

Abstract

This issue includes five contributions from six countries; four of these are revised versions of the best works presented at the Business Association of Latin American Studies Congress (BALAS), in 2012. The first article is a study of the effectiveness of price promotion strategies in retail chains across Chile; a topic of growing importance in Latin America. The second is a study of the literature on the accounting treatment of the decision to buy or lease with option to buy, which is a topic that reflects international changes in accounting practices that will take place as from 2013. The third contribution is a case study of the strategy of Miss Venezuela, an organisation of the Cisneros group that has become an icon of overwhelming success in international beauty contests. The fourth article narrates the difficulties faced by a Brazilian restaurant chain in their internationalisation process through the master franchises concept. The last contribution is the Britt case study, telling the story of a Costa Rican company founded by an innovating North American businessman. The article recounts the company's interesting process of development in international business and the complex strategic decisions it faced when it came to the subsequent steps to be taken in international markets. Although all the articles are in English, Academia is multilingual. As from 2013, all its articles will be available in their original language as well as in English.

Resumen

Este número incluye cinco contribuciones originadas en seis países, cuatro de las cuales son versiones revisadas de los mejores trabajos presentados en el congreso de la Business Association of Latin American Studies (Balas) de 2012. La primera contribución es un estudio sobre la efectividad de las estrategias de promoción de precios en cadenas detallistas en Chile, un tema de creciente importancia en América Latina. La segunda es un estudio de la literatura sobre el tratamiento contable de la decisión de comprar o de realizar un arrendamiento con opción de compra (*lease*), tema que refleja el cambio internacional en las prácticas contables que ocurrirá a partir de 2013. La tercera contribución es el caso de la estrategia de Miss Venezuela, la organización del grupo Cisneros que se ha constituido en un icono en Venezuela por su éxito avasallador en concursos internacionales de belleza. El cuarto es un caso que narra las vicisitudes de una cadena brasileña de restaurantes con la internacionalización mediante el concepto de máster de marca. La última contribución es el caso Grupo Britt N.V., empresa fundada por un empresario estadounidense en Curazao y Costa Rica, que ha tenido un interesante desarrollo de negocios internacionales y se enfrenta a decisiones estratégicas complejas sobre sus siguientes pasos en los mercados mundiales. Aunque todos los trabajos están en inglés, *Academia* es multilingüaje. A partir de 2013 todos los artículos de la revista están disponibles en inglés, además de su idioma original.

This issue brings five works from Brazil, Chile, Costa Rica, Portugal, Singapore and Venezuela. Four of these were selected among those chosen as the best marketing studies and cases at the conference of BALAS. Therefore on this issue different subjects are covered; marketing, financial accounting, marketing strategy, international businesses and strategy. We must acknowledge the works of associate editors Sergio Olavarrieta (University of Chile, Chile) and Renato Cotta de Mello (COPPEAD, UFRJ, Brazil) who have directed the evaluation and revision process which led to the publication of three of the six cases and one of the six articles which had been preselected at BALAS.

Manzur, Olavarrieta, Hidalgo and Farias (University of Chile, Chile) present a study on the strategies of price promotions in retail stores, from the intense competition that the increasing internationalisation has created; not only because of the arrival of global competitors (Carrefour, Walmart), but also due to the expansion of national chains (Falabella, Cencosud) to other countries. Two are the most popular discount promotions: to guarantee reimbursement to those who prove a lower price somewhere else or to guarantee lower prices “every day”. It is researched if stores’ price promotions do influence the consumer’s perception and the intentions of buying in Chile, a country considered representative of Latin America.

Their study has a semi experimental design in three companies: one of them had no price promotion, another had the reimbursement guarantee and the third the promise of lowest prices every day; they researched two products (DVD players and detergents) very different in base prices and the buyer’s involvement. The results confirm the hypothesis supported in studies that were conducted in North America. Between the two most popular promotions of the sector, the authors recommend the strategy of “best price every day” over the strategy “we guarantee the lowest price or we give your money back”, although they discern their conclusions for the different types of products. The study opens a very interesting broad spectrum of possibilities for future research in Latin America.

Morais (Technical University of Lisboa, Portugal) revises the studies on choosing between renting with the option of buying (lease) or a direct buy. The subject is very important because in 2013 the new standard of practices of the International Accounting Standards Board (IASB) came out, which eliminates the distinction between rent with the option of operative buy and financial. It will take a few years to effectively implement this new norm, and from that moment forwards companies which opt for a lease will have to acknowledge the active which gives them the right of use and also foresee their responsibility of paying future rents. The author presents a rigorous analysis of the implications of this change for companies that in the coming years will encounter the dilemma of renting with lease or buying.

