleo y sus derivados para crear sus propios productos, Gasolina para los clientes del consumo masivo.

5.9.6.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Enfoque en necesidades específicas: Esta empresa se centra en la producción de petróleo, esto le ha dado un particular conocimiento que lo diferencia en el mercado, la empresa mezcla su conocimiento sobre la exploración y explotación de este recurso en suelo brasileño con el empleo de tecnologías que ayudan en este propósito.

5.9.7 Odebrecht 1944

5.9.7.1 Historia

Empresa de construcción fundada en Bahía en el año de 1944 por el Ingeniero Norberto Odebrecht.

En los años 40´s la empresa implemento mejoras a las prácticas y métodos existentes en construcción, con lo que podían construir edificios que se tardaban 3 años en 9 meses, de esta forma se consolidaron en el mercado de esta ciudad. Para octubre de 1953 la empresa empieza su sociedad con Petrobras con la que construye oleoductos, Plataformas, Refinerías, edificios, puertos entre otros, esta experiencia le sirvió para el montaje de fábricas como la de vehículos Willys-Overland en el estado de Pernambuco. Para los años 70´s las necesidades del país en infraestructura (Puentes, Aeropuertos, Edificios) hicieron que la empresa viviera un auge debido a que muchas de estas obras se solicitaban con la condición de que se cumplieran plazos estratégicos ya que eran de vital importancia para la competitividad del país, por lo que esta empresa que innovaba constantemente en sus procesos era el principal candidato para cubrir estas necesidades.

Bajo esta misma premisa la empresa ha seguido con su funcionamiento ad portas de su 7 década en el mercado.

5.9.7.2 Línea de Productos

Empresa del sector de servicios enfocada al diseño y ejecución de proyectos civiles.

5.9.7.3 Clientes de la empresa

Los servicios de la empresa están enfocados a 3 necesidades, Industriales, servicios de Crudo y Gas, y Transporte.

5.9.7.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Innovación: la empresa trata de mejorar constantemente sus procesos para ofrecer sus servicios a un costo y plazo que lo hace atractivo para sus clientes, esto sumado a su experiencia hacen de esta empresa una de las más competitivas en el mercado Brasileño.

5.9.8 Ambev 1885

5.9.8.1 Historia

Esta Compañía es fundada en 1885 por 7 socios que fabricaba inicialmente Hielo y productos alimenticios. Para 1888 se registra la marca Brahma. Para 1889 se publica el primer anuncio publicitario para la cerveza Antártica. En 1904 Antártica adquiere la compañía Bavaria Brewery.

Para 1912 Antártica lanza su agua de soda con sabor a Limonada. 1954 es el año en que Brahma y Antártica comienzan a autoabastecerse de materias primas con lo que los costos de la cerveza bajan. Para 1961 Antártica adquiere la cervecería Bohemia. Para 1979 Antártica comienza a exportar sus productos a EEUU, Europa y Asia.

En 1994 Brahma Adquiere la cervecería nacional de Venezuela. Para 1999 Antártica y Brahma se unen creando la empresa Ambev. En 2003 la empresa adquiere los derechos de Quilmes en un 40%.

La empresa sigue una estrategia de crecimiento y posicionamiento en mercados regionales y busca expandir sus operaciones al resto del mundo, comercializando sus productos en casi toda América, Europa y Asia.

5.9.8.2 Línea de Productos

Empresa del sector de bebidas Alcoholizas a base de Malta y cebada, productora de cerveza, además de enfocarse también en bebidas gaseosas.

5.9.8.3 Clientes de la empresa

Todo tipo de clientes de consumo masivo.

5.9.8.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Innovación: La empresa ha adaptado sus procesos a los requerimientos del entrono siendo una de las más grandes y competitivas en el mundo.

5.9.9 Marcopolo 1949

5.9.9.1 Historia

Empresa Fundada en 1949, para 1961 empieza sus exportaciones a Uruguay, en 1971 se hace la alteración de la razón socia la Marcopolo S.A Carrocerías y autobuses. Para el año de 1978 empieza a cotizar en la bolsa de Brasil. Para 1991 la empresa constituye su filial en Portugal. Para 1998 constituye su filial en argentina.

Para 1999 la empresa adquiere una planta en México. En el año 2000 constituye su filial en Colombia y South África.

En el año de 2004 la empresa se divide en 4 unidades de negocio, que para la actualidad cuenta con 7 fábricas de autobuses, 4 fábricas de productos plásticos, 10.000 trabajadores y una red de postventa de presente en 5 continentes.

5.9.9.2 Línea de Productos

Empresa del sector Automotriz dedicada a la producción de carrocerías y autopartes de autobuses.

5.9.9.3 Clientes de la empresa

Los productos de esta empresa están dirigidos para empresas de transporte masivo del sector público y privado.

5.9.9.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Enfoque en necesidades específicas: La empresa ha dedicado todos sus esfuerzos al perfeccionamiento de su cadena productiva para lograr productos de calidad que satisfagan las necesidades de sus clientes.

5.9.10 Azaleia 1958

5.9.10.1 Historia

Esta fábrica de calzado fue constituida en 1958 por parte de Arnaldo Luiz de Paula, Nelson Lauck y Arnildo Lauck. La empresa ha basado la estrategia de crecimiento en la penetración de nuevos mercados, logrando a la fecha tener más de 3 mil puntos de venta fuera de Brasil.

La empresa actualmente cuenta con 17.000 empleados, produce 160 mil pares de zapatos al año, posee 15 mil puntos de venta y produce y comercializa 6 marcas.

5.9.10.2 Línea de Productos

Empresa del sector textil dedicada a la producción de zapatos y sandalias.

5.9.10.3 Clientes de la empresa

Productos enfocados al consumo masivo.

5.9.10.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Enfoque a necesidades específicas: La empresa desde sus inicios se ha dedicado a brindar productos de calzado acorde a las necesidades de sus clientes, todas sus líneas aprovechan la experiencia y su cadena construida para la elaboración de productos de calidad.

5.10 Paraguay

5.10.1 Scavone Hnos. S.A 1905

5.10.1.1 Historia

Esta sociedad es constituida por dos hermanos y su socio con la apertura de la botica y droguería de la catedral en 1905. Para los siguientes años más familiares migraron de Italia para unirse a la empresa. Para el año de 1928, la empresa

decide optar una propuesta patriótica con este país debido a los incidentes del chaco entre Bolivia y Paraguay, por lo que empieza a proveer de medicamentos al ejército del paraguaya. Con el advenimiento de la II Guerra mundial, la empresa empezó a tener dificultades debido a la persecución que había en América latina de inmigrantes de origen de alguno de los países del eje, la empresa fue relegada por lo que se tuvo que cambiar de junta directiva para que fuera posible proseguir con sus actividades comerciales. Para 1952 se inicia labores en una fábrica de Jabones y para 1962 la constitución de laboratorios catedral. Para el año 2002 se incorpora un nuevo grupo de accionistas, para el 2005 la empresa, se divide en Scavonne Hermanos S.A. y Farmacias Catedral.

5.10.1.2 Línea de Productos

Empresa del sector farmacéutico que elabora y comercializa productos para la salud.

5.10.1.3 Clientes de la empresa

Los productos de la empresa están enfocados al mercado masivo.

5.10.1.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Innovación: La empresa para poder producir productos con calidad y diferenciación, debe invertir en investigación y en desarrollo así como en la modernización constante de su tecnología.

5.10.2 Cavallaro Hermanos. S.A 1906

5.10.2.1 Historia

Esta empresa es constituida en 1906 por inmigrantes italianos que abren en paraguay una fábrica de jabones. En 1942 muere el fundador de la empresa legándosela a sus hijos. En 1960 la empresa de vuelve sociedad Anónima. Para 1985 construyen una nueva fábrica modernizando la producción que antes era solo artesanal.

Para 1997 se adquiere una máquina para la producción de jabones de lavar. En 1999 la empresa inicia planes de fabricación de jabones de tocador.

5.10.2.2 Línea de Productos

Empresa del sector industrial del jabón, dedicado a la elaboración de jabones para lavar y jabones de tocador.

5.10.2.3 Clientes de la empresa

Productos enfocados a clientes de consumo masivo.

5.10.2.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Diversificación: La empresa a aprovechado su experiencia para crear productos similares con usos diferentes y ampliar su portafolio de mercado.

Innovación: La empresa adapta las nuevas tecnologías de producción para hacer jabones de mayor calidad, sin tantos desperdicios y en menor tiempo

5.10.3 Capasa 1909

5.10.3.1 Historia

Esta empresa fue fundada en 1909 a través de una asociación de destilerías. Para 1941 se convierte en la Corporación Paraguaya de Alcoholes. En los años 50´s pasa a ser la administración paraguaya de alcoholes, y en 1993 se convierte en Cañas paraguayas sociedad anónima.

5.10.3.2 Línea de Productos

Empresa del sector de las bebidas alcohólicas a base de caña.

5.10.3.3 Clientes de la empresa

Productos enfocados al consumo masivo.

5.10.3.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Enfoque a necesidades específicas: la empresa se ha especializado en una misma línea de productos desde sus orígenes haciendo productos de calidad que satisfacen las necesidades del mercado de este país.

5.10.4 Sociedad Cooperativa Colonizadora chortitzer Komitee Ltda 1927

5.10.4.1 Historia

Empresa fundada en 1927 por una comunidad menonita canadiense que a su vez era de origen alemán. Para 1942 en el Paraguay se promulga una ley del cooperativismo, aunque la empresa fue constituida formalmente en 1962.

5.10.4.2 Línea de Productos

Empresa del sector cooperativo dedicado al servicio de su comunidad, Servicios de salud, soluciones de crédito y supermercados.

5.10.4.3 Clientes de la empresa

La empresa provee servicios para la comunidad menonita del Paraguay.

5.10.4.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Enfoque de necesidades específicas: La empresa solo se enfoca a proveer con productos y servicios a una misma comunidad, no se debe preocupar pos su mercado ya que por sus valores y arraigo sus clientes siempre van a tener como su única opción los productos de esta empresa.

5.10.5 Casa Modiga S.A 1926

5.10.5.1 Historia

Esta empresa es fundada en 1926 cuando Carmelo Modiga un inmigrante italiano crea un almacén donde vendía fiambres, quesos y frutas a la colonia italiana instalada en este país. En 1946 el yerno de Carmelo asume el control de la empresa. Para los años 60´s se funda el primer autoservicio de esta empresa. Por medio de negociaciones Atilio Seppe (Yerno de Carmelo Modiga) contacta a importantes empresas a nivel mundial para importar sus productos al Paraguay combinado con esto creo un excelente sistema de abastecimiento y constituyo una propia fuerza de ventas para que junto con el apoyo de herramientas tecnológicas se convirtiera en una cadena de autoservicios en dos ciudades más y con posibilidad de distribuir sus productos en 150 ciudades y pueblos de este país.

5.10.5.2 Línea de Productos

Empresa del sector de servicios comercial de autoservicios y comercializadora, almacén de grandes superficies e importadora y distribuidora de productos extranjeros.

5.10.5.3 Clientes de la empresa

Empresa con productos enfocados al consumo masivo.

5.10.5.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Diversificación: por medio de la ampliación de su portafolio de productos la empresa crece y cubre todo el territorio del país satisfaciendo sus necesidades más apremiantes.

5.10.6 Manofacturas del Pilar S.A 1930

5.10.6.1 Historia

Esta empresa fue fundada en 1930 por el italiano Paolo Federico Alberzoni en la ciudad de Pilar. La empresa esta dedicada a la producción de textiles que son exportados a todo el mundo y para el 2003 empieza un modelo de subcontratación de talleres de la región anexándolos a su cadena productiva pero conservando siempre su independencia de la fábrica.

5.10.6.2 Línea de Productos

Empresa del sector de confecciones y textiles dedicado a la producción de tejidos y telas de exportación, productos para el hogar y prendas de vestir.

5.10.6.3 Clientes de la empresa

Empresas de Paraguay y del mundo que necesita estas telas para realizar sus productos, también vende productos para el mercado masivo.

5.10.6.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Enfoque en necesidades específicas: La empresa a construido su estructura basándose en los mismos productos a lo largo de la existencia de la empresa,

teniendo como innovación la adaptación de talleres a sus necesidades productivas.

5.10.7 Lauro Raatz S.A 1956

5.10.7.1 Historia

Esta empresa fundada por Lauro Raatz y su esposa Sara en 1956, enfocándose en la producción de yerba mate. La empresa ha introducido maquinaria para la modernización de sus procesos para mejorar la calidad de sus productos, como consecuencia ha entrado en mercados regionales con su producto en busca de crecimiento de la empresa.

5.10.7.2 Línea de Productos

Empresa del sector de procesamiento de alimentos, producen yerba para mate.

5.10.7.3 Clientes de la empresa

Producto de consumo masivo

5.10.7.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Enfoque en necesidades específicas: Esta empresa desde su fundación ha elaborado el mismo producto solo cambiando los procesos de su fabricación por unos más tecnificados y de esta forma ofrecer el mismo producto tradicional con una calidad superior.

5.10.8 Confecciones Catedral 1959

5.10.8.1 Historia

Esta empresa fue fundada en 1959 por Luis Arce y Lilia Galeano de Arce. En un principio era una tienda que después se dedicó a las confecciones. Para los años 70´s la empresa incursiono en las artesanías con el auge del turismo de esa época, para los 80´s después de participar en ferias en Europa, y América, comienza a exportar a EEUU.

Actualmente gran parte de su producción es distribuida en EEUU y Centro América por medio de una firma americana.

5.10.8.2 Línea de Productos

Empresa de confecciones enfocada a la creación de artesanías como prendas de vestir, accesorios para el hogar entre otros.

5.10.8.3 Clientes de la empresa

Productos enfocados por el gusto de las artesanías y de las prendas y accesorios elaborados a mano.

5.10.8.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Enfoque en Necesidades específicas: La empresa se enfocó a la creación de productos únicos que solo pueden logar sus características y terminados si son elaborados a mano.

5.10.9 Agrofield SRL 1976

5.10.9.1 Historia

Empresa constituida como una forma de suplir las necesidades agropecuarias en el Paraguay. En 1980 abrió sus puertas el centro comercial con un amplio espectro de productos entre los que se encontraban insumos básicos y sofisticados. La empresa empezó la elaboración de sus propios productos como insumos para la actividad agropecuaria.

Para 1991 la empresa traslada sus operaciones. En el año 2000 y gracias a las necesidades de sus clientes vuelve a trasladarse a un complejo comercial donde puede adaptar todos los servicios propios de la industria agropecuaria.

