

**LA ADAPTACIÓN Y ESTANDARIZACIÓN COMO ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN DE
COMPAÑÍAS MINORISTAS**

**ADAPTATION AND STANDARIZATION AS RETAILERS PENETRATION STRATEGIES
COMPANIES**

(Recibido el 29-08-2016. Aprobado el 18-11-2016)

Mg. Ana María Parente-Laverde
Facultad de Negocios Internacionales,
Universidad Medellín, *Docente investigadora,*
Medellín-Colombia
amparente@udem.edu.co

Daniela Cardona Gómez
Facultad de Negocios Internacionales,
Universidad Pontificia Bolivariana,
Estudiante, Medellín-Colombia
daniela.cardonago@alfa.upb.edu.co

María Isabel León Gil
Universidad Pontificia Bolivariana,
Negociadora internacional, Medellín-Colombia
mariaisalgil@gmail.com

Mateo Eugenio Villegas Pérez,
Universidad Pontificia Bolivariana
Negociadora internacional, Medellín-Colombia
mateovperez@hotmail.com

Resumen: En el campo del mercadeo internacional, las estrategias de adaptación y estandarización de la mezcla de mercado se han considerado de gran importancia en los procesos de expansión internacional. La presente investigación busca analizar ambas estrategias a partir del caso del ingreso de la compañía chilena Falabella al mercado colombiano. El estudio da indicios de que ambas estrategias no son excluyentes, sino complementarias en procesos de penetración de nuevos mercados.

Palabras clave: adaptación, estandarización, Falabella, Colombia, retail.

Abstract: In the field of international marketing, adaptation strategies and standardization of market mix have been considered of great importance in the process of international expansion. This research seeks to analyze both strategies from the case of income of the Chilean company Falabella the Colombian market. The study provides evidence that the two strategies are not mutually exclusive, but complementary processes of penetration of new markets.

Keywords: adaptation, standarization, Falabella, Colombia, retail.

1. INTRODUCCIÓN

La globalización ha puesto en evidencia la necesidad de las compañías de hacer frente a nuevos retos, a través de estrategias de internacionalización

que les permitan penetrar el mercado internacional. Para esto, las compañías optan por aplicar procesos de estandarización, de adaptación, o ambos a sus productos y servicios.

Por un lado, están quienes defienden la estandarización, que puede entenderse como el “uso del mismo programa de marketing en diferentes países o regiones, respecto al producto ofrecido, la promoción utilizada, el precio establecido y el proceso de distribución escogido” (Brei, 2011)¹. Esta estrategia es defendida con el argumento de que trae consigo uniformidad global, utilización de economías de escala y disminución de costos. Además, de la mano de la globalización, se cree que el mundo está cada vez más homogeneizado y por lo tanto es la estandarización la que permite incrementar ventas independientemente del mercado al que se pretenda acceder. (Vrontis & Thrassou, 2007)

Por otro lado, se encuentran los que respaldan el uso de la adaptación, la cual se entiende como la modificación obligatoria de los estándares (atributos tangibles y/o intangibles) de los productos, destinada al mercado meta de un país, con el fin de lograr que el producto se adecue a las condiciones del entorno de los mercados internacionales (Medina & Duffy, 1998 en Alimienè & Kuvykaitè, 2008). La importancia atribuida a dicha estrategia radica en que ésta hace frente a una multiplicidad de factores que afectan el desempeño de las compañías dentro de las dinámicas del mercado actual, tomando en consideración una serie de elementos que son indispensables a la hora de establecer el modo en que operará la empresa en nuevos ambientes.

Finalmente, algunos creen que la estandarización y la adaptación no son excluyentes entre sí, razón por la cual plantean la necesidad de identificar la proporción en la cual se deben aplicar ambas estrategias teniendo en cuenta los factores determinantes (similares y diferentes) de cada mercado al que las compañías quieren llegar. (Vrontis & Thrassou, 2007); (Virvilaite, Seinauskiene, & Sestokiene, 2011)

Partiendo de estos tres argumentos, se hace necesario cuestionar ¿Qué factores determinan la decisión de una compañía de utilizar estrategias de adaptación y/o estandarización en un proceso de internacionalización?

Este artículo revisa las principales teorías que soportan la elección de estandarización o adaptación en la mezcla de mercado como estrategia de entrada a un nuevo mercado, luego analiza el caso de Falabella y su entrada al mercado colombiano, logrando a través de entrevistas a consumidores y observación identificar la estrategia usando por el

minorista Chileno en su entrada al mercado Colombiano. Se concluye entonces que la estandarización y la adaptación no son estrategias excluyentes sino, complementarias que obedecen a las exigencias propias de cada mercado.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Desde la década de los 60's han tenido lugar innumerables debates acerca de las estrategias de adaptación y estandarización de la mezcla de mercadeo. Las primeras contribuciones fueron hechas por Buzell (1968) y versan en torno al aparente conflicto entre las exigencias de la adaptación local y las economías de escala que se pueden obtener a través de la estandarización.

Gran parte de la investigación científica dentro de la discusión subyacente a la elección de la estrategia de adaptación y/o estandarización, se dirige hacia la identificación y sistematización de los factores que definen las circunstancias y crean las condiciones para la implementación de una estrategia de mercadeo internacional apropiada (Virvilaite, Seinauskiene, & Sestokiene, 2011).