Morais indicates that the objectives of buying and lease differ, and therefore using the same accounting procedure for both can create significant information errors. The article first examines the abundant literature on the decision of buying or renting (lease) and afterwards analyses the determinants of choosing between financial and operational rents. The author studies the non-resolved issue between the relation of debt and lease, in particular if this is a substitute of financing with debt or it is a complement. For the lease determinants, Morais examines the evidence in seven subjects: size of the company, the sector in which it operates, nature of its actives, financial leverage or restriction, taxes, compensation of the managers and property structure. The author suggests conducting future studies to verify if in Latin America the same general conclusions obtained for Europe and North America are valid.

Auletta and Jaén (IESA, Venezuela) present their case on the Miss Venezuela Organisation, part of the Cisneros group and their Foundation, within the political Venezuelan context. It is a case of strategy which could be analysed in classes with the models of Porter and considers the strategic options that the organisation has in the coming years. The beauty contest began in 1952 and ten years later it consolidated as a successful television show. With the arrival of Osmel Sousa in 1969, legendary president of the organisation, it began to produce winners of international contests. His innovation of the product and the ability of training for success (a hard

coaching for the beauty queens) had deeply influenced the values and the national identity throughout the years. Besides their beauty, the women had to work very hard, every day of the year to prepare. The organisation had incorporated their corporate responsibility into the strategy. The most anticipated and watched programme of Venezuelan television could evolve, and the case focuses on this strategic decision.

This case allows to evaluate a complex business environment and to identify opportunities and threats, in order to understand the sources of a sustainable competitive advantage in a sector as changing and competitive as the production and marketing of television content in contemporary Venezuela. It also allows us to understand and evaluate the different strategic options and assess the results that each option would lead to. Finally, it allows to decide what Venezuelan Television (Venevision) should do with the Miss Venezuela Organisation to obtain the best results of its brand value.

Andrade, Amorim, Pires and Hemais (Souza Cruz, La trattoria, Deloitte Touch & Tohmatsu and Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro, Brazil, respectively) narrate the vicissitudes and challenges of a Brazilian restaurant chain of Italian food which expands with franchises to Mexico and Spain. The company had developed in each country a partner as a master of the brand, in charge of deciding and managing the franchises in the specific country, although it seemed that the method of having such a master was not giving the resources and support required for a recent brand in a new country. The subject is of growing interest, given that if in the year 2000 Brazil had 15 of its own international franchises, ten years later there were 68 Brazilian companies that had expanded through international franchises. The standardisation has been a key assumption in the global market, but over the last years there has been a movement towards the advantages of adapting to the local markets.

The case can be used in pre and post graduate courses in the fields of marketing and international business. It allows to identify the specific issues that a franchise has in its internationalisation process and the limitations in developing a master of franchise. The instructor can organise course discussions on the options to enter a new market (especially franchises, the concept of brand master) and the adaptation dilemmas or the standardisation of global market activities. Finally, the discussion can be organised around the decisions on the changes that the company should make in its current processes and the future countries where it could expand.

Brenes, Chattopadhyay and Montoya (INCAE Business School, Costa Rica; INSEAD Business School, Singapore and INCAE Business School, Costa Rica) present a case on the Britt N.V. Group, a very innovative company funded in Curacao and Costa Rica by a US entrepreneur. The case summarises the company's development, from its beginnings as a producer and distributor of gourmet coffee, and its orientation towards the tourist market, the amplification of its line of products and its international expansion towards the retail business, especially in airports and Latin American tourist destinations. This is a case of brand strategy and business as it raises on the one hand the dilemma of the type of positioning that the brand has to have in order to be able to successfully compete on a global scale and on the other the growth route that the company must follow. As to the positioning of brand the options include to relate it with its country of origin, Costa Rica, with Latin America, or rather develop a global brand without local nor regional routes; in summary, deciding the logic and principles of its internationalisation. This case

allows to analyse the factors in the positioning of a brand, in particular the concept of master brand, which mutually strengthens the diverse products and services offered. Finally, the case also offers the opportunity of discussing which should be the growth route of the company, in the USA or to keep on growing in the Latin American market.

This is the first issue of the journal that is entirely published in English. However, we must not forget that all the articles we print in Spanish or Portuguese are also translated into English and Emerald distributes and commercialised it through its net, therefore the translation in this language is available. Therefore, the journal beginning from this year's first issue has had all its articles available in English. Another two pieces of good news is that the journal tripled its impact factor last year and it has been included in the Scopus European net.