5.10.9.2 Línea de Productos

Empresa del sector productor y comercial agropecuario, produce y vende productos que sirven de insumo para esta actividad en específico.

5.10.9.3 Clientes de la empresa

Clientes enfocados a la producción agropecuaria que utilizan estos productos como insumos.

5.10.9.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Enfoque a necesidades específicas: Esta empresa desde sus inicios se ha enfocado a suplir las necesidades de la industria agropecuaria del Paraguay, importando y produciendo productos que son utilizados como insumos para dicha industria.

5.11 Uruguay

5.11.1 Establecimiento Juanico 1830

5.11.1.1 Historia

Rompiendo la tradición ganadera de esta tierra en 1830 Francisco Juanico crea una cava subterránea que le permite elaborar vinos. Para el año de 1979 la empresa realmente toma forma, empieza la inversión en nuevas tecnologías e inversión industrial sostenida para afrontar los nuevos desafíos.

Para los 80´s moderniza procesos maquinaria y cultivos para la elaboración de vinos finos, asesorado por expertos de varios países del mundo. En 1992 nace el gran vino de guarda uruguayo. Para 1994 la empresa empieza la exportación de vinos llegando al mercado inglés y preparando exportación a Francia, Suecia y Alemania.

Para 1996 la empresa es galardonada con un premio de excelencia en España. En este año también sale al mercado el vino Don Pascual.

Para los siguientes años la empresa sigue con su estrategia de expansión creando más productos asesorado por grandes casas vitivinícolas de Francia y el mundo, con esto cubre un con sus productos 5 continentes.

5.11.1.2 Línea de Productos

Empresa del sector de bebidas alcohólicas a base de uva, especializadas en la producción de vino de todas las clases y tipos.

5.11.1.3 Clientes de la empresa

Clientes especializados en busca de vinos de gran calidad.

5.11.1.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Innovación: a pesar de que la empresa tiene muchos años de fundación no fue sino hasta finales de los 70´s cuando se buscó tecnificar procesos y cultivos que la empresa logro una verdadera expansión, de esta forma la empresa empieza a tener ventajas sobre sus rivales que traduce en penetración de mercados extranjeros

5.11.2 Los Cerros de San Juan 1854

5.11.2.1 Historia

Empresa fundada en 1854 por la familia de inmigrantes alemanes Lahusen, donde plantaron cepas de vino provenientes de Europa. Para 1972 son traídos de Alemania toneles de roble albergados en una bodega que hasta hoy en día alberga estos productos.

Para 1975 la empresa lanza un nuevo vino con el cual lidera el mercado uruguayo de vinos finos. Para 1988 la empresa cambia de dueños, los hermanos Terra Oyenard de origen vasco. Para 1994 la empresa participa en numerosos concursos ganando reconocimiento con sus productos a nivel internacional.

5.11.2.2 Línea de Productos

Empresa del sector de bebidas alcohólicas a base de uva, especializadas en la producción de vino de todas las clases y tipos.

5.11.2.3 Clientes de la empresa

Clientes especializados en busca de vinos de gran calidad.

5.11.2.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Innovación: Empresa especializada en la elaboración de vinos de gran calidad, aprovechando las similitudes de su suelo con el de regiones específicas en Francia para el cultivo de la vid.

5.11.3 Pisano 1870

5.11.3.1 Historia

Empresa Vitivinícola fundada en 1870 por el inmigrante Italiano Fransesco Pisano, para elaborar vinos de forma artesanal. En 1914 llega a Uruguay su hijo Cesare Secundino Pisano trayendo vides de Europa para plantarlos en los cultivos de su padre, para 1924 produce su primer vino fruto de esas vides. La empresa produce 350.000 botellas de forma artesanal, las cuales son premiadas y reconocidas a nivel mundial.

5.11.3.2 Línea de Productos

Empresa del sector de bebidas alcohólicas a base de uva, especializadas en la producción de vino de ciertas clases y tipos.

5.11.3.3 Clientes de la empresa

Clientes especializados en busca de vinos de gran calidad y exclusividad.

5.11.3.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Enfoque a necesidades específicas: Empresa especializada en la elaboración de vinos de gran calidad, aprovechando las similitudes de su suelo con el de regiones específicas en Francia para el cultivo de la vid. Los vinos elaborados de manera artesanal solo permiten una baja producción lo que hace más exclusivo al producto.

5.11.4 Bodega Leonardo Falcone 1886

5.11.4.1 Historia

En 1886 Domingo Falcone Ruggiero y su hermano compran al estado uruguayo un predio llamándolo “Granja 20 de Septiembre”, en el cual plantan vides para la elaboración manual de vinos.

La empresa es asumida por su hijo menor quien se la lega también a su único hijo varón, el cual expande el negocio equipando su bodega con las herramientas necesarias y cultivando vides de alta calidad. Por otro lado con la tercera y cuarta

generación de la familia se establece la tecnificación de sus procesos para mejorar la calidad de sus productos.

5.11.4.2 Línea de Productos

Empresa del sector de bebidas alcohólicas a base de uva, especializadas en la producción de vino de todas las clases y tipos.

5.11.4.3 Clientes de la empresa

Clientes especializados en busca de vinos de gran calidad.

5.11.4.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Innovación: Empresa especializada en la elaboración de vinos de gran calidad, aprovechando su conocimiento en vinos a lo largo de más de un siglo combinando los conocimientos de antaño con la técnica y maquinaria moderna logra un producto de excelente calidad.

5.11.5 Bodega y Viñedos Santa Rosa 1898

5.11.5.1 Historia

Empresa fundada en 1898 por Juan Bautista Passadore, elabora su primera cosecha de 4.300 kilos de uva. Para el principio del siglo comienza la comercialización de sus vinos ayudado por su hijos, alcanzando en 1924 120.000 litros de producción.

Para 1930 se importan cubas de roble fino de Francia para la maduración de vinos de gran reserva con capacidad de 16.000 litros, para 1936 la empresa empieza la elaboración de champaña, para los años 40´s la empresa sigue su proceso de adaptación de sus instalaciones adquiriendo mas tierras, sembrando nuevas cepas provenientes de Francia e Italia y adaptando sus cavas para la producción de estas. En 1947 se incorpora la tercera generación de la familia mejorando la calidad de los vinos.

En 1960 hacen el relevo generacional, logrando con esta generación importantes premios y la exportación de sus vinos a 4 continentes. Siguen con el proceso de

modernización y adaptación de procesos contratando reconocidos expertos, dándole un gran impulso a las exportaciones de esta empresa.

5.11.5.2 Línea de Productos

Empresa del sector de bebidas alcohólicas a base de uva, especializadas en la producción de vino de todas las clases y tipos.

5.11.5.3 Clientes de la empresa

Clientes especializados en busca de vinos de gran calidad.

5.11.5.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Innovación: Empresa especializada en la elaboración de vinos de gran calidad, aprovechando su conocimiento en vinos a lo largo de más de un siglo combinando los conocimientos de antaño con la técnica y maquinaria moderna logra un producto de excelente calidad.

5.11.6 Fanapel fabrica nacional de papel 1898

5.11.6.1 Historia

Empresa de producción de papel fundada en 1898. En el año 2007 fue adquirida por la empresa tapibecuá, grupo forestal industrial comprometido con el desarrollo sostenible de la región. En este mismo año la empresa llego a una facturación de 59,9 millones de USD, el 62% de su producción se enfoca a la exportación siendo sus destinos principales los países del MERCOSUR seguidos por EEUU, México y Bolivia.

Esta sociedad se volvió anónima y cotiza en la bolsa de Montevideo.

5.11.6.2 Línea de Productos

Empresa del sector del papel, elaboración de todo tipo de papeles de uso doméstico.

5.11.6.3 Clientes de la empresa

Productos de consumo masivo.

5.11.6.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Especialización en necesidades específicas: la empresa desde sus comienzos se enfocó en la elaboración de este bien de manera que fuera sostenible para el medio ambiente de su país sin descuidar la calidad de sus productos que son en este momento de tipo exportación.

5.11.7 Juan Toscanini e hijos 1908

5.11.7.1 Historia

Empresa fundada en 1908 por Juan Toscanini, un inmigrante Genovés que produjo en su primera producción 4.200 litros de vino comercializados bajo la marca de la fuente. Para los años 80´s gracias al naciente reconocimiento del vino uruguayo la familia comienza un proceso de modernización de su tecnología y sus cultivos.

5.11.7.2 Línea de Productos

Empresa del sector de bebidas alcohólicas a base de uva, especializadas en la producción de vino de todas las clases y tipos.

5.11.7.3 Clientes de la empresa

Clientes especializados en busca de vinos de gran calidad.

5.11.7.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Innovación: Empresa especializada en la elaboración de vinos de gran calidad, aprovechando su conocimiento en vinos a lo largo de más de un siglo combinando los conocimientos de antaño con la técnica y maquinaria moderna logra un producto de excelente calidad.

5.11.8 Bodegga Pizzonrno 1910

5.11.8.1 Historia

Empresa fundada por Prospero Jose Pizzorno en 1910. Según Carlos Pizzorno tercera generación de la familia la empresa a adaptado el amor y respeto por la

naturaleza con su experiencia y la nueva tecnificación hacen de esta empresa única por sus vinos de gran calidad.

5.11.8.2 Línea de Productos

Empresa del sector de bebidas alcohólicas a base de uva, especializadas en la producción de vino de todas las clases y tipos.

5.11.8.3 Clientes de la empresa

Clientes especializados en busca de vinos de gran calidad.

5.11.8.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Innovación: Empresa especializada en la elaboración de vinos de gran calidad, aprovechando su conocimiento en vinos a lo largo de más de un siglo combinando los conocimientos de antaño con la técnica y maquinaria moderna logra un producto de excelente calidad.

5.11.9 Marichal 1910

5.11.9.1 Historia

Empresa fundada en 1910 por parte de Isabelino Marichal, descendiente de inmigrantes canarios. Para 1938 la empresa instala su primera bodega subterránea. Las siguientes generaciones de la familia se especializaron en las áreas de Enología y Viticultura.

Con una producción de 200.000 botellas, el viñedo posee 2 marcas de vinos y sus cultivos se encuentran ubicados en el departamento de Canelones con 40 Hectáreas.

5.11.9.2 Línea de Productos

Empresa del sector de bebidas alcohólicas a base de uva, especializadas en la producción de vino de todas las clases y tipos.

5.11.9.3 Clientes de la empresa

Clientes especializados en busca de vinos de gran calidad.

5.11.9.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Innovación: Empresa especializada en la elaboración de vinos de gran calidad, aprovechando su conocimiento en vinos a lo largo de más de un siglo combinando los conocimientos de antaño con la técnica y maquinaria moderna logra un producto de excelente calidad.

5.11.10 Antigua Bodega Stagnari 1910

5.11.10.1 Historia

Empresa del sector vinícola, fundada por Pablo Stagnari Casali en 1910. Para 1929 se amplía la plantación y la bodega para una capacidad de 80.000 lts. Actualmente la sexta generación de la familia continúa el cultivo de la vid.

5.11.10.2 Línea de Productos

Empresa del sector de bebidas alcohólicas a base de uva, especializadas en la producción de vino de todas las clases y tipos.

5.11.10.3 Clientes de la empresa

Clientes especializados en busca de vinos de gran calidad.

5.11.10.4 Elementos que Utilizan en su gestión

Innovación: Empresa especializada en la elaboración de vinos de gran calidad, aprovechando su conocimiento en vinos a lo largo de más de un siglo combinando los conocimientos de antaño con la técnica y maquinaria moderna logra un producto de excelente calidad.

6 Conclusiones del estudio

Luego de hacer una recolección de datos sobre las empresas más longevas en América (Se tomaron para el estudio 10 países) encontramos que muchas de estas empresas iniciaron sus actividades de elaboración o prestación de servicios básicos para la época, con algún grado de tecnificación proveniente en muchos casos del conocimiento adquirido previo a la fundación de estas compañías y que

con el trascurso del tiempo se ha ido enriqueciendo. Además por otra parte juega un papel muy importante la tecnificación de los procesos productivos así como la adopción de nuevas prácticas empresariales. A medida que las generaciones van asumiendo su rol gobernando la empresa también encontramos que estas se preparan mas en el manejo de las mismas, combinando conocimientos nuevos con la experticia desarrollada durante años de actividad.

Estas empresas en su mayoría han crecido gracias al desarrollo de su mercado local, aprovechando que principalmente son productoras de bienes básicos, pero debido a la competencia del mercado utilizan elementos diferenciadores y la gran mayoría ha entrado en el mercado internacional.

De las 97 empresas estudiadas seleccione una muestra de 72 diferenciadas por sector y que por lo menos tuvieran al menos un competidor o una empresa similar en esta muestra, haciendo una agrupación de industrias afines salieron las siguientes 9 Categorías en donde podemos ver que el predominio de las empresas más antiguas está dado por las bebidas alcohólicas, siendo estas compuestas por los licores a base de caña y agave, bebidas espirituosas como vinos y Cervezas.

El otro gran sector es el de los alimentos con una participación del 22% del total de esta muestra

Tipo de Industria	*Total*
Alimentos	*16*
Bancario	*7*
Bebidas Alcohólicas	*23*
Comercio	*8*
Energía	*3*

Metal Mecánico	*3*
Papel y Prensa	*5*
Textil	*5*
Vestido	*2*
Total general	*72*

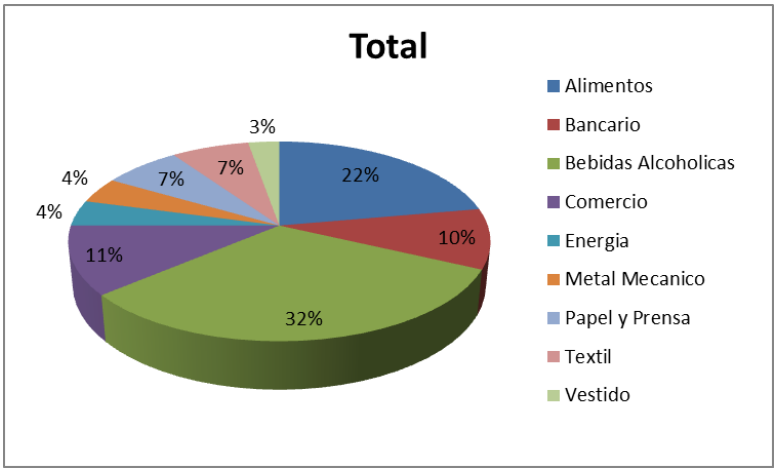


Ilustración 1: Composición por Industria

Las empresas que aún continúan en el mercado constituidas antes del siglo XX son empresas de bienes comodities, cuyo valor agregado en sus productos para este tiempo no era muy alto, se caracterizan las empresas de alimentos, de bebidas alcohólicas los establecimientos bancarios, prensa y el comercio entre otras actividades.