Una mirada al debate, revela la evidente polarización por parte de los primeros autores, quienes plantean en sus artículos una marcada inclinación por una estrategia en lugar de otra. A favor de la estandarización se encuentran autores como Levitt quien en el año 1983, señaló que los avances en la tecnología, de la mano de las mejoras en las comunicaciones, el transporte y los viajes, están haciendo posible que los consumidores de todo el mundo estén al tanto y exijan el mismo conjunto de productos en todos los mercados. En ese mismo orden de ideas, el autor sostiene que es indispensable que el desempeño de las empresas corresponda con la dinámica en la que, en su opinión, funciona el mundo, esto es, como un gran mercado, ignorando las diferencias superficiales a nivel regional y/o nacional, para lo cual deben propender por la venta de los mismos productos de la misma manera en todas partes (Kumar & Hadjinicola, 2000). Además, Levitt (1983), Ohmae (1985), Douglas y Craig (1986), Yip, Loewe, y Yoshino (1988) consideran que la globalización, es la responsable de la similitud existente en el mercado, la uniformidad tecnológica y la cada vez mayor convergencia de necesidades, gustos y preferencias de los consumidores. Por su parte, Winram (1984) afirma que estandarización es posible en gran medida gracias al crecimiento de los

¹Traducido por el autor. Texto original: Standardization is the use of the same marketing program in different countries or

regions, regarding the product offered, the promotion employed, the price established and the distribution process chosen.

canales de comunicación internacionales, la aparición de segmentos de mercado global, y el surgimiento del Internet. Entre los beneficios que destacan los autores en relación a la estandarización, se encuentran las importantes economías de escala, la presentación de una imagen corporativa / marca consistente a través de los países, especialmente a la luz de la creciente movilidad de los consumidores en todo el mundo; y la reducción de la complejidad administrativa para una mejor coordinación y control de las operaciones internacionales (Theodosiou & Leonidou, 2003); (Alashban, Hayes, Zinkhan, & Balazs, 2002).

Keegan (1969), Levitt (1983), Walters (1986), Jain (1989), Yip (1989), Samiee y Roth (1992), Walker (1992), Terpstra y Sarathy (1997), exponen que la adopción de un enfoque estandarizado es deseable en la medida en que la compañía pueda experimentar un incremento en las ventas, como resultado de una imagen del producto similar en diferentes mercados internacionales, a partir de la transferencia de valiosos activos intangibles como marca posicionada, y sólida reputación corporativa, permitiendo la continuidad y estabilidad de todos los mercados, lo que hace que sea más fácil introducir con éxito nuevos productos o servicios, y transferir ideas, experiencias y conocimientos a éstos. Adicionalmente, la estandarización implica una reducción en los costos gracias al aprovechamiento de las economías de escala, dando pie a la conservación de actividades de producción similares entre países, y trasladando la producción a lugares de bajo costo sin redefinir el proceso de producción. (Szymanski, Bharadwaj, & Varadarajan, 1993); (Kaufmann & Eroglu, 1998); (Sustar, 2004).

Por otra parte, y respaldando estrategias de adaptación, se encuentran autores como Terpstra & Sarathy (2000), quienes argumentan que a pesar de las crecientes tendencias de la globalización, aún existe una brecha entre los países en aspectos como las necesidades de los consumidores, condiciones de uso, poder adquisitivo, infraestructura comercial, cultura, tradiciones, regulaciones y el desarrollo tecnológico, lo cual implica el ajuste de la estrategia de marketing de la empresa a las circunstancias idiosincrásicas de cada mercado extranjero. Quelch y Hoff (1986), al igual que Wills, Samli, y Jacobs (1991) y Theodosiou & Leonidou, (2003) señalan que debido a que son pocos los países esencialmente iguales, es pertinente la adaptación, en algún grado, de los programas de marketing, con el fin de garantizar la satisfacción de las necesidades de los clientes y lograr la maximización de las ventas. Así mismo, la adaptación se posiciona como una

alternativa viable, en tanto contribuye a que las empresas puedan evaluar y sacar provecho de las diferencias culturales de los mercados extranjeros, así como distinguir y seleccionar sus productos, propiedades y posibilidades de uso en cada nuevo mercado (Alimienè & Kuvykaitè, 2008). En este orden de ideas, Simmonds (1985) sostiene que una adaptación geográfica correcta es la esencia de una estrategia global; esta perspectiva se resume en la expresión "pensar globalmente, actuar localmente" acuñada por Winds y Douglas en 1986

Así mismo, Douglas y Wind (1987) defienden que los factores ambientales en su amplio espectro de fuerzas como lo son las fuerzas económicas, socioculturales, político-jurídicas y físicas ejercen una influencia, ya sea directa o indirecta en las operaciones comerciales internacionales. Por lo cual la capacidad de la empresa para desarrollar e implementar una estrategia estandarizada puede verse restringida (Theodosiou & Leonidou, 2003). Por esto, es importante tener en cuenta que, la adaptación no siempre es una decisión administrativa, puesto que se puede dar como una necesidad cuando una empresa pretende entrar al mercado internacional. En este orden de ideas, Syam & Kumar (2006) exponen que se puede dar una adaptación parcial de los productos y servicios que no es principalmente impulsada por los costos, sino que se da como una consecuencia de la participación de las empresas en el ámbito internacional. Así mismo, Kumar & Hadjinicola (2000) apoyan esta idea cuando hacen una clara diferenciación entre adaptación voluntaria e involuntaria.