The practice of selecting and publishing improved versions of the most highlighted works presented at conferences such as Cladea, Balas and Enefa (Chile) will continue in the future; the journal is opened to everyone. As such, it is already in the process of formalising the production of a specialised issue on family businesses, for which we will send a calling for contributions.

Other news is that the chief editor of the journal, Professor Elvira Salgado, has decided to retire from the aforementioned post, although she will stay with us on a part time basis. I could not express with enough justice all that the Latin American academics owe to Elvira for the 14 years with the journal, undertaking for the last twelve the huge task of editing this journal. This implied receiving 240 articles last year, of which less than 10 per cent will be published; to follow a rigorous evaluation process of blind evaluation which involved 200 colleagues of different countries and writing letters on a daily basis to authors and referees, all this in conjunction with her usual work as a professor and director of a new doctoral programme. Elvira was crucial in setting up the journal to submit it to ISI in 2004 which implied that its structure, content, format and regularities achieved the standards of an academic journal. We had already been accepted in RedAlyC, achieving 100 per cent of the required characteristics. She accepted my decision of defining a Latin American mission and mainly in Spanish, which against all the prognosis did not close our doors to the incorporation of ISI JCR which we got in 2008 starting from issue number 38 (2007). The journal had matured and with a spot in the opening strategy which ISI made to the "regional" or "areas" journals. After the year 2008 Elvira managed to set up the web page, which gave the journal a higher visibility, and attracted a public of readers and contributors different from the usual ones. Finally, she had the initiative of proposing the alliance with Emerald, with which it has eased the administration of the journal and we hope to keep on growing and improving the quality.

In advanced academic communities, professionals form their careers in journals and conferences, something less common in the Latin American academic world. We enter into the editor's post without the proper training and we learn the trade with practice. Elvira had the wisdom of betting on quality over quantity, which has lead to a high rejection rate but with the assurance of maintaining specific international standards. All this has been an enormous effort which transformed the journal: Thank you Elvira, from behalf of all the authors, referees, administrators and the growing management science in Latin America.

Enrique Ogliastri

Presentación

Este número trae cinco trabajos originados en Brasil, Chile, Costa Rica, Portugal, Singapur y Venezuela, cuatro de los cuales se seleccionaron entre los escogidos como mejores trabajos de mercadeo y casos del congreso de la Business Association of Latin American Studies (Balas). Así en este número se cubren diversos temas de mercadeo, contabilidad financiera, estrategia de mercadeo, negocios internacionales y estrategia. Debemos reconocer el trabajo como editores asociados de Sergio Olavarrieta (Universidad de Chile, Chile) y Renato Cotta de Mello (COPPEAD, UFRJ, Brazil) quienes dirigieron el proceso de evaluación y revisiones que llevó a la publicación de tres de los seis casos y uno de los seis artículos que habían sido preseleccionados en BALAS.

Manzur, Olavarrieta, Hidalgo y Fariás (Universidad de Chile, Chile) presentan su estudio sobre las estrategias de promoción de precio en las tiendas, originadas en la intensa competencia que ha generado la creciente internacionalización, no solo por la llegada de competidores globales (Carrefour, WalMart), sino también por la expansión en otros países de las cadenas nacionales (Falabella, Cencosud). Las promociones de descuentos más populares son dos: garantizarles el reembolso a quienes demuestren un precio más bajo en otra parte, u ofrecer garantías de precios más bajos “todos los días”. Se investiga si las promociones de precio de las tiendas realmente influyen en la percepción del consumidor y en las intenciones de compra en Chile, un país considerado representativo de América Latina.

Su estudio tiene un diseño semiexperimental en tres empresas: una de ellas no tenía promociones de precios, otra tenía garantía de desembolso y la tercera la promesa de precios más bajos todos los días; investigaron dos productos (aparatos DVD y detergentes) muy diferentes en los precios base y en el involucramiento del comprador. Los resultados confirman las hipótesis apoyadas en los estudios que se llevaron a cabo en Norteamérica. Entre las dos promociones más populares en el sector, los autores recomiendan la estrategia de “mejor precio todos los días” sobre la estrategia de “garantizamos el precio más bajo o le devolvemos su dinero”, aunque matizan sus conclusiones para los diferentes tipos de productos. El estudio abre un interesante abanico de posibilidades de investigación futura en América Latina.