SIGLO	XVII	XVIII	XIX	XX
Alimentos	1	2	2	11
Bancario			6	1

Bebidas Alcohólicas		3	13	7
Comercio			2	6
Energía				3
Metal Mecánico				3
Papel y Prensa			4	1
Textil			2	3
Vestido			1	1
Total	1	5	30	36

La empresa más antigua y que aun funciona se encuentra ubicada en Estados Unidos, se evidencia el aporte de América del Norte con las empresas más viejas constituidas en EEUU, Canadá y México, para el siglo XIX los países de Suramérica fueron los que más aportaron empresas que actualmente funcionan siendo de las principales actividades la elaboración de vinos en el sur del continente.

SIGLO	XVII	XVIII	XIX	XX
Argentina			2	4
Brasil			3	4
Canadá		1	4	2

Chile			7	
Colombia			3	4
Estados Unidos	1	2	2	
México		1	3	1
Panamá				8
Paraguay				6
Uruguay			6	4
Venezuela		1		3
Total	1	5	30	36

Las empresas que perduran en América tienen características comunes como las que identificamos en el texto "¿EMPRESAS O MITOS? (Elementos comunes de de las empresas más antiguas del mundo)"[1]:

- Productos comodities

- Satisfacen necesidades básicas

- Tradición Familiar

6.1 Productos comodities

La definición de commodities más apropiada que encontramos es, "The more specific meaning of the term commodity is applied to goods only. It is used to

[1] http://ssrn.com/abstract=1151330 , Hugo Alberto Rivera Rodríguez, Universidad del Rosario 2008

describe a class of goods for which there is demand, but which is supplied without qualitative differentiation across a market."[2]

De una muestra de 72 de las 97 empresas escogidas para este estudio encontramos que el 92% se dedica a la elaboración de productos commodities, si bien estos bienes se caracterizan por ser de bajo valor agregado observamos que en muchas industrias han adoptado la tecnología como medio para mejorar su productividad, optimizar sus estructuras de costos y de servicios, por lo que a pesar de la disponibilidad y bajo precio de muchos de estos bienes ofrecen a sus consumidores además de las características y altas prestaciones que se hacen necesarias en un mercado cada vez más competitivo muchas de estas industrias han desarrollado estructuras productivas complejas y costosas que no son fáciles de igualar sin una alta inversión, además que al pasar el tiempo sus curvas de aprendizaje se vuelven más complejas no solo en sus procesos productivos sino también en sus procesos de comercialización ayudados por su posicionamiento.

Sector Agrupado	Comodities Industrial	Total general
Alimentos Procesados	11	11
Bancario	7	7
Bebidas Alcohólicas	5	5
Calzado	2	2
Cervecera	6	6

[2] http://beginnersinvest.about.com/cs/commodities/f/whatcommodities.htm

Comercio	8		8
Energía		3	3
Gaseosas	2		2
Lácteos	3		3
Metal Mecánico		3	3
Prensa	3		3
Productora de Papel	2		2
Textil	5		5
Viñedos	12		12
Total general	66	6	72

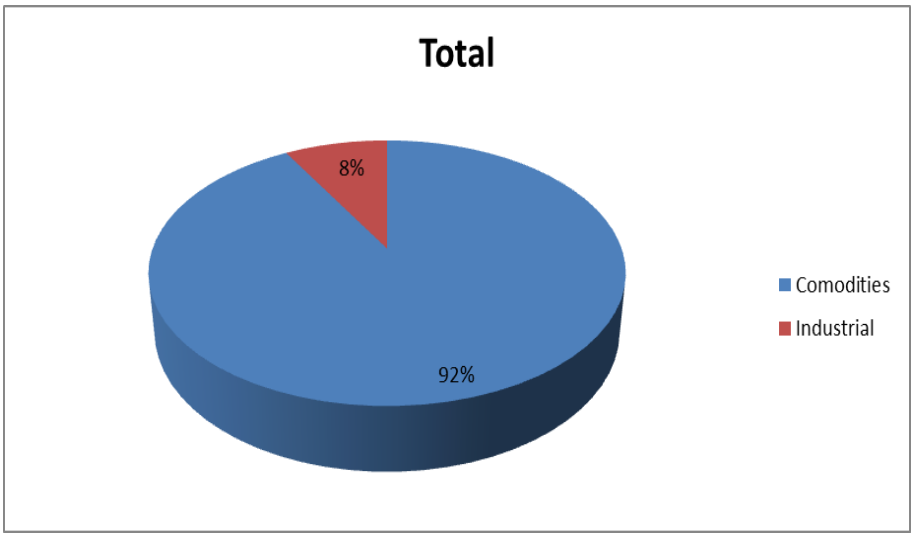


Ilustración 2: Distribución por tipo de bien

6.2 Satisfacen necesidades básicas

Dentro de la pirámide de necesidades de Maslow (1943) encontramos como base las necesidades básicas, en las cuales para el caso del estudio clasificare bajo las necesidades de Alimento, Vestido (Mantenimiento de la temperatura corporal), y la Entretención (Bebidas Alcohólicas, vino, cervezas, y productos derivados de la destilación de la caña y el agave), de la muestra de las 72 empresas tomadas observamos que 63.8% de las mismas se dedican desde sus orígenes a estas 3 actividades, el 9.72% de las empresas cubren necesidades de seguridad y el 18.05% las necesidades de afiliación.

6.3 Tradición Familiar

Encontramos el componente familiar como parte primordial en la consolidación de la empresa, ya que del total de la muestra el 83.33% de estas se constituyó como una sociedad Familiar, de estas el 57% continúan siendo familiares, pasando el conocimiento de generación en generación.

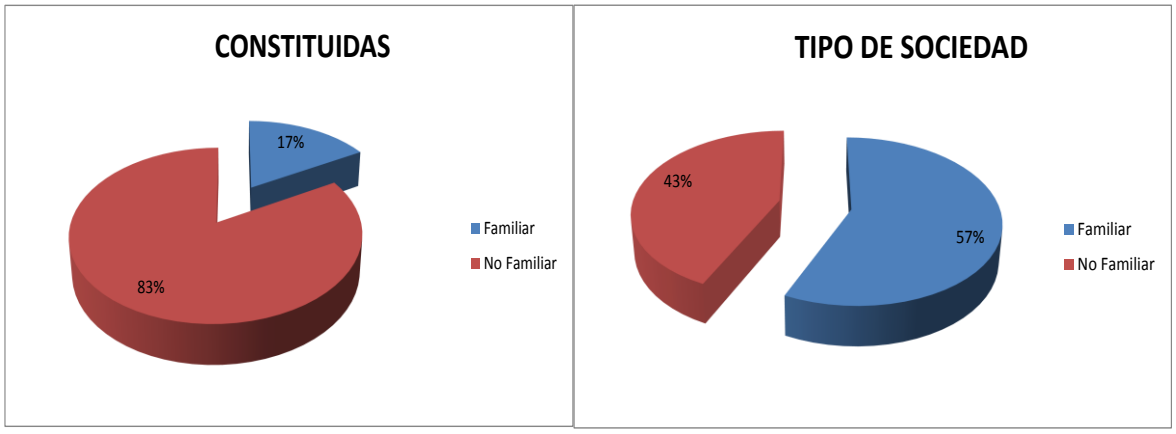


Ilustración 3: Distribución por constitución inicial y actual de la empresa

Si bien se habla de que en la mayoria de las empresas constituidas de esta forma su gobierno no pasa de la 3 generación, encontramos como caracteristica la construcción de una cultura alrededor de valores como el trabajo, la honestidad, el respeto por las tradiciones y el amor y compromiso familiar y social, entre otros en

la constitución de la misma y que es inculcada a la siguiente generación por medio de tradiciones y la educación de esta manera se van preparando los relevos que buscan ir afianzando la empresa en el tiempo.

Como mencione anteriormente estas nuevas generaciones se preparan de la mejor manera para asumir como reto el manejo de la compañía ya que esta se vuelve un simbolo de su propia familia, la sienten y la quieren siempre como suya, pasando de cierto modo su vision a sus empleados generando un ambiente de trabajo productivo y realizador.

Otros de los elementos que identifique son:

- Cambio en su actividad CORE
- Diversificación de Productos
- Diversificación de Portafolio
- Recambio Tecnológico
- Exportación de sus productos

6.4 Cambio en su actividad CORE

Las empresas que más cambian su actividad core son las de alimentos pasando de productoras agrícolas a procesadoras, solo el 15% de las empresas cambiaron su actividad principal y con la que fueron fundadas, estos cambios son atípicos por que las empresas desarrollan su conocimiento y experiencia sobre una actividad específica, que generalmente siguen a lo largo de su trasegar. En el caso puntual de las empresas que cambian de actividad no lo hacen desde ceros, porque tendrían que construir nuevamente una cadena productiva, comercial y laboral que sería prácticamente hacer de nuevo la empresa, sino que adaptan sus estructuras actuales a actividades afines a su core inicial de forma que el cambio no es tan traumático y pueden seguir desarrollando sus actividades como compañía.

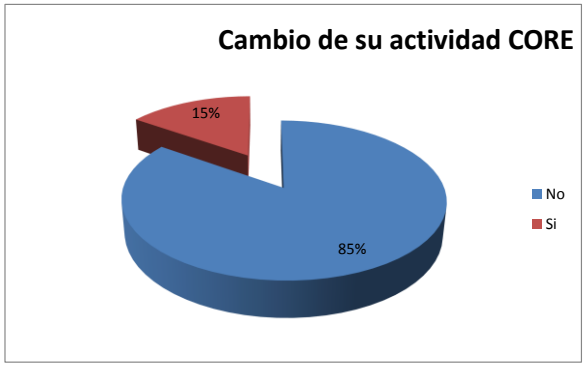


Ilustración 4: Distribución de cambio de core

6.5 Diversificación de Productos

Todas las empresas de la muestra han diversificado sus productos aprovechando su conocimiento y cambiando características de los actuales para ofrecer mayor variedad a sus clientes ocupando más nichos de mercado.

6.6 Diversificación de Portafolio

El 44% de las empresas Ampliaron su portafolio, si bien muchas empresas no cambiaron su actividad principal, está la mantienen y amplían sus negocios incursionando en nuevos tipos de productos aprovechando principalmente su aprendizaje comercial, de logística entre otros, adaptándose al mercado más rápido que sus competidores, estas empresas elaboran productos afines a su actividad core, y en muchos casos se subdividen en compañías que se especializan en determinado producto, en algunas empresas llaman a esta figura división.

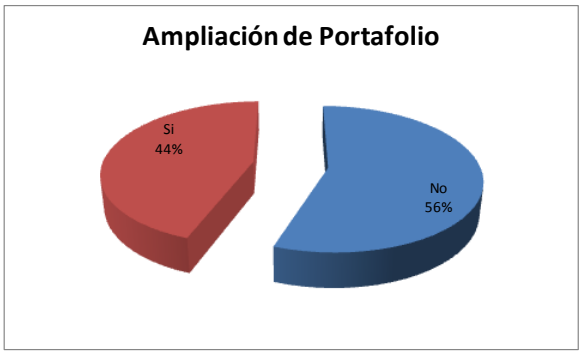


Ilustración 5: Distribución de cambio de portafolio

6.7 Recambio Tecnológico

El 97% de las compañías objeto de este estudio ha hecho cambio de su tecnología como medio de mejorar su competitividad y por ende su participación en el mercado, las mejoras en los procesos se evidencian por reducción de costos, minimización de desperdicios, velocidad y calidad de producción entre otros aspectos. Si bien los cambios en tecnología son costosos, las mejoras recuperan este costo en relativamente corto tiempo además que estas inversiones según el tipo de industria requiere estos cambios en un determinado espacio de tiempo para mantener unos estándares de competitividad. Debido al acceso de estas tecnologías entre competidores no se vuelve en sí mismo un elemento diferenciador pero por su costo en la mayoría de los casos no permite el ingreso de nuevos competidores que no tienen la suficiente experticia en el negocio.

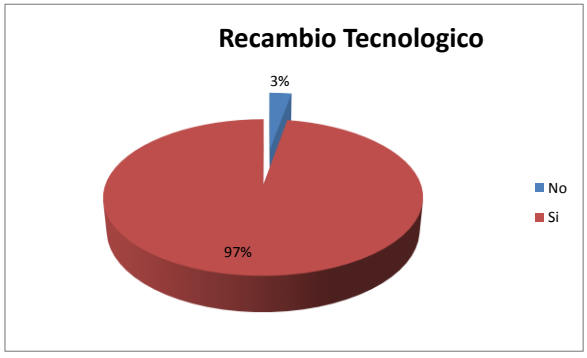


Ilustración 6: Distribución de recambio tecnologíco

6.8 Exportación de sus productos

Gracias a las tendencias de los mercados globalizados de los últimos tiempos, el 81% de las empresas objeto de este estudio son exportadoras de sus productos o algunas de sus líneas a nivel regional (Área de influencia cercana geográficamente a su país) y en muchos casos a nivel mundial, aprovechando su conocimiento en mercados y clientes afines, esto ayuda a que las empresas afiancen su crecimiento o se vuelvan insostenibles en el tiempo.