En la literatura, se encuentran algunas críticas realizadas a ambas estrategias por parte de los diferentes autores de este campo de estudio. Nguyen (2011) afirma que los partidarios de la estrategia de adaptación ven dificultades en el modelo de estandarización al momento de satisfacer deseos y necesidades particulares de los diferentes mercados internacionales. (Akgüna, Keskinb, & Ayarc, 2014). Igualmente, Alimienè & Kuvykaitè (2008) sostienen que en diversos estudios se ha puesto de manifiesto que, a menudo la estandarización del modelo de negocio no representa una alternativa viable para las empresas, debido a diversos factores que comprenden desde las diferencias de idioma, cultura y preferencias de los consumidores, hasta leyes, normas, infraestructura y estructura de la competencia en los distintos países. Por esta razón, Virvilaite, Seinauskiene, & Sestokiene (2011) subrayan que la implementación de estrategias de estandarización completa, puede derivar en resultados insatisfactorios en cuanto al rendimiento

de la compañía cuando la misma se encuentra inmersa en un país diferente a su país de origen. Paralelamente a estas ideas, Dunn (1976) asocia la estandarización con un enfoque poco sofisticado del marketing internacional, y sostiene que se realizaba principalmente por la carencia de habilidades y recursos de las empresas para adaptar su marketing a las condiciones del mercado local (Harris, 1994). De la misma manera, Boddewyn, Soehl, y Picard (1986), Wind (1986), Douglas y Wind (1987) critican la estrategia de estandarización calificándola como un nuevo tipo de “miopía del marketing”, ya que la consideran una simplificación excesiva de la realidad que va en contra del concepto de marketing (Theodosiou & Leonidou, 2003).

Aunque no son pocos argumentos en contraposición a la perspectiva de una completa estandarización, autores como Alimienè & Kuvykaitè (2008) afirman que la completa adaptación de las soluciones de marketing tampoco es útil, pues en tales circunstancias las empresas no pueden gozar de las ventajas proporcionadas por las economías de escala, los conocimientos de mercados extranjeros y la información adquirida en otros mercados.

A pesar de la evidente adopción de ciertas posturas por parte de muchos autores, en la actualidad es posible apreciar cómo se ha ido diluyendo la disputa constante entre cuál es la mejor opción, tal como lo afirman Virvilaite, Seinauskiene, Sestokiene (2011), quienes destacan el hecho de que los más recientes estudios científicos acerca de las estrategias de marketing internacional apoyan el enfoque de la contingencia, lo que implica superar la polarización entre la estandarización y adaptación, y sugiere la búsqueda de un equilibrio entre estos dos extremos, apoyando la premisa de que el grado de estandarización o adaptación se define por factores ambientales (externos) y organizacionales (internos). Así mismo, Killough (1978) defiende la idea de que no existe una estandarización o adaptación completa de productos y/o servicios en el tema del marketing internacional y sugiere que no es razonable utilizar estas estrategias de manera extensiva. En este orden de ideas, es recomendable que las empresas estandarizan y/o adapten los elementos de la mezcla de marketing que más favorezca (Sustar, 2004).

Desde la década de los 60's han tenido lugar innumerables debates acerca de las estrategias de adaptación y estandarización de la mezcla de mercadeo. Las primeras contribuciones fueron hechas por Buzell (1968) y versan entorno al aparente conflicto entre las exigencias de la

adaptación local y las economías de escala que se pueden obtener a través de la estandarización.

Gran parte de la investigación científica dentro de la discusión subyacente a la elección de la estrategia de adaptación y/o estandarización, se dirige hacia la identificación y sistematización de los factores que definen las circunstancias y crean las condiciones para la implementación de una estrategia de mercadeo internacional apropiada (Virvilaite, Seinauskiene, & Sestokiene, 2011).

Una mirada al debate, revela la evidente polarización por parte de los primeros autores, quienes plantean en sus artículos una marcada inclinación por una estrategia en lugar de otra. A favor de la estandarización se encuentran autores como Levitt quien en el año 1983, señaló que los avances en la tecnología, de la mano de las mejoras en las comunicaciones, el transporte y los viajes, están haciendo posible que los consumidores de todo el mundo estén al tanto y exijan el mismo conjunto de productos en todos los mercados.

En ese mismo orden de ideas, el autor sostiene que es indispensable que el desempeño de las empresas corresponda con la dinámica en la que, en su opinión, funciona el mundo, esto es, como un gran mercado, ignorando las diferencias superficiales a nivel regional y/o nacional, para lo cual deben propender por la venta de los mismos productos de la misma manera en todas partes (Kumar & Hadjinicola, 2000). Además, Levitt (1983), Ohmae (1985), Douglas y Craig (1986), Yip, Loewe, y Yoshino (1988) consideran que la globalización, es la responsable de la similitud existente en el mercado, la uniformidad tecnológica y la cada vez mayor convergencia de necesidades, gustos y preferencias de los consumidores.