Morais (Universidad Técnica de Lisboa, Portugal) revisa los estudios sobre escoger entre un arrendamiento con opción de compra (*lease*) o una compra directa. El tema es muy importante porque en 2013 apareció el nuevo estándar de prácticas de la Junta Internacional de Estándares de Contabilidad (IASB, por sus siglas en inglés), que elimina la distinción entre el arrendamiento con opción de compra operativo y el financiero. Tomará unos años implantar de forma efectiva esta nueva normativa, y a partir de este momento las empresas que opten por un *lease* deben reconocer el activo que les da derecho de uso y también prever su responsabilidad de pagar arrendamientos futuros. La autora presenta un riguroso análisis de las implicaciones de este cambio para las empresas que en años venideros encuentren el dilema de arrendar con *lease* o comprar.

Indica Morais que son distintos los objetivos de la compra y de los *lease*, y por consiguiente utilizar el mismo procedimiento contable para los dos puede inducir a importantes errores de información. El artículo examina primero la abundante literatura sobre la decisión de comprar o arrendar (*lease*) y después analiza los determinantes de la escogencia entre arrendamientos financieros y operativos. La autora estudia el problema aún no resuelto de la relación entre deuda y *lease*, en particular si este es un sustituto de la financiación con deuda o si es un complemento. Sobre los determinantes del *lease*, Morais examina la evidencia en siete temas: tamaño de la empresa, el sector en que opera,

la naturaleza de sus activos, apalancamiento o restricciones financieras, impuestos, compensación de los gerentes y estructura de propiedad. La autora sugiere realizar estudios futuros para comprobar si en América Latina son válidas las mismas conclusiones generales obtenidas para Europa y Norteamérica.

Auletta y Jaén (Instituto de Estudios Superiores de Administración, IESA, Venezuela) presentan su caso sobre la Organización Miss Venezuela, parte del grupo Cisneros y de su Fundación, dentro del contexto político de Venezuela. Es un caso de estrategia que podría analizarse en clase con los modelos de Porter y considerar las opciones estratégicas que tiene la Organización en años venideros. El concurso de belleza se había iniciado en 1952 y diez años más tarde se consolidó como un programa de televisión exitoso. Con la llegada en 1969 de Osmel Sousa, legendario presidente de la organización, realmente se empezó a producir ganadoras de concursos internacionales. Su innovación del producto y capacidad de entrenar para el éxito (un muy duro *coaching* para las reinas) habían influido profundamente en los valores y la identidad nacionales a lo largo de los años. Además de su belleza, las chicas tenían que trabajar muy duro todos los días del año para prepararse. La organización había integrado su responsabilidad corporativa en la estrategia. El programa más esperado y visto de la televisión venezolana podía evolucionar, y el caso se centra en esa decisión estratégica.

El caso permite evaluar un complejo entorno de negocios e identificar oportunidades y amenazas, para entender las fuentes de una ventaja competitiva sostenible en un sector tan cambiante y competitivo como el de la producción y mercadeo de contenido televisivo en la Venezuela contemporánea. También nos permite entender y evaluar las diferentes opciones estratégicas y sopesar los resultados a que llevaría cada opción. Finalmente, permite decidir lo que debería hacer Venezuela Televisión (Venevisión) con la Organización Miss Venezuela para obtener los mejores resultados de su valor de marca.

Andrade, Amorim, Pires y Hemais (Souza Cruz, La Trattoria, Deloitte Touch & Tohmatsu y Pontificia Universidad Católica de Río de Janeiro, Brasil, respectivamente) narran las vicisitudes y peripecias de una cadena brasileña de comida italiana que se expande con franquicias a México y España. La empresa había desarrollado en cada país un socio como máster de la marca, encargado de decidir y manejar las franquicias en ese país, pero parecía que el método de tener tal máster no estaba ofreciendo los recursos y apoyos necesarios que requería una marca reciente en un nuevo país. El tema es de creciente interés, ya que si en el año 2000 Brasil tenía 15 franquicias internacionales propias, diez años más tarde ya eran 68 las empresas brasileñas que se habían expandido mediante franquicias internacionales. La estandarización ha sido un supuesto clave del mercadeo global, pero en los últimos años ha habido un movimiento hacia las ventajas de la adaptación a los mercados locales.

El caso puede utilizarse en cursos de pre- y posgrado en los campos de mercadeo y negocios internacionales. Permite identificar los problemas concretos que tiene una franquicia en el proceso de su internacionalización y las limitaciones para desarrollar un máster de marca. El instructor puede organizar discusiones en clase sobre las opciones para entrar en un mercado nuevo (en especial las franquicias, el concepto de máster de marca) y los dilemas de la adaptación o la estandarización de actividades globales de mercadeo. Finalmente, la discusión puede organizarse alrededor de las decisiones sobre los cambios que debería hacer la empresa en sus procesos actuales y en futuros países donde podría expandirse.