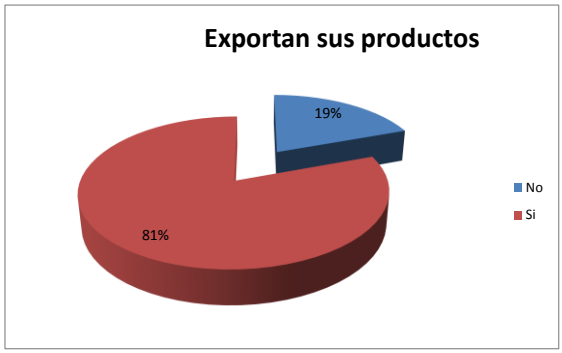


Ilustración 7: % de Empresas que exportan sus productos

Según el artículo "LONGEVIDAD EMPRESARIAL"[3] de Hugo Rivera podemos concluir que el desempeño de estas empresas se rige por los siguientes aspectos:

- Estrategia
- Gobierno de la empresa
- Gestión del conocimiento
- Cultura Organizacional

6.9 Estrategia

Las empresas tienen en común que utilizan la tecnología como una herramienta para su estrategia según el tamaño, esto no es un factor diferenciador ya que la misma tecnología puede ser adquirida por sus competidores pero si lo es todas las

[3] LONGEVIDAD EMPRESARIAL, Hugo Alberto Rivera Rodriguez, Marleny Natalia Malaver Rojas, Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad – CEEP, Facultad de Administración, Editorial Universidad del Rosario, 2008

actividades que en sí mismo componen su cadena productiva y operativa, estas empresas utilizan sus largas curvas de experiencia y aprendizaje adaptándolas a los cambios del entorno que les procuren ventajas en el mercado, se focalizan en necesidades específicas, por tener un largo trasegar muchas empresas son tan grandes que se enfocan en el mercado masivo de bajos precios y rendimientos a escala no solo teniendo procesos productivos óptimos sino con bastos canales de distribución producto de años de relaciones comerciales, otros en cambio se enfocan en mercados específicos y selectos también aprovechando la reputación de su larga trayectoria. Por otra parte estas empresas pioneras tuvieron a favor que al ser de las primeras en sus géneros no contaban con competencias tan definidas por lo cual desarrollaron y se desarrollaron con el mercado encontrando para mediados del siglo XX posiciones de mercado privilegiadas.

6.10 Gobierno de la empresa

Uno de los elementos que encontré en común es que la mayoría de fundadores de estas empresas eran personas reconocidas como insignes y destacadas por su honestidad, laboriosidad y justicia, estos valores no solo formaron la empresa sino que también sus propias familias, siendo reafirmados generación tras generación volviendo la empresa una propia familia, esto lleva a que sus trabajadores se sientan más comprometidos con el desempeño de la misma, además cada generación se prepara mejor que la anterior para brindarle a la empresa el mejor desempeño de sus ejecutivos en pos de la Visión y Misión de la organización

6.11 Gestión del conocimiento

La principal ventaja sobre los competidores que tienen estas empresas es su vasta experiencia (traducida en largas curvas de experiencia y aprendizaje) que les permiten adaptar sus empresas a entornos cambiantes desde todo punto de vista, son empresas que crearon procesos productivos, operativos, canales de comercialización y distribución, relaciones comerciales entre otros muchos, saben que deben estar constantemente vigilando el entorno y que además deben pensar

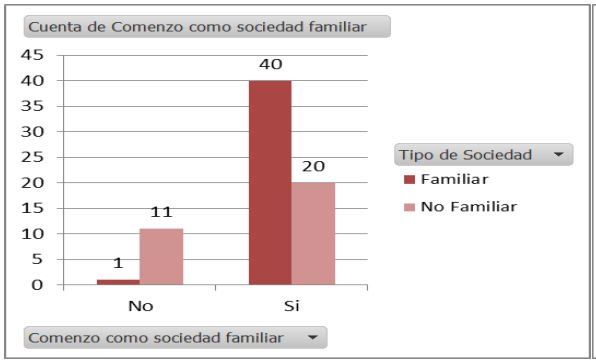
y trabajar por el futuro, gracias a toda esa información que poseen, y que adquieren día a día logran mantener ventaja sobre sus competidores.

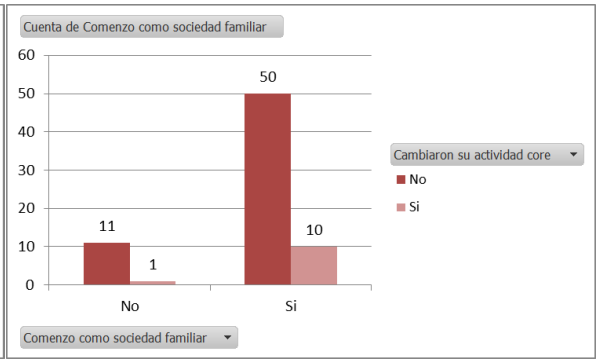
6.12 Cultura Organizacional

Las personas en estas organizaciones parecen comprometidas con su empresa, sienten responsabilidad y compromiso con su trabajo, al ser empresas tan sólidas sus empleados también sienten la estabilidad y la seguridad que esto les da, los valores familiares traducidos en su gobierno procuran que sus empleados se sientan a gusto con su labor y se identifiquen y alienen con los intereses de la empresa, son empresas que remuneran bien a sus empleados y en los que priman la carrera organizacional como forma de crecimiento. A su vez como los directivos de las nuevas generaciones se preparan mejor se aumenta el estándar de preparación para los nuevos empleados que ingresan a la organización.

7 Relación entre Variables

7.1 Comenzó como una sociedad familiar vs otras variables





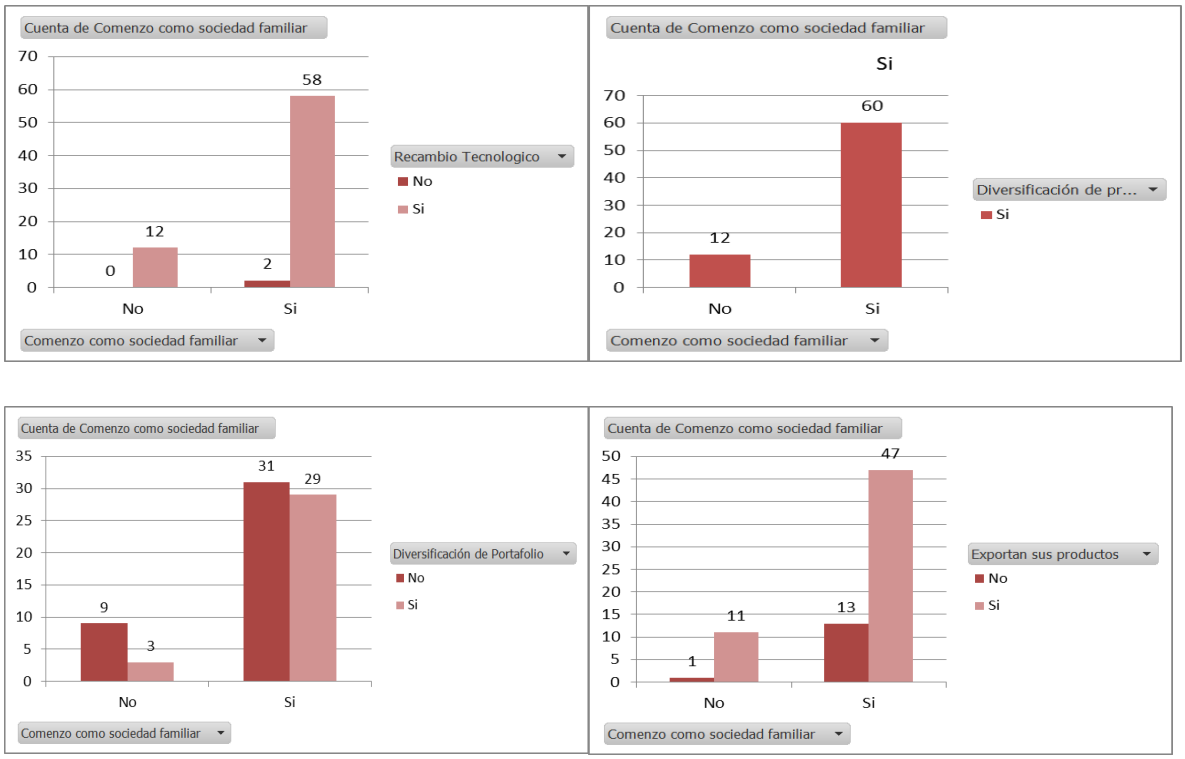


Ilustración 8: relación entre variables, comenzo como sociedad familiar vs el resto de variables

De las 72 empresas analizadas, 60 empezaron como sociedades familiares y 12 como no familiares, de las 60 el 66.66% permanece como sociedad familiar, mientras que de las no familiares el 91.66% permanece como tal, con esto podemos ver que hay mayor tendencia de cambio de familiar a no familiar que al contrario. También podemos observar que de estas sociedades que inicialmente eran familiares el 83.33% mantuvieron su actividad core en contraste las que no se conformaron como tal mantienen su actividad core en el 91.66%, el mayor cambio en la actividad core se evidencia en las sociedades conformadas como familiares que adaptan sus procesos y conocimiento a nuevas necesidades de mercado.

En un porcentaje del 97.22% las sociedades objeto de este estudio han realizado recambios tecnológicos de lo que encontramos que solo un 2.77% que no lo realizaron comenzaron como sociedades familiares, donde prima la tradición y los

procesos manuales en la elaboración de sus productos, haciendo que estos no sean de comercialización masiva.

Todas las empresas realizaron diversificación de productos pero solo el 48.33% de las empresas que comenzaron como familiares ampliaron su portafolio, los sectores específicos de estas empresas son el procesamiento de alimentos que utilizan su experiencia para procesar y comercializar otros alimentos, el comercio que va aumentando categorías de bienes en su portafolio, las cerveceras que utilizan su maquinaria, distribución de planta y canales para elaborar y distribuir bebidas gaseosas, maltas y jugos, las empresas textileras que no solamente elaboran textiles como producto final sino que ahora también se integraron hacia delante siendo sus propios proveedores con líneas de ropa de marca propia y bajo licencia, y las productoras de papel que además de producir el insumo al igual que las textileras producen productos para el consumidor final, ya que tienen editoriales y negocios conexos donde son proveedores y productoras de su propio holding y las empresas de calzado y bebidas gaseosas. El 51.7% restante que no cambiaron o aumentaron su portafolio de productos son empresas del sector vinícola, Bancario, Prensa, Lácteos y de bebidas alcohólicas, cuyos procesos son tan especializados que no permiten ampliar su portafolio de manera eficaz. Por otra parte observamos que el 8.33% de las empresas conformadas como no familiares hicieron cambio de su actividad teniendo como base las industrias que se mencionaron al principio que eran conformadas como familiares, encontramos la industria comercio, calzado y de bebidas gaseosas.

El 80.55% de las empresas objeto de este estudio exportan sus productos, de las empresas conformadas como familiares el 21.66% no exporta sus productos mientras que de las empresas conformadas como no familiares este porcentaje es del 8.33% siendo compuestas principalmente por empresas de los sectores de comercio, prensa y procesamiento de alimentos.

7.2 Tipo de sociedad actual vs otras variables

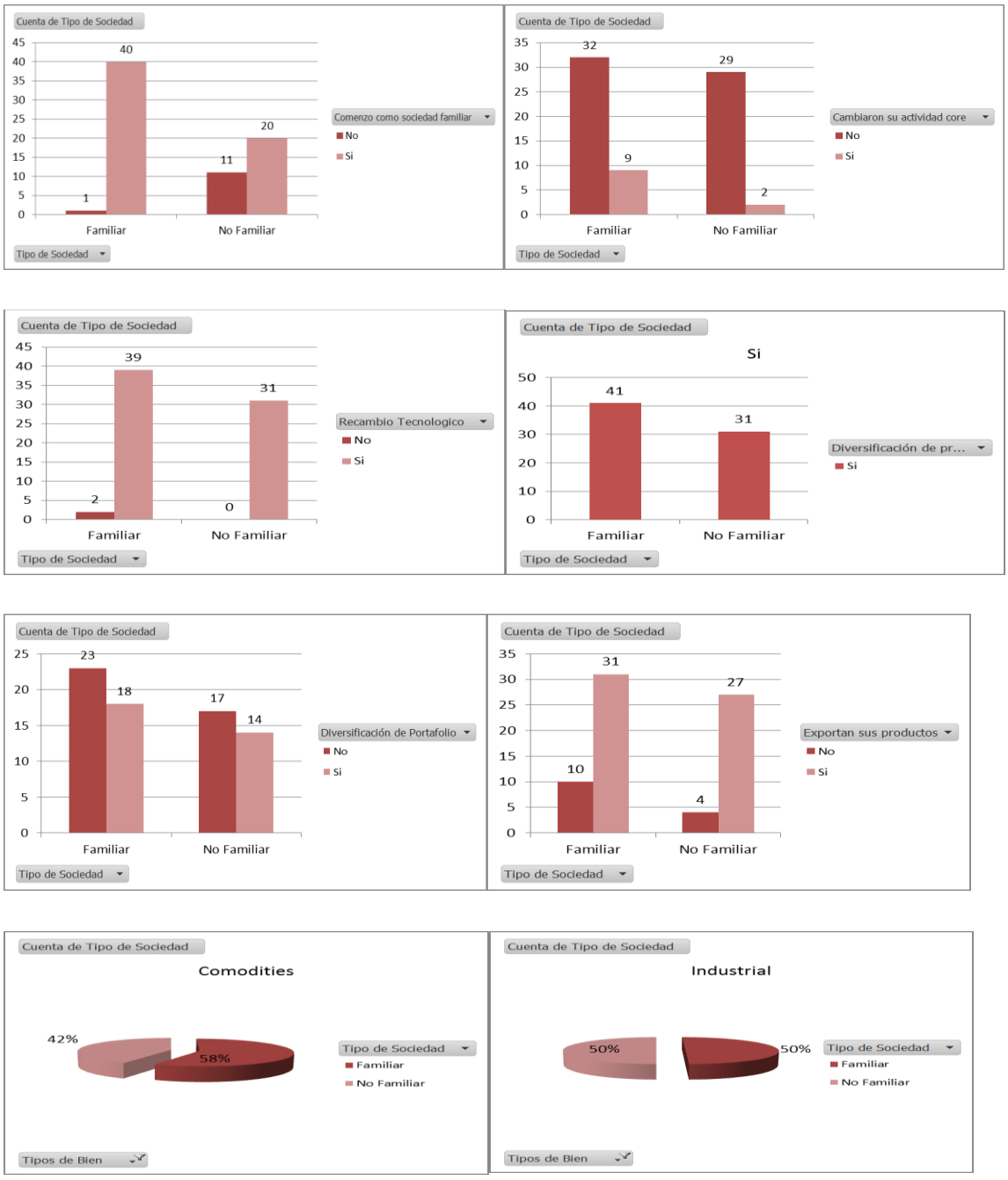


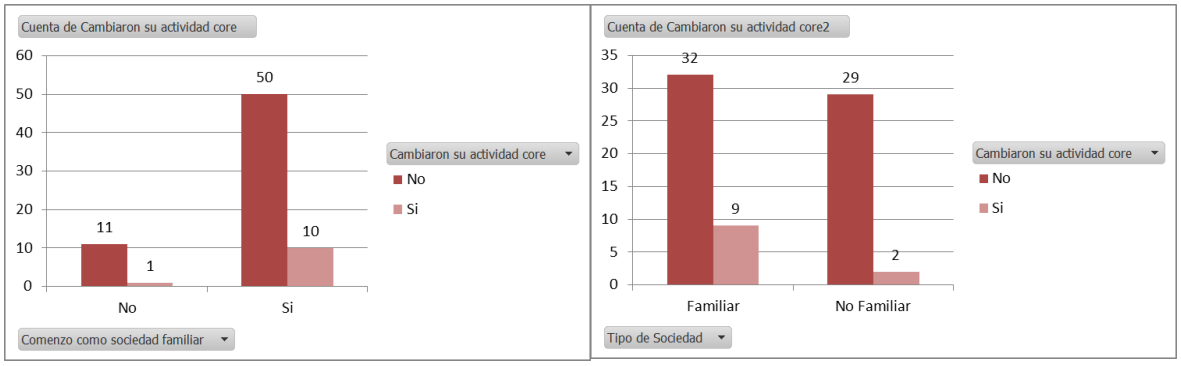
Ilustración 9: Relación entre variables, tipo de sociedad actual vs resto de variables

El 97.56% de las empresas que actualmente son conformadas familiares empezaron siéndolo, contra el 35.48% de las que no lo son actualmente y no empezaron como sociedades familiares, el crecimiento en la variable de sociedad actual se debe a que muchas compañías familiares fueron vendidas a terceros a lo largo del siglo XX y principios del XXI como forma de prevalecer en el tiempo. El 21.95% de las empresas que actualmente son familiares hicieron el cambio de su actividad core frente al 6.45% de las empresas no familiares que realizaron este mismo cambio.