Por su parte, Winram (1984) afirma que estandarización es posible en gran medida gracias al crecimiento de los canales de comunicación internacionales, la aparición de segmentos de mercado global, y el surgimiento del Internet. Entre los beneficios que destacan los autores en relación a la estandarización, se encuentran las importantes economías de escala, la presentación de una imagen corporativa / marca consistente a través de los países, especialmente a la luz de la creciente movilidad de los consumidores en todo el mundo; y la reducción de la complejidad administrativa para una mejor coordinación y control de las operaciones internacionales (Theodosiou & Leonidou, 2003); (Alashban, Hayes, Zinkhan, & Balazs, 2002).

Keegan (1969), Levitt (1983), Walters (1986), Jain (1989), Yip (1989), Samiee y Roth (1992), Walker

(1992), Terpstra y Sarathy (1997), exponen que la adopción de un enfoque estandarizado es deseable en la medida en que la compañía pueda experimentar un incremento en las ventas, como resultado de una imagen del producto similar en diferentes mercados internacionales, a partir de la transferencia de valiosos activos intangibles como marca posicionada, y sólida reputación corporativa, permitiendo la continuidad y estabilidad de todos los mercados, lo que hace que sea más fácil introducir con éxito nuevos productos o servicios, y transferir ideas, experiencias y conocimientos a éstos. Adicionalmente, la estandarización implica una reducción en los costos gracias al aprovechamiento de las economías de escala, dando pie a la conservación de actividades de producción similares entre países, y trasladando la producción a lugares de bajo costo sin redefinir el proceso de producción. (Szymanski, Bharadwaj, & Varadarajan, 1993); (Kaufmann & Eroglu, 1998); (Sustar, 2004).

Por otra parte, y respaldando estrategias de adaptación, se encuentran autores como Terpstra & Sarathy (2000), quienes argumentan que a pesar de las crecientes tendencias de la globalización, aún existe una brecha entre los países en aspectos como las necesidades de los consumidores, condiciones de uso, poder adquisitivo, infraestructura comercial, cultura, tradiciones, regulaciones y el desarrollo tecnológico, lo cual implica el ajuste de la estrategia de marketing de la empresa a las circunstancias idiosincrásicas de cada mercado extranjero. Quelch y Hoff (1986), al igual que Wills, Samli, y Jacobs (1991) y Theodosiou & Leonidou, (2003) señalan que debido a que son pocos los países esencialmente iguales, es pertinente la adaptación, en algún grado, de los programas de marketing, con el fin de garantizar la satisfacción de las necesidades de los clientes y lograr la maximización de las ventas.

Así mismo, la adaptación se posiciona como una alternativa viable, en tanto contribuye a que las empresas puedan evaluar y sacar provecho de las diferencias culturales de los mercados extranjeros, así como distinguir y seleccionar sus productos, propiedades y posibilidades de uso en cada nuevo mercado (Alimienè & Kuvykaitè, 2008). En este orden de ideas, Simmonds (1985) sostiene que una adaptación geográfica correcta es la esencia de una estrategia global; esta perspectiva se resume en la expresión "pensar globalmente, actuar localmente" acuñada por Winds y Douglas en 1986.

Así mismo, Douglas y Wind (1987) defienden que los factores ambientales en su amplio espectro de fuerzas como lo son las fuerzas económicas,

socioculturales, político-jurídicas y físicas ejercen una influencia, ya sea directa o indirecta en las operaciones comerciales internacionales. Por lo cual la capacidad de la empresa para desarrollar e implementar una estrategia estandarizada puede verse restringida (Theodosiou & Leonidou, 2003).

Por esto, es importante tener en cuenta que, la adaptación no siempre es una decisión administrativa, puesto que se puede dar como una necesidad cuando una empresa pretende entrar al mercado internacional. En este orden de ideas, Syam & Kumar (2006) exponen que se puede dar una adaptación parcial de los productos y servicios que no es principalmente impulsada por los costos, sino que se da como una consecuencia de la participación de las empresas en el ámbito internacional. Así mismo, Kumar & Hadjinicola (2000) apoyan esta idea cuando hacen una clara diferenciación entre adaptación voluntaria e involuntaria.

En la literatura, se encuentran algunas críticas realizadas a ambas estrategias por parte de los diferentes autores de este campo de estudio. Nguyen (2011) afirma que los partidarios de la estrategia de adaptación ven dificultades en el modelo de estandarización al momento de satisfacer deseos y necesidades particulares de los diferentes mercados internacionales. (Akgüna, Keskinb, & Ayarc, 2014).

Igualmente, Alimienè & Kuvykaitè (2008) sostienen que en diversos estudios se ha puesto de manifiesto que, a menudo la estandarización del modelo de negocio no representa una alternativa viable para las empresas, debido a diversos factores que comprenden desde las diferencias de idioma, cultura y preferencias de los consumidores, hasta leyes, normas, infraestructura y estructura de la competencia en los distintos países.

Por esta razón, Virvilaite, Seinauskiene, & Sestokiene (2011) subrayan que la implementación de estrategias de estandarización completa, puede derivar en resultados insatisfactorios en cuanto al rendimiento de la compañía cuando la misma se encuentra inmersa en un país diferente a su país de origen. Paralelamente a estas ideas, Dunn (1976) asocia la estandarización con un enfoque poco sofisticado del marketing internacional, y sostiene que se realizaba principalmente por la carencia de habilidades y recursos de las empresas para adaptar su marketing a las condiciones del mercado local (Harris, 1994).