Brenes, Chattopadhyay y Montoya (INCAE Business School, Costa Rica; INSEAD Business School, Singapur e INCAE Business School, Costa Rica) presentan el caso sobre el Grupo Britt N.V., una empresa muy innovadora y fundada en Curazao y Costa Rica por un empresario estadounidense. El caso resume el desarrollo de la empresa desde sus comienzos como productor y distribuidor de café *gourmet*, su orientación al mercado de turistas, la ampliación de sus líneas de productos y su expansión internacional hacia el negocio al detal especialmente en aeropuertos y destinos turísticos latinoamericanos. Este es un caso de estrategia de marca y de negocios pues plantea por un lado el dilema de qué tipo de posicionamiento debe tener la marca para poder competir con éxito a escala global y por otro la ruta de crecimiento que la empresa debe seguir. En cuanto al posicionamiento de marca las opciones incluyen relacionarla con su país de origen, Costa Rica, con Latinoamérica, o más bien desarrollar una marca global sin raíces locales ni regionales; en síntesis, decidir la lógica y principios de su internacionalización. Este caso permite analizar los factores en el posicionamiento de una marca, en particular el concepto de marca máster, que refuerce mutuamente los diversos productos y servicios ofrecidos. Finalmente, el caso ofrece además la oportunidad de discutir sobre cuál debe ser la ruta de crecimiento de la empresa, si Estados Unidos o si seguir creciendo en el mercado de América Latina.

Este es el primer número de la revista que se publica enteramente en inglés, pero no debemos olvidar que todos los artículos que imprimimos en español o portugués también se traducen al inglés y Emerald los distribuye y comercializa en sus redes, por lo que está disponible la traducción en este idioma. La revista ha pasado así a tener todos los artículos disponibles en inglés desde el primer número de este año. Otras dos buenas noticias son que la revista triplicó su factor de impacto el año pasado y que ha sido incorporada a la red europea Scopus.

La práctica de seleccionar y publicar versiones mejoradas de los trabajos más destacados presentados en congresos como Cladea, Balas y Enefa (Chile) continuará en el futuro; la revista está abierta a todos. Así mismo, ya está en proceso de formalización la realización de un número especializado sobre empresas de familia, para el cual enviaremos una convocatoria a contribuciones.

Otra noticia es que la editora jefa de la revista, la profesora Elvira Salgado, ha decidido retirarse de su cargo, aunque permanecerá con nosotros de manera parcial. No podría expresar con suficiente justicia todo lo que los académicos hispanoamericanos le debemos a Elvira por sus catorce años con la revista, los últimos doce realizando el enorme trabajo de edición de esta revista. Este implicó recibir 240 artículos el año pasado, de los cuales se van a publicar menos del diez por ciento, seguir un riguroso proceso de evaluación a ciegas que involucró a 200 colegas de diversos países y escribir todos los días cartas a autores y evaluadores, todo esto a la par de su trabajo normal como profesora y directora de un nuevo programa doctoral. Elvira fue determinante en la puesta a punto de la revista para someterla a ISI en 2004, lo que implicó que en su estructura, contenido, formato y regularidad cumpliera los estándares de una revista académica. Ya habíamos sido aceptados en RedALyC, con un 100% de cumplimiento de las características necesarias. Ella aceptó mi decisión de definir una misión latinoamericana y principalmente en español, lo que contra todo pronóstico no nos cerró las puertas de la incorporación a ISI JCR que recibimos en 2008 a partir del número 38 (2007). La revista había madurado y cupo dentro de la estratégica apertura que hiciera ISI a las revistas “regionales” o de “áreas”. Posteriormente en el año 2008 Elvira logró montar la página web, que le dio a la revista una mayor visibilidad, y atrajo a un público de lectores y contribuyentes diferentes a los usuales. Finalmente,

ella tuvo la iniciativa de plantear la alianza con Emerald, con la cual se nos ha facilitado la administración de la revista y esperamos seguir creciendo y mejorando en calidad.

En las comunidades académicas avanzadas la gente hace carrera en las revistas y los congresos, algo menos común en el mundo académico latinoamericano. Entramos en la función de editores sin la preparación adecuada, y vamos aprendiendo el oficio con la práctica. Elvira tuvo el acierto de apostarle a la calidad sobre la cantidad, lo que ha llevado a una tasa de rechazo inmensa pero a la seguridad de mantener ciertos estándares internacionales. Todo esto ha sido un esfuerzo enorme que transformó a la revista: gracias, Elvira, en nombre de todos los autores, evaluadores, administradores y de la naciente ciencia de la gerencia en América Latina.

Enrique Ogliastri