De las sociedades que actualmente son familiares solo el 4.88% no hicieron recambio tecnológico frente al 100% de las sociedades no familiares que si lo hicieron. El 100% de las sociedades objeto de estudio diversificaron sus productos mientras que solo el 55.55% de las mismas diversificaron su portafolio, compuesto esto por el 43.9% de las sociedades Familiares y el 45.16% de las no familiares. También podemos observar que del total de sociedades objeto de estudio el 19.44% no exporta sus productos, de estas el 12.90% corresponde al total de sociedades no familiares frente al 24.39% de las sociedades que si son familiares.

Por ultimo observamos que la composición del tipo de sociedad según el bien se encuentra igual para los bienes industriales mientras que en los comodities las empresas familiares representan el 58% de las sociedades de estos bienes.

7.3 Cambio en actividad core vs otras variables



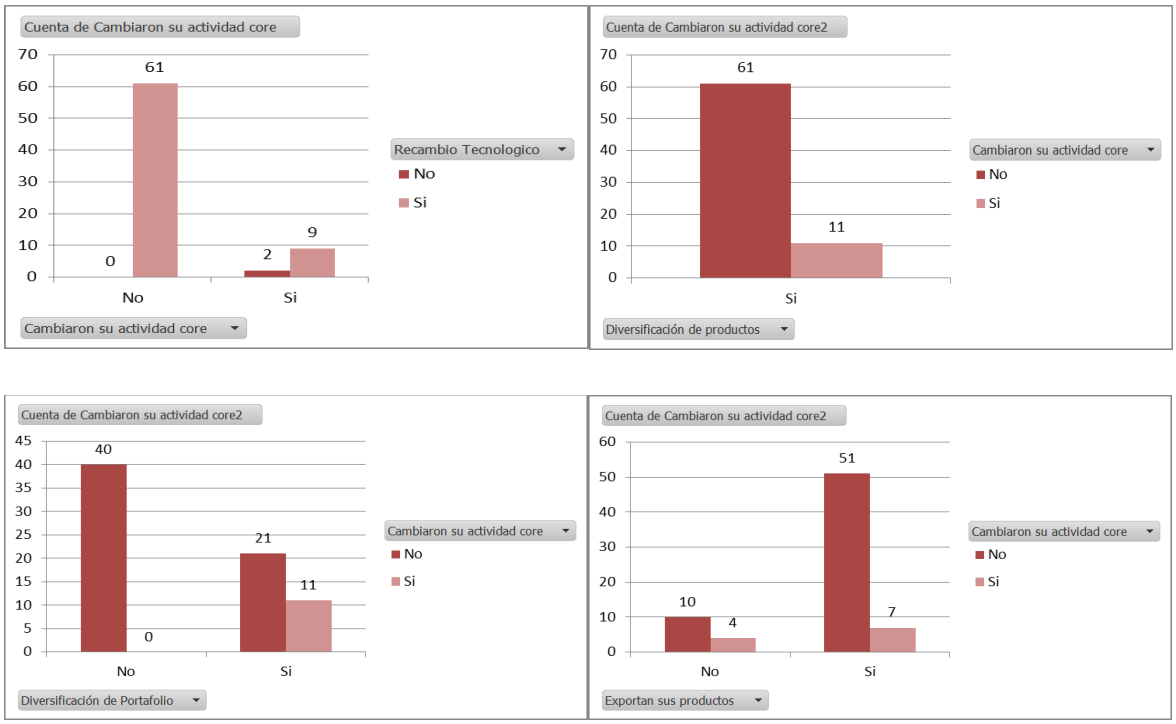


Ilustración 10: Relación entre variables, cambio de actividad core vs resto de variables

De las empresas objeto de estudio encontramos que el 16.66% de las sociedades conformadas como familiares cambiaron su actividad core frente al 8.33% de las sociedades no familiares que realizaron este cambio, en muchos de los oficios de las sociedades familiares prima la experiencia que traen los inmigrantes en determinada industria (conocen del negocio que van a iniciar), pero cuando la iniciativa de estas sociedades se basa en la oportunidad de negocio basados en necesidades, estas actividades centrales o de foco pueden ir cambiando con el desarrollo del mercado, en el ejemplo especifico encontramos a las procesadoras

de alimentos que en su gran mayoría empezaron como solo productoras agrícolas o de conservas y que expandieron sus actividades a el procesamiento de alimentos que no tienen que ver con su actividad core. Por otra parte este impacto es menor en las sociedades no conformadas como familiares ya que por lo general las personas que están involucradas en estas tienen experticia en las actividades que realiza la empresa que fundan teniendo casos aislados como el de Coca Cola en donde lo que se comercializo inicialmente como un remedio se convirtió en una industria que mueve miles de millones de dólares en el mundo y no pertenece al ramo de la industria por el que se creó inicialmente el producto.

Por otra parte observamos que de este 16.66% de las sociedades que cambiaron su actividad core y que comenzaron como sociedades familiares el 90% siguen siendo sociedades familiares en la actualidad.

El 18.18% de las empresas que realizaron el cambio de su actividad core no realizaron recambio tecnológico mientras que el 100% de las empresas que no hicieron cambio en la actividad core si realizaron recambio tecnológico esto en búsqueda de mejoras operacionales buscando reducción de costos y desperdicios así como mejor calidad en sus productos, también podemos destacar que el 81.81% de las empresas que realizaron el cambio de su actividad core y además hicieron recambio tecnológico todas son sociedades familiares.

Todas las empresas que realizaron cambio de su actividad core hicieron diversificación de productos y de portafolio, pero solo el 63.3% de estas empresas exportan sus productos a otras regiones. Las industrias de las empresas que cambiaron su actividad core están compuestas principalmente por la industria de alimentos con un 63.64% de la participación en esta variable (los casos que se mencionaron al principio) y la del comercio con el 27.27% dejando solo un 9.09% a la industria de la energía.

7.4 Recambio tecnológico vs otras variables

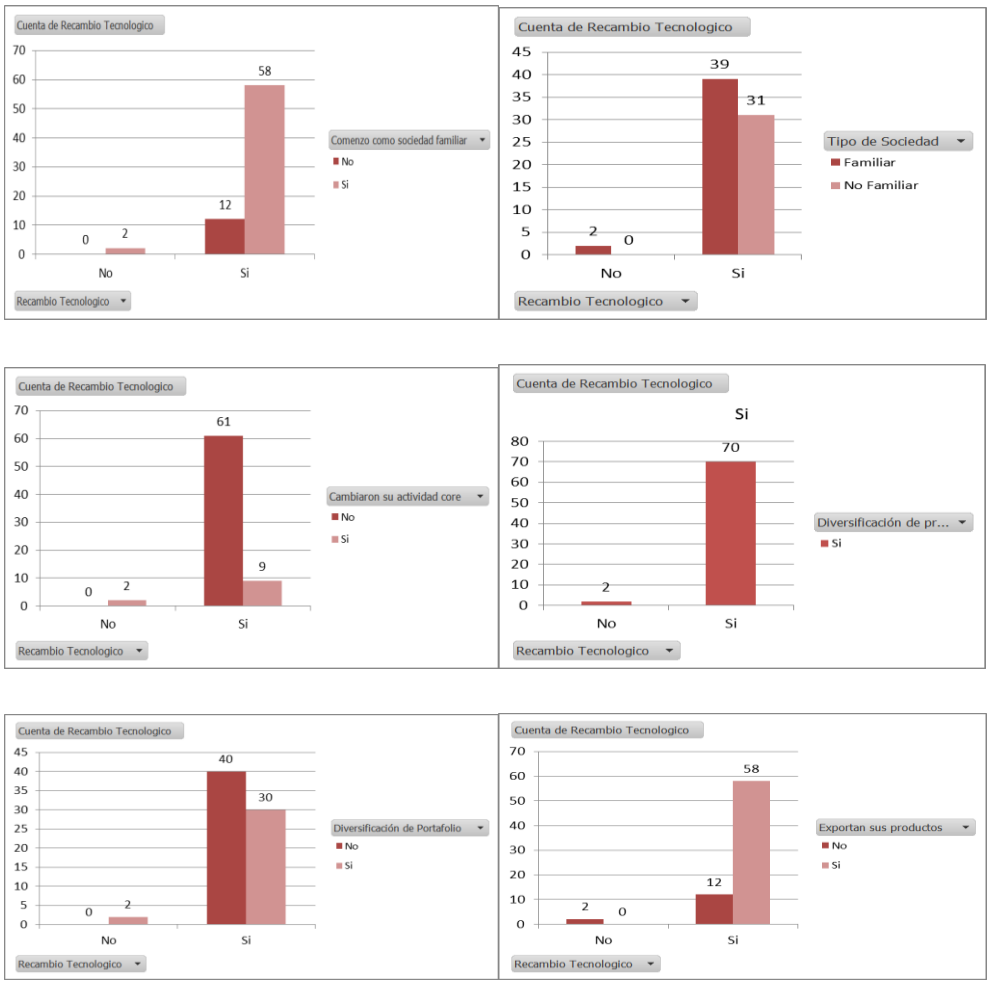


Ilustración 11: Relación entre variables, recambio tecnologíco vs el resto de variables

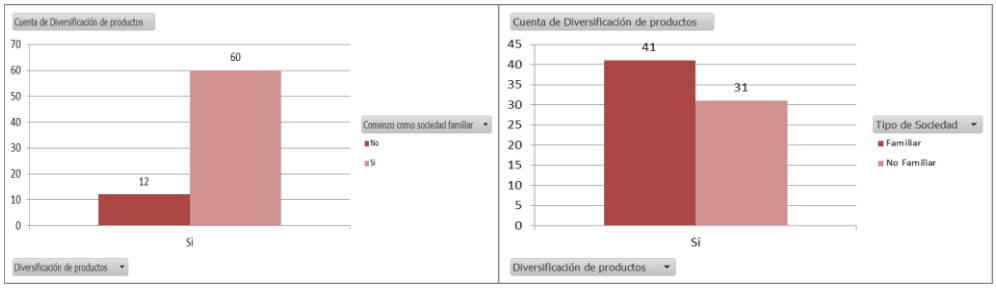
El 97.22% de las empresas objeto de este estudio hicieron recambio tecnológico de su producción y procesos para seguir a la vanguardia del mercado, de estas el 17.14% comenzaron como sociedades no familiares y hoy en día estas sociedades componen el al 44.28% de estas empresas. De las empresas que realizaron el recambio tecnológico el 12.85% cambiaron su actividad core, todas diversificaron sus productos pero solo el 42.85% diversificaron su portafolio, entre las principales industrias que diversificaron su portafolio con el recambio tecnológico encontramos la de los Alimentos Procesados, la industria Cervecera, la de las gaseosas, las textiles y las de comercio, por ejemplo muchas empresas cerveceras utilizan sus canales de distribución y su similitud en procesos

industriales para ofrecer otras bebidas como gaseosas, jugos etc., en el caso de las gaseosas las empresas no elaboran cervezas (por que necesitan una curva de experiencia que no tienen) pero si elaboran y distribuyen otras bebidas como jugos y agua, todo esto ayudado en gran medida por la adopción de tecnologías que minimizan costos y maximizan su producción a la vez que comparten características similares entre cada actividad.

Entre las empresas que no diversificaron su portafolio aun haciendo recambio tecnológico encontramos empresas con productos específicos los cuales las tecnologías adaptadas solo sirven para mejorar dicha actividad, entre estas están la actividad Vinícola (sus procesos y tecnologías solo sirven para este tipo de productos), el sector bancario, Lácteos, Prensa y bebidas alcohólicas entre otros (la elaboración de licor destilando agave tiene procesos muy diferentes al licor a base de caña de azúcar por eso las empresas se enfocan en productos que estén bajo su proceso principal).

Todas las empresas con mejoras en sus tecnologías exportan a diversos mercados en contraste con las empresas que no hicieron este recambio compuesto por el 2.78% del total de las empresas estudiadas (dedicadas a alimentos) ya que la exportación de un producto requiere bajos precios para el tipo de bienes de bajo nivel agregado y para hacerlo requiere tener adaptado economías de escala imposibles sin el empleo de la tecnología.