De la misma manera, Boddewyn, Soehl, y Picard (1986), Wind (1986), Douglas y Wind (1987) critican la estrategia de estandarización

calificándola como un nuevo tipo de “miopía del marketing”, ya que la consideran una simplificación excesiva de la realidad que va en contra del concepto de marketing (Theodosiou & Leonidou, 2003).

Aunque no son pocos argumentos en contraposición a la perspectiva de una completa estandarización, autores como Alimienè & Kuvykaitè (2008) afirman que la completa adaptación de las soluciones de marketing tampoco es útil, pues en tales circunstancias las empresas no pueden gozar de las ventajas proporcionadas por las economías de escala, los conocimientos de mercados extranjeros y la información adquirida en otros mercados.

A pesar de la evidente adopción de ciertas posturas por parte de muchos autores, en la actualidad es posible apreciar cómo se ha ido diluyendo la disputa constante entre cuál es la mejor opción, tal como lo afirman Virvilaite, Seinauskiene, Sestokiene (2011), quienes destacan el hecho de que los más recientes estudios científicos acerca de las estrategias de marketing internacional apoyan el enfoque de la contingencia, lo que implica superar la polarización entre la estandarización y adaptación, y sugiere la búsqueda de un equilibrio entre estos dos extremos, apoyando la premisa de que el grado de estandarización o adaptación se define por factores ambientales (externos) y organizacionales (internos). Así mismo, Killough (1978) defiende la idea de que no existe una estandarización o adaptación completa de productos y/o servicios en el tema del marketing internacional y sugiere que no es razonable utilizar estas estrategias de manera extensiva. En este orden de ideas, es recomendable que las empresas estandarizan y/o adapten los elementos de la mezcla de marketing que más favorezca (Sustar, 2004).

3. METODOLOGÍA

Para los efectos de la presente investigación, la metodología utilizada se desarrolló con base en los planteamientos de Toro y Parra (2010). El presente trabajo de investigación es de tipo exploratorio, en tanto que no existe un conocimiento profundo (teórico-práctico) del fenómeno, por lo que el investigador tiene poca experiencia y conocimiento sobre éste. Realizar este tipo de investigación permite identificar asuntos relativamente desconocidos de dicho fenómeno.

En lo referente al método, se recurrió a una investigación cualitativa, ya que en ésta se indagan cuestiones como el cuándo, quién, por qué, cuál y cómo impactan a los individuos hechos o vivencias particulares, comprendiendo lo que el sujeto piensa

acerca de estos. Con este propósito, se utilizó la entrevista en lo que corresponde a las técnicas e instrumentos para la recolección de la información, puesto que es una estrategia en la que se usa el dialogo como elemento principal para indagar sobre lo que se sabe, se piensa o se cree de una situación en particular. Las entrevistas se realizaron de manera no estructurada, ya que son más abiertas y flexibles en cuanto permiten al entrevistador determinar completamente el contenido, orden, profundidad y formulación. Este tipo de entrevista, adopta una modalidad focalizada (para este caso), en la cual, el investigador determina los asuntos específicos del problema de investigación, estableciendo la manera en que dirige la información.

3.1 Elección de la muestra

La muestra usada en la presente investigación, son consumidores que han tenido contacto con el modelo de negocio de la tienda por departamentos Falabella®, tanto en Chile (modelo original) como en Colombia, ya sea porque nacieron o han vivido durante varios años en Chile y después se radicaron o volvieron a Colombia, y consecuentemente han frecuentado la tienda por departamentos en ambos países.

De igual manera se entrevistaron a expertos en marketing, para analizar los principales elementos modificados o no en el modelo de negocios de la compañía en Colombia. Teniendo en cuenta los objetivos de estudio y el esquema de investigación, se recurre a una muestra no probabilística y por conveniencia, lo que implica que su elección no es resultado de la probabilidad, sino que responde a la selección de sujetos que posean ciertas características que permitan una aproximación acorde al planteamiento del problema. La elección anteriormente descrita se llevó a cabo a través de conocidos y referencias. Las entrevistas se realizaron a 7 consumidores. El motivo detrás del tamaño de la muestra responde al hecho de que al llegar al cuarto entrevistado fue posible constatar una saturación de la muestra, razón por la cual se optó por no llevar a cabo más entrevistas.

Finalmente, para el análisis y procesamiento de la información, es relevante que la obtención y recolección de ésta, durante la investigación, se lleve a cabo de manera sistemática, de modo que permita evaluar su confiabilidad y validez. En la medida en que este proceso se realice correctamente, la investigación reflejará la realidad que se pretende estudiar. Para esto se usaron las categorías y subcategorías que se enumeran en la siguiente tabla 1, estas fueron utilizadas para el

análisis y procesamiento de la información recolectada en el proceso de entrevistas.