7.5 Diversificación de productos vs otras variables



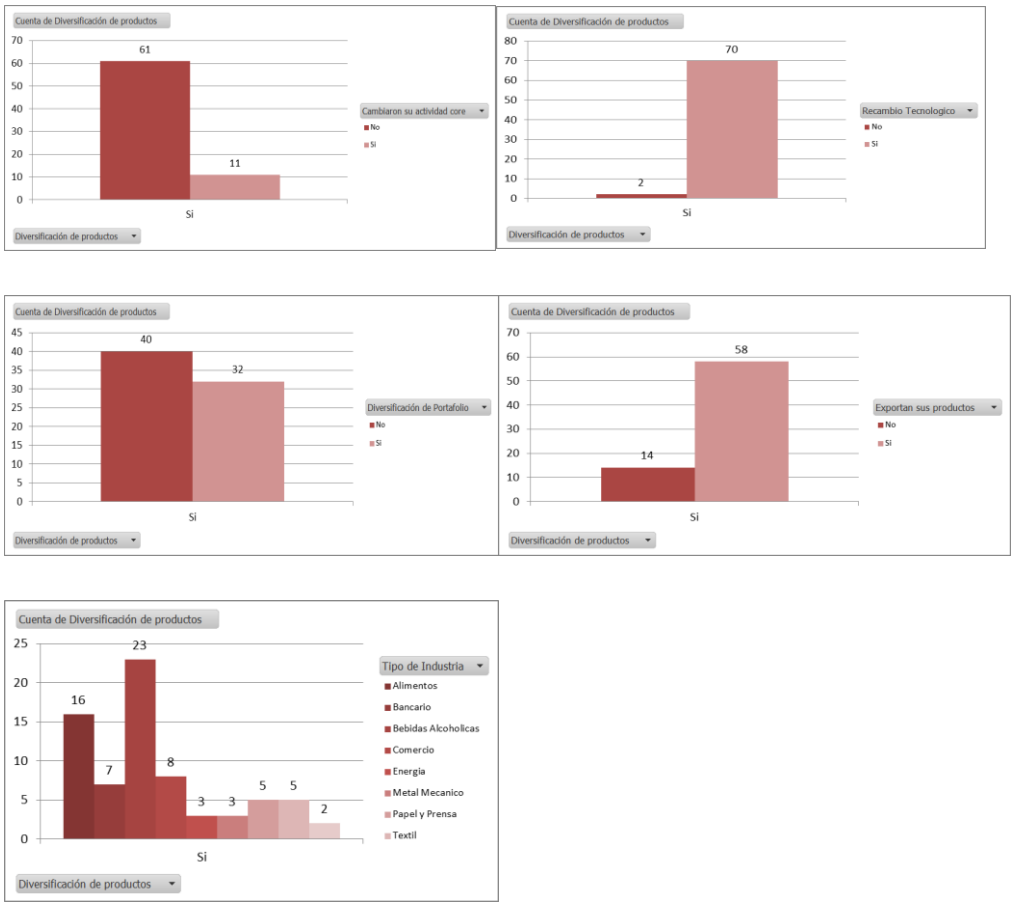


Ilustración 12: Relación entre variables, diversificación de productos vs el resto de variables

Todas las empresas objeto de este estudio tienen como característica predominante la diversificación de sus productos, cuando las empresas se vuelven tan expertas en la elaboración de un producto específico (sucede por años y años de elaboración y experiencia) por lo general empiezan a experimentar con variedades de procesos e insumos manteniendo las características de su producto en general pero variando algunas de estas, con esto amplían los productos que ofrecen al mercado en primera instancia experimentando con la acogida del mercado y hoy en día tratando de satisfacer necesidades específicas de un grupo específico de consumidores que requieren el producto con ciertas características diferenciadas del producto original.

El 83.33% de las empras que diversificaron sus productos empezaron como empresas familiares lo que hoy corresponde al 56.94% de las empresas estudiadas que siguen siendo de esta naturaleza la diversificación de productos es indistinta según el origen o tipo de la organización todas las empresas cumplido cierto tiempo buscan ofrecer variedad de los productos de los cuales ya tienen una experticia.

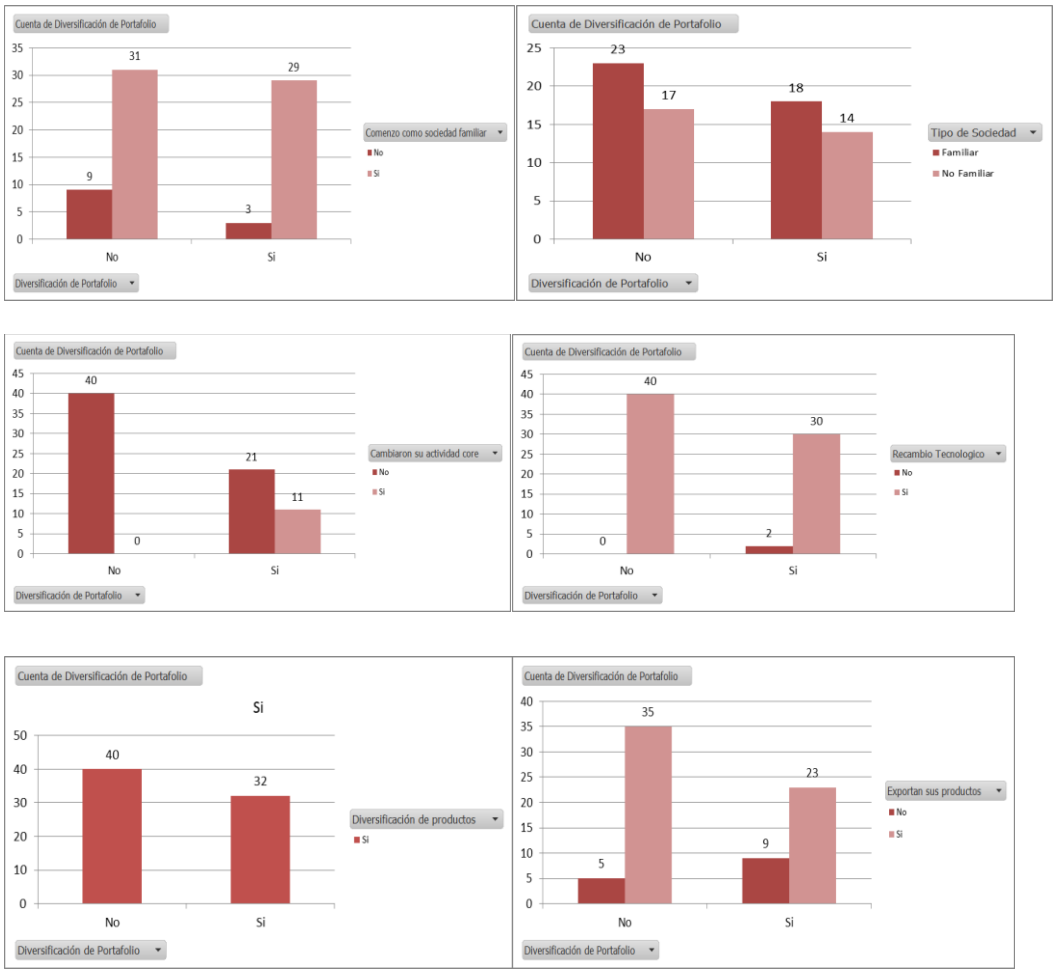
Solo el 15.27% de las empresas que diversificaron sus productos hicieron cambio en su actividad core, la diversificación de sus productos la realizaron después de cambiar su actividad principal de foco y después de haber logrado cierto nivel de conocimiento sobre su nueva actividad, si bien no desconocían todo en su nueva actividad el conocimiento en cierto procesos productivos es necesario para empezar a crear variedad.

Solo el 2.77% de las empresas estudiadas y que hicieron diversificación de sus productos no hicieron recambio tecnológico, como se mencionó estas empresas son familiares y pertenecen al ramo de alimentos procesados, estos alimentos (mermeladas y tipos de conservas) se producen de manera artesanal, con la característica de no tener preservantes que alarguen mucho su vida útil pero en el periodo que son aptas para el consumo conservan unas características que no conservan los alimentos procesados industrialmente, como el proceso de elaboración de estos productos es similar lo único que cambia es el sabor, aroma y textura (según el insumo) estas empresas ofrecen gran variedad de estas líneas de productos.

44.44% de las empresas que diversificaron productos diversificaron su portafolio ofreciendo productos conexos de su industria, como observamos anteriormente estos productos vienen de las empresas de alimentos procesados, cervecería, gaseosa entre otros.

El 80.55% de las empresas que diversificaron su portafolio exportan sus productos, gracias a la acogida de su producto original utilizando los mismos canales para todos.

7.6 Diversificación de portafolio vs otras variables



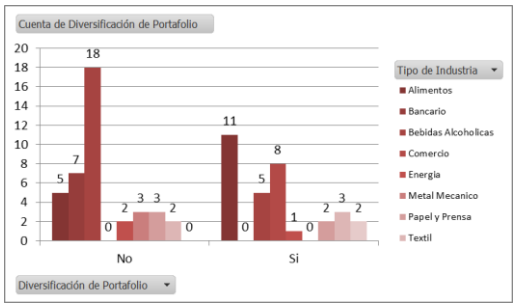


Ilustración 13: Relación entre variables, Diversificación de portafolio vs el reto de variables

Las empresas que diversifican su portafolio lo hacen principalmente por que las actividades nuevas a las que se dedican se parecen a sus actividades core, utilizando procesos similares de producción y los mismos canales de distribución.

El 90.65% de las empresas que realizaron diversificación de portafolio iniciaron como empresas familiares, actualmente solo el 56.25% de las empresas que realizaron esta diversificación siguen siendo familiares, la mayoría de estas empresas por el tamaño e importancia de sus actividades se vuelven empresas multinacionales o son absorbidas por alguna, al diversificar su portafolio también crece significativamente el tamaño de su operación.

El 34.37% de las empresas que diversificaron su portafolio también habían cambiado previamente su actividad core, de esto encontramos que los sectores que principalmente hicieron esto fueron los de alimentos procesados y de comercio con el 81.81% de participación entre las empresas que cumplen las dos condiciones antes descritas.

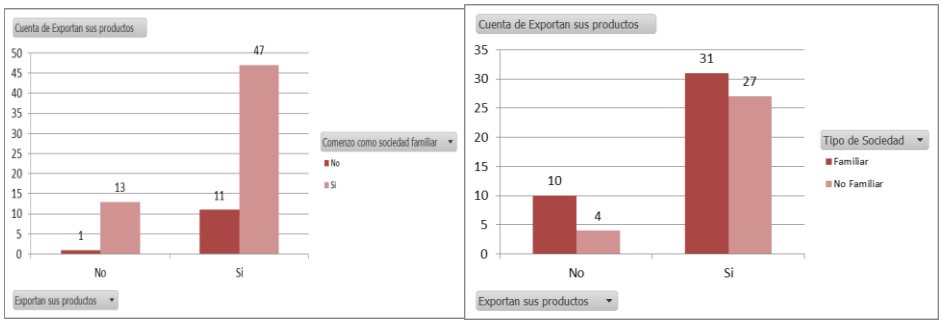
El 93.75% de las empresas que hicieron la diversificación de producto también hicieron recambio tecnológico, como se explicó anteriormente la influencia de procesos más tecnificados y sus similitudes entre industrias hace que una empresa decida ampliar el portafolio ya que debe ser igual de competitiva que en su actividad core.

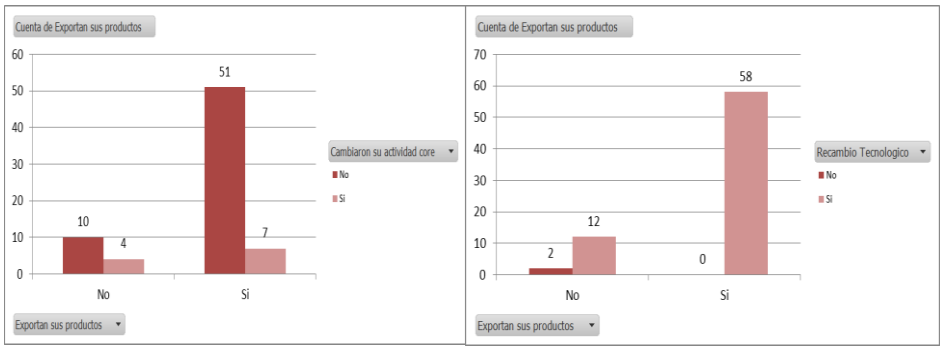
El 100% de las empresas que realizaron ampliación de su portafolio previamente habían hecho la diversificación de productos, su experiencia y conocimiento fueron explotadas al máximo en la industria original o con la que se fundó la empresa, ahora pasan a aprovechar esa experiencia en industrias conexas.

El 71.87% de las empresas que ampliaron su portafolio también exportan sus bienes, aprovechando sus conocimientos y experiencia en los canales de distribución.

El 78.12% de las empresas que realizaron diversificación de productos pertenecen a cuatro sectores (Alimentos procesados, Comercio, Cervecero, Textil)

7.7 Exportan sus productos vs otras variables





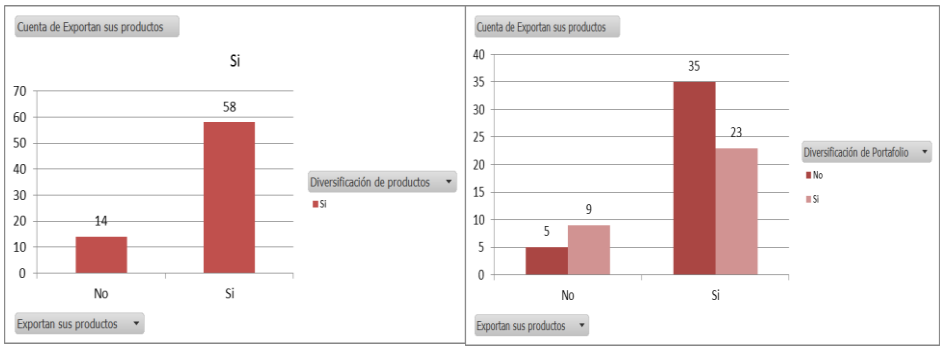


Ilustración 14: Relación entre variables, empresas que exportan sus productos vs el resto de variables

En el crecimiento de las empresas la internacionalización de las mismas en gran medida ayuda a el crecimiento de cada empresa, si los bienes son de percepción exclusiva donde los clientes necesitan productos de alto valor agregado con la misma demanda se puede mantener la empresa sin hacer planes de expansión ya que su ambiente competitivo podría estar más limitado a la hora de la aparición de nuevos competidores, pero la mayoría de empresas objeto de estudio son empresas que producen y comercializan bienes comoditties de bajo nivel agregado, por ende las empresas deben ser competitivas (Economías de escala), al prepararse para la competencia globalizada en su propio mercado se preparan también para la competencia en mercados externos de esta forma pueden aprovechar esto para crecer.

El 81.03% de las empresas que actualmente exportan iniciaron sus actividades como empresas familiares mientras que ese porcentaje actualmente esta del orden del 53.44% la globalización no solo afecta la competencia sino también la composición de estas empresas ya que o crecen lo suficiente para absorber otras empresas o son absorbidas y por lo general por empresas multinacionales.

Todas las empresas que exportan sus productos realizaron recambio tecnológico, la adopción de economías de escala y procesos especializados hacen que la competencia internacional con actores de todas partes del mundo se haga más

pareja además de tratar de satisfacer una base de demanda en expansión que necesita superproducciones para ser abastecida.

Las empresas que exportan lo hacen todas con variedad de sus productos core, además el 39.65% de estas lo hace con otros productos diferentes a los de su actividad core.

8 Comparaciones entre industrias estudiadas

8.1 Industria Vinícola

8.1.1 Elementos Comunes

Tecnificación de los procesos (Contrataron expertos enólogos para estudio de condiciones de tierra y el clima y así poder escoger las cepas que mejor se adaptaran a esto), Aumento de extensión de cultivo por la adquisición de predios, Aumento de tamaño de las bodegas de producción y almacenamiento, y adopción de máquinas y procesos de cultivo que están a la vanguardia de la industria vitivinícola en el mundo. Otro de los elementos presentes como común para estas empresas es el de la exportación de sus productos a diversos mercados mundiales. La producción de este producto está ligado al clima, suelo y a la migración de países específicos, por eso encontramos que se encuentra ubicado al sur del continente americano específicamente en Chile y Uruguay donde las migraciones diferentes a españolas y inglesas se asentaron (Alemanes, Italianos entre otros). Otro de los elementos comunes en este sector es que las empresas diversifican en las variedades de sus vinos aprovechando sus curvas de experiencia y aprendizaje, que muchos de los fundadores de estas empresas traen desde su migración del viejo continente.

8.1.2 Elementos Diferentes

Las empresas de este sector están compuestas por sociedades familiares y no familiares esto no es un elemento en común en esta industria, en este sector algunas empresas utilizan la asociación con casas europeas para aumentar la cobertura de sus mercados, por lo general son las empresas familiares, a pesar de que diversificaron sus productos en cuanto a la gran variedad de vinos, las empresas se especializan en determinadas variedades y calidades, teniendo como elemento que no es común que según el tamaño de la empresa se especializa en vinos de gran calidad mientras que las otras no teniendo productos tanto exclusivos como del mercado masivo.

8.2 Industria de Alimentos Procesados

8.2.1 Elementos Comunes

En este sector encontramos que la mayor tendencia se da en sociedades Familiares, dependiendo de la focalización de las empresas en el tipo de bien que producen pueden estar enfocados a mercados de consumo masivo como otras a nichos específicos, esto está ligado al desarrollo comercial que hayan desarrollado a lo largo de su historia, empresas más pequeñas en la actualidad son empresas cuya actividad principal no es la que realizan actualmente por ende su aprendizaje y desarrollo comercial es menor al de las empresas que además de producir han tenido un enfoque netamente comercial para sus productos, desarrollando canales y mercados, las empresas enfocados en mercados masivos realizan mucho énfasis al recambio tecnológico que ayude a la optimización de sus procesos y costos, todas las empresas enfocadas al mercado masivo comercializan sus productos a nivel mundial mientras que las que no lo están, solamente comercializan a nivel local y elaboran sus productos de manera artesanal.

8.2.2 Elementos Diferentes

No toda las empresas diversifican su portafolio de productos, por lo general solo hacen el mismo producto que han elaborado desde su fundación con pequeñas variaciones, las empresas en este sector se dividen entre las que han hecho

cambios a su actividad core optando por variaciones de su actividad principal al inicio de sus vidas.

8.3 Servicios de Comercio

8.3.1 Elementos Comunes

Las empresas de este sector se caracterizan por que no son exportadoras, se caracterizan por su cobertura de almacenes y solamente están ubicadas a nivel regional en sus países de origen. Por otra parte cada una se especializa en el comercio de productos en específico. Para mantenerse vigentes estas empresas se convirtieron en autoservicios y tiendas por departamento, siguiendo las tendencias mundiales de estos tipos de almacenes.

8.3.2 Elementos Diferentes

Las empresas de este sector están segmentados según el tipo de productos que comercializan y la exclusividad de los mismos, así mismo por que pueden ser sociedades familiares o no, debido a que el aprendizaje principal de su actividad está enfocado en el esfuerzo comercial son empresas que conocen muy bien su mercado local pero se les dificulta la entrada en nuevos mercados diferentes a los de su área de influencia.

8.4 Servicios Bancarios

8.4.1 Elementos Comunes

El principal ítem en el crecimiento de estas entidades es la adquisición de su competencia en los primeros años de su funcionamiento, otro elemento en común es que vemos que los bancos nacen como ayuda al desarrollo de las regiones y de las industrias de estas regiones, al igual que el sector comercial una de las características principales de su crecimiento es la cobertura en número de oficinas. Las empresas de este sector que perduran se adaptan rápidamente a las tendencias del mercado a nivel mundial, ofreciendo casi siempre los mismos productos y servicios, a excepción del ejemplo colombiano estas empresas son

actualmente sociedades no familiares, han mantenido su core de negocio desde su nacimiento y no toman parte de actividades diferentes a las financieras.

8.4.2 Elementos Diferentes

Debido a que los bancos nacen como una necesidad para fomentar el desarrollo de la industria y las regiones también depende de su crecimiento para sostener el propio, por eso es que vemos que empresas que nacen para las mismas épocas y están expuestas a las mismas tendencias se relacionan directamente con el mercado para el que nacen y crecen al ritmo de este, por eso hay tantas diferencias y tamaños entre estas entidades, otra de las diferencias que encontramos es que según el tamaño del banco tienen una marcada presencia mundial o no, así como que los bancos que tienen presencia mundial pueden ofrecer servicios tanto masivos como exclusivos, cosa que no sucede con los bancos locales que solo ofrecen un tipo de servicio que es parte de su ventaja competitiva.

8.5 Industria Cervecera

8.5.1 Elementos Comunes

Todas estas empresas tienen en común que fueron fundadas por inmigrantes alemanes, se adaptan constantemente a la evolución técnica de sus procesos y tecnología, otro de los elementos en común de estas empresas es que su crecimiento en productos y cobertura también la deben a las adquisiciones de su competencia, otra de las prácticas comunes de estas empresas es de utilizar la integración hacia atrás y hacia adelante donde pueden ser sus propios proveedores y sus propios comercializadores y distribuidores de esta forma abaratan estos productos que son de consumo masivo, las cerveceras estudiadas no son ya empresas familiares a pesar de que todas empezaron como tal debido a la complejidad del mercado y a su rápido y constante crecimiento siendo uno de los sectores de mayor tamaño en muchos países.

8.5.2 Elementos Diferentes

Como otras empresas debido a las condiciones del mercado las empresas se desarrollan más rápido que las otras teniendo como elemento diferenciador la cobertura de sus productos para unas a nivel mundial y para otras a nivel solo nacional.

8.6 Industria de Bebidas Alcohólicas

8.6.1 Elementos Comunes

El elemento común en esta industria es la tecnificación de sus procesos y productos, además de la diversificación de sus productos utilizando las curvas de aprendizaje de productos en los que ya se han especializado, la producción está ligada a las costumbres y tipo de insumos (Cultivos específicos) que existen en cada país, lo mismo que la demanda del producto depende de estos factores.

8.6.2 Elementos Diferentes

La diferencia en estas empresas se da por sus productos, destilación del agave o de la caña de azúcar con diferentes añejamientos, por otro lado también se diferencian por la cobertura de su oferta que para algunas empresas es a nivel mundial y para otras solo local. Algunas empresas como las mexicanas debido a la tradición y conocimiento ubicado en regiones específicas de ese país hacen que no tengan competencia internacional cosa que si sucede con los productos provenientes de la destilación de la caña en donde en casi toda américa se produce y procesa.

8.7 Industria Textil

8.7.1 Elementos Comunes

Las empresas de este sector acompañan su crecimiento por la constante modernización de sus procesos y maquinaria, El crecimiento de estas empresas se da por el crecimiento de sus mercados locales, estas empresas tienden a autoabastecerse de insumos por lo que muchas veces practican la integración hacia atrás, también utilizan sus curvas de aprendizaje para integrarse hacia

adelante y crear sus propias líneas de ropa por lo que componen una cadena productiva casi completa, por medio de la diversificación de sus líneas de producto logran su crecimiento.

8.7.2 Elementos Diferentes

Según el tamaño de la empresa compite a nivel local o regional. Algunas de estas empresas utilizan como practica adquirir una representación de una marca y aprovechar sus destrezas para elaborarla y comercializarla en su mercado local mientras que otras se aventuran creando sus marcas propias. La calidad y diversidad de sus productos depende en mucha medida de su grado de tecnificación o de utilización de tecnologías de última generación.

8.8 Industria Energética

8.8.1 Elementos Comunes

Estas empresas se han dejado influenciar de los cambios tecnológicos de los procesos y maquinas, invierten bastantes recursos en la investigación y desarrollo y la cobertura de sus soluciones energéticas es mundial. En el caso de la empresas explotadoras y refinadoras de petróleo podemos observar que tienen mucha intervención gubernamental, en común estas empresas están asociados a grandes proyectos y sus ventas y utilidades son de las más altas entre todos los sectores, además estos son de los pocos sectores en el estudio que está compuesto por empresas que producen bienes de valor agregado en los cuales se necesita maquinaria especializada para su elaboración.

8.8.2 Elementos Diferentes

Las empresas están enfocadas en diversas actividades energéticas, las soluciones energéticas pueden ser sustentables y no sustentables. El tipo de sociedades de estas empresas puede ser de carácter mixto (Participación gubernamental, como privada)

8.9 Industria Láctea

8.9.1 Elementos Comunes

Estas empresas se especializan en la producción de un mismo tipo de producto con variedades del mismo producto, hacen mucho énfasis en las certificaciones de calidad como requisito exigido implícitamente por el mercado, además de que llevan su expansión y crecimiento a mercados regionales. Una de las claves de su crecimiento es la modernización de sus equipos. Estas empresas siempre se han dedicado a lo mismo y no han incursionado en actividades diferentes a las que siempre han realizado ya que esto implicaría el conocer el manejo de otros insumos entre otros factores.

8.9.2 Elementos Diferentes

Algunas de estas empresas no solo se dedican a crear sus propios productos sino que además maquilan productos de otras compañías para su propio mercado, a medida que la competencia llega a sus países de origen se adaptan a las nuevas prestaciones que ofrecen sus competidores estandarizando calidad y abriendo oportunidades de nuevos mercados, las empresas de este sector pueden ser Familiares y No Familiares.

8.10 Industria Metal Mecánica

8.10.1 Elementos Comunes

En común la industria metalmecánica elabora utensilios y partes que sirven para bienes de capital, el valor agregado de sus productos es alto por lo que no entran en la categoría de los comodities, estas empresas están adaptadas a los cambios tecnológicos dados en el mercado para el mejoramiento de sus procesos. Expanden su mercado a nivel regional. Se especializan en productos en específicos. No han cambiado su actividad desde su fundación y tampoco han ampliado su portafolio con la inclusión de productos de otras industrias.

8.10.2 Elementos Diferentes

Productos diferentes, mientras que unos se especializan en crear productos como insumos para generar otros productos, las otras empresas si hacen de una vez

productos terminados para un consumidor final. Las empresas de esta industria son Familiares y no Familiares, esto depende en gran medida a la inversión en maquinaria para elaborar estos productos y a que se necesita una curva de aprendizaje previa para el mismo propósito.

8.11 Servicios Informativos y Prensa

8.11.1 Elementos Comunes

La mayoría de estos periódicos nacieron en el siglo XIX como un instrumento de apoyo a diferentes movimientos y corrientes políticas, todos han surgido de esfuerzos familiares aunque algunos con el correr de los años y debido a la importancia que han tomado han pasado a manos de inversionistas. Los impresos solo son distribuidos de manera local, la cobertura mundial de estos productos se da con la utilización del internet. Estas empresas han sufrido cambios regidos por el entorno político ya que se han utilizado como herramientas con este fin. Una de las características generales de estos medios es que actualizan sus maquinarias de imprenta según las tendencias del mercado para garantizar productos de calidad, ya no solo son herramientas de promover política sino que abarcan muchos temas acerca del diario vivir de las personas.

8.11.2 Elementos Diferentes

No todos los periódicos se publican de manera simultánea en varias ciudades, y las noticias de estos son las mismas en cuanto el ámbito internacional, en realidad se enfocan a las noticias locales, los tamaños de estas compañías varían de acuerdo al tamaño del mercado, pueden ser diarios o semanarios variando su ciclo de publicación, algunos siguen siendo utilizados como herramientas políticas y otros como prensa sensacionalista.

8.12 Industria del Calzado

8.12.1 Elementos Comunes

Estas empresas empezaron con productos hechos a mano. Desde sus comienzos han mantenido su core de negocio aunque han ampliado su portafolio elaborando

diferentes tipos de productos de calzado aprovechando su curva de aprendizaje en fabricación y en la distribución de los mismos, actualmente elaboran sus productos de manera masiva en maquinaria especializada, han invertido en investigación y desarrollo para elaborar productos de calidad acordes a las tendencias del mercado, estas empresas también han basado su estrategia de crecimiento en la internacionalización y búsqueda de nuevos mercados.

8.12.2 Elementos Diferentes

Las diferencias entre estas empresas radican en que las estrategias de comercialización son diferentes, mientras que la empresa Argentina vende su producción a otras empresas especializadas en la comercialización de calzado, la brasilera se encarga de comercializar ella misma sus productos, por otra parte encontramos que la empresa Argentina produce productos bajo licencia de otra marca aprovechando el posicionamiento de esta en el mercado, mientras que la brasileña produce y vende sus propios productos.

8.13 Industria de Bebidas Gaseosas

8.13.1 Elementos Comunes

Estas empresas empezaron sus actividades a finales del siglo XIX y principios del XX, buscan mejoras productivas y en costos adaptándose a nuevas tecnologías existentes en esta industria, por otro lado sus procesos de comercialización son idénticos y diversifican su portafolio de productos para cubrir las mismas necesidades en el sector de las bebidas utilizando sus curvas de aprendizaje en este tema.