Tabla 1: Categorías y subcategorías de análisis

PRODUCTO/MARCA	Nombre
	Uso de Colores
	Tipo de producto
	Segmento del producto
PRECIO	Crédito
	Estrategia precio
PLAZA	Ubicación
	Ventas On-line
	Tipo de tienda/ Distribución
	Espacio
PROMOCIÓN	Ventas personales
	Promoción de ventas
	Publicidad On-line
	Patrocinio
COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR	Servicio Vs proceso de compra
	Ocasiones de compra
	Crédito
	Endeudamiento
	Aspecto aspiracional

La elección de las categorías y subcategorías se basó en la información analizada para la construcción del marco teórico, el cual se apoya en los argumentos de autores como Czincota & Ronkainen (2008), Krugman & Obstfeld (2006), Kotler & Armstrong (2008), Kumar & Hadjinicola (2000), Sousa (2013), Sustar (2004), Syam & Kumar (2006), Virvilaite, Seinauskiene, & Sestokiene (2011), Vrontis & Thrassou (2007), Theodosiou & Leonidou (2003); y en una entrevista exploratoria preliminar realizada a un consumidor que ha estado en amplio contacto con los modelos de negocios de la compañía en ambos países.

4. RESULTADOS

Teniendo en cuenta las entrevistas realizadas, se pudo determinar que al momento de incursionar en el mercado colombiano, el minorista chileno aplicó

estrategias de adaptación y estandarización en los diferentes elementos de la mezcla de mercado. En primer lugar, en la categoría de producto se constató una estandarización tanto en el nombre de la marca y la caligrafía, como en los colores utilizados, a saber verde y blanco (Ver imagen 1). Por su parte, en el tipo de productos es necesario hacer una acotación, debido a que existe estandarización en las subdivisiones de la tienda, de modo que en ambos modelos es posible encontrar un piso por categoría de productos, es decir, hay una planta destinada a hogar, otra para tecnología, y así mismo con vestuario y los demás departamentos. Empero, en ambos modelos es posible apreciar una diferencia sustancial en términos de las marcas vendidas en las tiendas, pues en el modelo original es factible encontrar marcas exclusivas como Chanel, Dolce & Gabbana y Guess.

En contraste, en el modelo colombiano se adaptó este elemento, razón por la cual se encuentran marcas menos suntuosas como GEF. En este mismo orden de ideas, se infiere que los segmentos de mercado a los que va dirigido el modelo de Falabella® en Chile son aquellos de poder adquisitivo alto y medio, y en Colombia el mercado meta es el segmento de la clase media.

Imagen 1: Nombre corporativo Falabella



En lo concerniente al precio y condiciones de pago, se encontró que en Chile el componente del crédito es de vital importancia, debido a que muchos de los clientes recurren a comprar frecuentemente con base en la premisa de los beneficios ofrecidos por la tarjeta CMR², entre los cuales se encuentra la posibilidad de adquirir productos a una tasa de interés muy baja, sin pago de intereses durante los tres primeros meses. En oposición a este panorama, en Colombia los consumidores no perciben las opciones crediticias como estrategias agresivas, e incluso en algunos casos consideran que el costo financiero - que implica hacer uso de la tarjeta - es alto, por lo cual las ventas asociadas a este elemento

² Tarjeta de crédito utilizada como medio de pago en tiendas Falabella y otras asociadas. Además, es empleada como tarjeta de fidelización de los clientes de Falabella.

no son tan representativas. Por su parte, la estrategia de precio implementada en el mercado colombiano es una adaptación de la estrategia chilena, en tanto que en ambos casos tiene lugar una estrategia de precio de mercado.

En la categoría de plaza se identificó la adopción de la estrategia de estandarización en dos aspectos, específicamente en la ubicación y la distribución de la tienda. Respecto al primero, se encontró que tanto en Chile como en Colombia la tienda por departamentos ocupa grandes superficies en centros comerciales. Varios de los entrevistados coincidieron al afirmar que en su opinión, el minorista se ubica en centros comerciales debido a que en éstos hay un flujo permanente de clientes, los cuales pueden representar potenciales visitantes de la tienda Falabella.

Por su parte, la distribución de la tienda es similar, no solo en términos de la asignación de las categorías de productos por pisos, como se explicó previamente, sino también en términos del espacio asignado para cada marca, dando pie a la exhibición y distribución de las mismas. En lo que se refiere a subcategorías adaptadas se ubican las ventas online y el tipo de tienda. En el contexto de Falabella Chile es indiscutible la preponderancia de las ventas online, como consecuencia de la percepción favorable que tienen los individuos respecto a la compra de bienes por medio de la plataforma virtual. En este aspecto fue evidente que los motivos subyacentes a esta forma de comprar son de diversa índole, incluyendo aspectos como la confianza de los consumidores, la percepción de ventajas en el hecho de comprar sin moverse de su hogar, e incluso, el hecho de que en ocasiones los productos se adquieren a menor precio en esta plataforma que en la tienda física.

Una situación sustancialmente diferente tiene lugar en Colombia, donde factores como la desconfianza de los individuos y el alto riesgo que perciben en compras de este tipo, limitan su propensión a adquirir bienes a través de la tienda online. A pesar de este panorama, no se descarta la posibilidad de que el comercio online experimente un incremento paulatino, a medida que los consumidores se vayan familiarizando con el sistema y empiecen a tener experiencias de consumo en línea. Finalmente, En Chile se encuentran dos tipos de tienda, a saber, tienda por departamentos y tienda especializada, la cual es implementada en la medida que se ve una necesidad atender a un segmento en particular – por ejemplo, perfumería, o tienda para mujer - mientras que el modelo traído a Colombia está compuesto únicamente por el primer tipo de tienda.

En términos de promoción, es posible visualizar una estrategia de adaptación en el componente de ventas personales, pues en Chile los asesores de venta son especialmente dispuestos a servir y ofrecer su ayuda en aquellas marcas dirigidas a segmentos de poder adquisitivo más alto, aunque el servicio difiere cuando se trata del segmento de clase media, donde la labor del asesor no es de acompañamiento sino de logística. En Colombia, por su parte, no tiene lugar una atención personalizada, lo cual se evidencia en las entrevistas concedidas por los consumidores, quienes hacían especial énfasis en la falta de atención por parte de los asesores de Falabella®.

Adicionalmente, en el modelo chileno las promociones de ventas son impulsadas con mayor frecuencia que en Colombia, es decir, es posible encontrar este tipo de promociones en innumerables ocasiones a lo largo del año, mientras que en Colombia existen determinadas épocas en las que se hacen promociones, como es el caso de “el madrugón Falabella”, o “liquidación total Falabella.” Como último componente se encuentra el patrocinio caracterizado por la tendencia en ambos modelos de contratar celebridades tanto nacionales como internacionales, aspecto sobre el cual uno de los entrevistados afirmó que “Falabella utiliza estos personajes como estrategia aspiracional”, lo cual concuerda con la opinión de otro de los entrevistados, para quien la elección se hace pensando en una figura pública con una imagen de marca sana, actual y que tenga vigencia para permanecer en el tiempo, que de una u otra manera entienda, se sienta identificada y tenga rasgos de la marca, de modo que puede transmitir la personalidad de la misma.

En adición a los elementos de la mezcla de mercado, se analizaron una serie de variables que, se considera, influyen en la determinación de estrategias de adaptación y estandarización. En primer lugar se hizo necesario describir el comportamiento del consumidor en ambos mercados, hecho que reveló una marcada tendencia de los individuos chilenos hacia el endeudamiento; de hecho, todos los entrevistados coincidieron al afirmar que el chileno empieza a adquirir deudas a muy corta edad, y lo hace a lo largo de toda su vida. Esto se explicaría por un rasgo casi inherente a la mayoría de chilenos, y es el hecho de que son sujetos que se dejan llevar mucho por las apariencias. Lo anterior es respaldado por los planteamientos de Carrasco & Varas (2014), quienes afirman que “hoy, es la búsqueda de reconocimiento y el demostrar éxito (aunque no lo haya logrado) lo que mueve al consumidor “Simulador” o “Aspiracional”. Un personaje que lidera entre los

siete perfiles de chilenos que reconoce el estudio 4Cs que realiza todos los años la consultora The Lab de Young & Rubicam y al que le siguen los Integrados, Reformadores, Exitosos, Exploradores, Resignados y Disconformes.” En este orden de ideas, los consumidores chilenos procuran transmitir estatus y opulencia, adquiriendo productos a altos precios y en grandes cantidades, para lo cual recurren a un elevado endeudamiento, que se hace aún más pronunciado debido a que éstos son consumidores que compran constantemente, a diferencia del consumidor colombiano, que es un poco más precavido y que no encuentra en el día a día una ocasión de compra.

En segundo lugar se analizó la competencia de Falabella® en ambos mercados. Se pudo observar que en Chile la competencia es más reñida debido a la presencia de otras tiendas por departamentos, como París, Ripley y La Polar, que están muy bien posicionadas y gozan de una significativa participación en el mercado. En oposición a esto, el caso de la empresa en Colombia difiere en tanto que la competencia directa está compuesta por la tienda por departamentos Ripley y los supermercados Éxito. Sin embargo, es necesario advertir la ventaja que tiene Falabella sobre Ripley, dado que este último entró hace poco al mercado colombiano, y hasta el momento no ha afectado sustancialmente la posición del primero.

5. CONCLUSIONES

Se pudo identificar, confrontando la teoría de autores como Kotler & Armstrong, Czinkota & Ronkainen, Alimienè & Kuvykaitè con las entrevistas llevadas a cabo, que los factores que determinan la elección de la estrategia de adaptación, de estandarización o de ambas en los 4 elementos de la mezcla de mercado son en primer lugar el factor cultural, en el que se destaca el idioma o lenguaje, en tanto que los nombres asignados a algunas prendas varían en el mercado colombiano en relación con el chileno, lo que supone un mínimo grado de adaptación en cuanto a la jerga de cada mercado. Adicionalmente, las actitudes aspiracionales y de endeudamiento de los chilenos, difieren sustancialmente del segmento colombiano, lo cual hace necesario que el minorista deba explorar nuevas estrategias para penetrar dicho mercado. Con relación al factor económico, se puede evidenciar que, debido a la diferencia en el ingreso –y por tanto en la capacidad adquisitiva de los consumidores de cada mercado-, los mercados meta de Falabella son diferentes, siendo aquellos de estrato socioeconómico medio-alto en Chile, y medio en Colombia.

En lo concerniente a la mezcla de mercado, se pudo evidenciar la aplicación de la estrategia de estandarización en diferentes aspectos. En cuanto a la marca, se mantiene su nombre original (Falabella), así como su logotipo, conservando la caligrafía y los colores de éstos. Por otro lado, en ambos mercados, las tiendas se ubican principalmente en centros comerciales, distribuyendo de la misma manera los departamentos de la tienda, a saber, por los diferentes pisos de esta. Además, tanto en el mercado colombiano como en el chileno, se implementa una estrategia de precio de mercado y se utilizan estrategias de patrocinio con celebridades internacionales.