8.13.2 Elementos Diferentes

A pesar de tener productos de prestaciones y calidad similares la empresa colombiana solo tiene presencia a nivel local y muy poca regional, mientras que la americana tiene presencia en todo el mundo (Incluso en nuestro país con un grado de reconocimiento altísimo), el tamaño de la cobertura también influye en que tiene operaciones productivas ubicadas en casi todos los países donde tiene

presencia, la empresa colombiana tiene a su favor que muchos de los insumos requeridos para la elaboración de sus productos son hechos por compañías anexas a este holding, mientras que la americana en el caso particular de nuestro país tiene que importar muchos de estos insumos así como comprarlos a proveedores específicos en el ambiente local, haciendo su operación no tan optima, la empresa colombiana se creó específicamente como una empresa de gaseosas mientras que la americana fue primero un remedio que se convirtió en gaseosa.

8.14 Industria del Papel

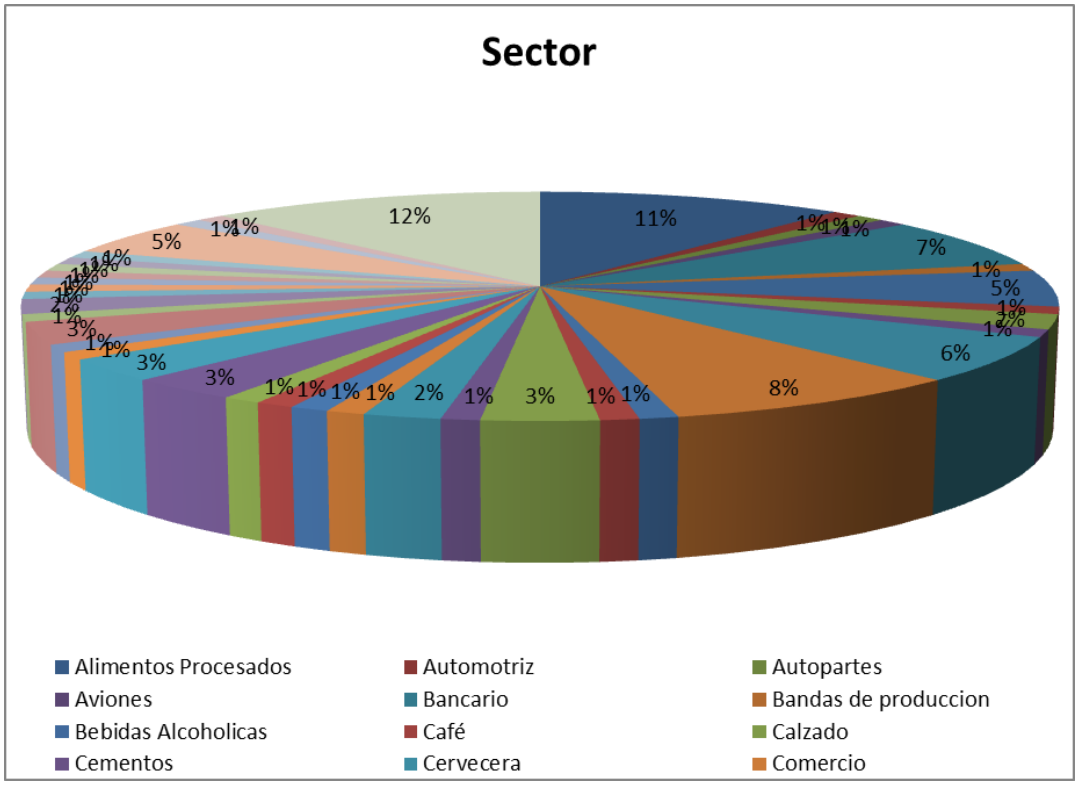
8.14.1 Elementos Comunes

Se caracterizan por ser creadas como sociedades familiares, nunca han cambiado su core de negocio, tienen fuerte presencia local como regional, al igual que en la industria de textiles se integran en toda la cadena para poder obtener desde los insumos, la transformación de estos y la elaboración de diversos bienes finales adaptados a su cadena productiva. Estas empresas tienen un fuerte sentido responsabilidad social y el desarrollo sostenible, adaptándose a los cambios tecnológicos de las épocas que les procuraran mejores desempeños además de estrategias de crecimiento enfocadas en la internacionalización de sus operaciones basadas en estructuras optimas de costos y procesos.

8.14.2 Elementos Diferentes

Las diferencias entre estas empresas se dan primordialmente por los tamaños de las mismas y el nivel de diversificación, mientras que la empresa uruguaya se enfoca en productos muy específicos, la colombiana tiene una gama de productos y servicios a fines con su core de negocios pero de características diferentes entre cada producto.

9 Composición de las empresas por sector económico



Los sectores más representativos en esta muestra de empresas más antiguas de América son el de la industria de Vinos, Alimentos Procesados, Comercio, Bancarios, Cerveza y el textil.

La industria de vinos es concentrada en su mayoría en el sur del continente (Principalmente Chile y Uruguay), los alimentos procesados, los servicios Bancarios y el comercio así como la cerveza tienen su participación a lo largo del continente, la industria textil también se concentra en Suramérica.

10 Conclusiones

Las empresas tienen como origen los oficios en los que se desempeñaban sus fundadores por los que tienen algún talento y desarrollan conocimiento a partir de esto, según la composición de la migración observamos algunos de los aspectos en las industrias fundadas según su país de origen. Los cambios en las empresas en esos primeros años no eran tan veloces por que por lo general estas empresas pioneras no tenían competidores fuertes a la vista, estas crecían a la par que crecía la región o país donde se desempeñaban. Gracias a la revolución industrial muchas de estas industrias encontraron en la tecnificación una forma de irse afianzando en el mercado en el que se desempeñaban ya que con esto podían tener bajos costos en producción y mejor calidad en sus productos pero esto ocasiono que las empresas con estructuras industriales y producción masiva de productos tuvieran que mejorar sus métodos de comercialización y distribución para no hacer un cuello de botella en su funcionamiento, adaptando practicas innovadoras acordes a lo que han experimentado con su empresa y gracias a sus curvas de aprendizaje adquiridas o que funcionaban para otras industrias.

Muchas de estas empresas operan por sistemas de valores arraigados y parecidos a los familiares, si bien muchas industrias fundadas como familiares cambiaron su tipo de composición de capital (a manos de otras empresas o inversionistas privados) muchas continúan siendo empresas de generaciones de familias.

Estas industrias por lo general entre más viejas son, se dedican a artículos o bienes y servicios de consumo básico por lo que no son productos con alto valor agregado, a pesar de esto las mejoras tecnológicas influyen con mucha importancia en el desempeño de la industria, por eso no tarda la ventaja que crea estos cambios en una empresas ya que pronto están disponibles para sus competidores.

A la par de que las empresas se iban preparando para su competencia local sus directivos se van preparando también en prácticas de dirección empezando a desarrollar estrategia, combinando todos los aspectos disponibles para su manejo, producción, manejo del recurso humano, comercialización, logística y distribución, entre otras para darle valor a sus productos y diferenciarlos de los de sus competidores.

A partir de la globalización económica los cambios en todas estas empresas fueron demasiado vertiginosos, ya que tienen que lidiar no solo con la competencia local sino que también con la regional y la de otras empresas localizadas en diferentes partes del mundo con muchas ventajas competitivas y economías a escala realmente optimas que necesitan expandir su mercado para seguir creciendo. Se ha visto que muchas de estas empresas o definitivamente se fortalecen y se asientan como grandes competidores regionales y con importancia global o son absorbidos por empresas transnacionales mucho más grandes, como ejemplo podemos tomar en el país empresas emblemáticas como Bavaria y el grupo Carvajal entre otras.

11 Recomendaciones

Según lo que se pudo evidenciar en el estudio, encontramos que independientemente de que una empresa sea formada como empresa familiar o de otra forma esta debe estar preparada para los cambios constantes en su entorno, Y Buscar mejorar constantemente su tecnología ya que esto le permite a la empresa competir bajo un estándar y buscar su diferencia mediante a la estrategia. Las empresas hoy en día no se limitan a su mercado local ya que tienen que prepararse para enfrentar la competencia de otras empresas localizadas fuera de su mercado, de esta forma las empresas forman competencias que les permiten también acceder a los mercados de donde provienen sus competidores y a otros donde pueden encontrar mercados no explotados como oportunidades claras de negocio y crecimiento de las empresas.

Por ultimo encontramos que si bien algunas empresas cambiaron su actividad core se hace necesario hoy en día que las empresas se aferren a esta y encadenen sus actividades en su entorno ya que de esta forma logran crear competencias distintivas en un ambiente tan volátil como en el que vivimos actualmente.

12 Bibliografía

LONGEVIDAD EMPRESARIAL, Hugo Alberto Rivera Rodriguez, Marleny Natalia Malaver Rojas, Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad – CEEP, Facultad de Administración, Editorial Universidad del Rosario, 2008

http://ssrn.com/abstract=1151330 , Hugo Alberto Rivera Rodríguez, Universidad del Rosario 2008

http://www.crecenegocios.com/valor-agregado/

http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/esyvencom.htm

http://www.mitecnologico.com/Main/CurvaDeAprendizaje

http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_distintiva

http://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute.shtml

http://www.quality-consultant.com/gerentica/publicaciones/publicacion_001.htm

http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/enfoestra.htm

http://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow

http://www.shirleyplantation.com/aboutshirley.html

http://es.wikipedia.org/wiki/Zildjian

http://www.shepcat.com/Elders.htm

http://oldenoursefarmgourmet.com/store/index.html

http://www.landrethseeds.com/

www.grruhl.com

http://en.wikipedia.org/wiki/The_Taylor_Companies

www.anheuser-busch.com/s/index.php/our-heritage/history/

www.thecoca-colacompany.com/heritage/ourheritage.html

http://www.banconal.com.pa/historia.html

http://www.durancoffee.com/history.html

www.varelahermanos.com/

www.cerveceria-nacional.com

http://www.hielopuro.com/xhistoria.asp

CachedSimilar http://www.pascual.com.pa/corp/quienes_somos.asp?page=1

http://www.grupomelo.com.pa/historia.asp

http://www.rodelag.com/?p=tradiciones

www.toledano.com

http://www.del-prado.com/

http://en.wikipedia.org/wiki/Jose_Cuervo

www.sauzatequila.com/

www.liverpool.com.mx/

http://en.wikipedia.org/wiki/Grupo_Financiero_Banamex

http://en.wikipedia.org/wiki/Grupo_Sanborns

https://www.bancodebogota.com/portal/page?_pageid=1773,163331060&_dad=portal&_scema=PORTAL

http://www.dinero.com/edicion-impresa/especial-comercial/articulo/carvajal-siglo-desarrollo/24784

http://en.wikipedia.org/wiki/Postob%C3%B3n

http://es.wikipedia.org/wiki/Carulla

http://es.wikipedia.org/wiki/El_Espectador_(peri%C3%B3dico)

http://www.manuelita.com/index.php?p=quienessomos/historia

http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-908838

http://www.bavaria.com.co/3-2/historia_an/

http://www.buenastareas.com/ensayos/Historia-Coltejer/561096.html

http://www.cemexcolombia.com/np/np_ce_sa.html

http://en.wikipedia.org/wiki/Scotiabank

http://en.wikipedia.org/wiki/Molson_Canadian

http://en.wikipedia.org/wiki/Bank_of_Montreal

http://en.wikipedia.org/wiki/The_Globe_and_Mail

http://en.wikipedia.org/wiki/Holt_Renfrew

http://www.bombardier.com/

http://www.mccain.com/GoodBusiness/Pages/History.aspx

http://www.magnacartech.com/en/magna-international/magna-international-history

www.powercorporation.com/en/about/company-history/

www.haciendasantateresa.com.ve/seccion.php

www.bigott.com.ve/group/sites

http://www.maizinaamericana.com/alfonzo-rivas/

www.cantv.com.ve/seccion.asp?pid=1&sid=158

www.centralmadeirense.com.ve/quienes-somos

www.corimon.com/la-corporacion/historia/

www.dpa.com.ve/historia.asp

www.loslingues.cl/historia_y_cultura.html

http://es.wikipedia.org/wiki/El_Mercurio_de_Valparaíso

http://es.wikipedia.org/wiki/CorpBanca

www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp

www.santarita.com/chile/historia/?f=1

www.conchaytoro.com/web/la.../historia/?lang=es

www.undurraga.cl/Sitio/es/historia.html

www.bancochile.cl/.../BancoDeChile/NuestroBanco

www.aconcaguafoods.cl/.../historia.php

www.busesfernandez.com/

www.cafetortoni.com.ar/html/historia.html

www.alpargatas.com.ar/files/empresa/historia.htm

http://es.wikipedia.org/wiki/Cerveza_Quilmes

http://www.impsa.com/es/quienessomos/cronologia/SitePages/1900.aspx

www.laserenisima.com.ar/download/pdf/04.pdf

http://es.wikipedia.org/wiki/SanCor

www.acindar.com.ar/inst_1_Historia.asp

http://www.ancorador.com.br/casa-familia/karsten-sua-historia-e-seus-produtos

http://pt.wikipedia.org/wiki/Gerdau

www.ciahering.com.br/empresa

www.historiadaadministracao.com.br

http://www.mundial-sa.com.br/esp/historia.asp?q_MenuPai=1&q_Menu=2

http://es.wikipedia.org/wiki/Petrobras

http://www.odebrecht.com/es/organizacion-odebrecht/historia

http://pt.wikipedia.org/wiki/AmBev

http://es.wikipedia.org/wiki/Marcopolo

http://pt.wikipedia.org/wiki/Calçados_Azaleia

www.scavonehnos.com.py/100-anos.htm

www.cavallaro.com.py/?lang=en

www.capasa.com.py/laempresa.html

www.chortitzer.com.py/colonia.php

www.youtube.com/watch?v=3R2790ekBVY

http://en.wikipedia.org/wiki/Manufactura_de_pilar

www.youtube.com/watch?v=pWoNBuZr2gA

www.catedral.com.py/exportacion.php

www.agrofield.com.py/

http://juanico.com/?cat=63&lang=es

www.loscerrosdesanjuan.com.uy

www.pisanowines.com/contacto.swf

www.bodegaleonardofalcone.com.uy/home.htm

www.bodegasantarosa.com

http://www.fanapel.com.uy/institucional/historia_fanapel.asp

http://www.vinosuruguay.com/toscanini-wines/

www.winesofuruguay.com/pizzorno/

www.marichalwines.com/en/aboutus.html

www.youtube.com/watch?v=DeatCH6XnFk