La estrategia de adaptación se hace evidente en factores como el segmento de mercado al que está dirigido el minorista, como se explicó anteriormente, lo cual ha repercutido en las marcas ofrecidas en cada país, siendo para el mercado chileno marcas más ostentosas, exclusivas y costosas. Paralelamente, el consumidor chileno percibe como más agresivas las opciones crediticias (en razón de los beneficios otorgados por la tarjeta CMR), lo cual articulado con su tendencia al endeudamiento, contribuye en gran medida a su disposición a comprar productos en línea. Finalmente, en Colombia el minorista sólo cuenta con tiendas por departamentos, a diferencia del modelo chileno que también implementa tiendas especializadas, donde la atención brindada a los clientes es más personalizada en comparación con el servicio en Colombia.

En el caso de la adaptación se destaca la satisfacción de necesidades y deseos particulares de los consumidores locales, lo que se traduce en una demanda mayor, reflejándose consecuentemente en cuotas de mercado mayores. Mientras tanto, la estandarización ofrece la posibilidad de establecer economías de escala, lo que supone reducción de costos y optimización de los procesos, mejorando el control y coordinación de las operaciones internacionales. Así mismo, permite el fortalecimiento de una imagen única internacional. No obstante, encontramos retos en ambas estrategias, en el caso de la estandarización, se observa un menor grado de penetración en países que poseen necesidades particulares y el incumplimiento de las reglas locales. Por su parte, la adaptación, genera costos adicionales que finalmente deberán ser asumidos por el consumidor en el precio final.

Finalmente, se puede reafirmar el planteamiento de algunos autores que sostienen que la

estandarización y la adaptación no son excluyentes entre sí, sino más bien, estrategias complementarias que deben usarse conjuntamente, obedeciendo a las exigencias propias de cada mercado al que las compañías quieren llegar. En este orden de ideas, la teoría de la “glocalización” responde a este planteamiento, en tanto que propone a las compañías ubicarse en un contexto global, tomando en consideración contextos locales.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Akgüna, A. E., Keskinb, H., & Ayarc, H. (2014). Standardization and adaptation of international marketing mix activities: A case study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 609–618.
- Alashban, A. A., Hayes, L., Zinkhan, G., & Balazs, A. (2002). International brand-name standardization/adaptation: Antecedents and consequences. *Journal of international marketing*, 10(3), 22-48.
- Alimienè, M., & Kuvykaitè, R. (2008). Standardization/Adaptation of marketing solutions in companies operating in foreign markets: An integrated approach. *Engineering economics*, 37-47.
- Carrasco, V., & Varas, J. A. (30 de Octubre de 2014). *Revista El capital*. Obtenido de <http://www.capital.cl/poder/2014/10/30/081028-el-chileno-aspiracional-la-otra-nueva-mayoria>
- Czincota, M., & Ronkainen, I. (2008). *Marketing internacional* (Octava ed.). (E. Jasso, & H. D'Orneville, Trads.) CENGAGE Learning.
- Falabella®. (6 de Marzo de 2015). *Falabella*. Obtenido de <http://www.falabella.com/falabella-cl/category/cat40006/Nuestra-empresa>
- Harris, G. (1994). International advertising standardization: what do the multinationals actually standardize? *Journal of International Marketing*, 13-30.
- Hill, C. W. (2009). *International business: competing in the global marketplace* (Séptima ed.). McGraw Hill/Irwin.
- Kaufmann, P. J., & Eroglu, S. (1998). Standardization And Adaptation In Business Format Franchising. *Journal of Business Venturing*, 69-85.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación
- Krugman, P. R., & Obstfeld, M. (2006). *Economía internacional teoría y política*. (Séptima ed.). Madrid: Pearson Educación.
- Kumar, K. R., & Hadjinicola, G. C. (2000). Product design for global markets. En K. R. Kumar, & G. C. Hadjinicola, *Innovations in competitive manufacturing* (págs. 231-243). Paul M. Swamidass.
- Sousa, C. M. (2013). International Marketing Standardization. *Management International Review*.
- Sustar, B. (2004). Characteristics of the Product Standardization/Adaptation in the International Environment. *The Marketing Review*, 47-71.
- Syam, N. B., & Kumar, N. (2006). On customized goods, standard goods, and competition. *Marketing Science*, 525-537.
- Szymanski, D. M., Bharadwaj, S. G., & Varadarajan, P. R. (1993). Standardization versus adaptation of international marketing strategy: An empirical investigation. *Journal of marketing*, 1-17.
- Theodosiou, M., & Leonidou, L. C. (2003). Standardization versus adaptation international marketing strategy: an integrative assessment of the empirical research. *International Business Review*, 141-171.
- Toro Jaramillo, I. D., & Parra Ramírez, R. D. (2010). *Fundamentos epistemológicos de la investigación y la metodología de la investigación. Cualitativa/cuantitativa*. Bogotá: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Virvilaite, R., Seinauskiene, B., & Sestokiene, G. (2011). The link between standardization/adaptation of international marketing strategy and company performance. *Engineering economics*, 106-117.
- Vrontis, D., & Thrassou, A. (2007). Adaptation vs standardization in international marketing - The country of origin effect. *Innovative marketing*, 7-20.