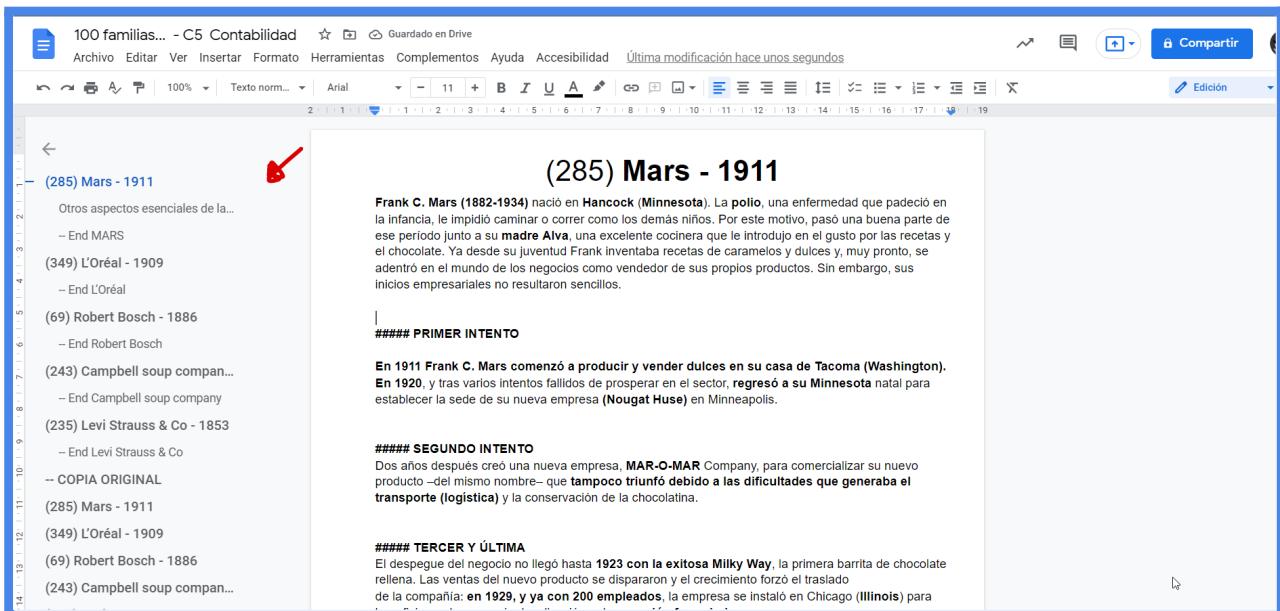


MATERIAL PARA PRESENTACIÓN



LINK DE DIPOSITIVA

<https://docs.google.com/presentation/d/1mii4RieNeG015Bqs5gEWalUFoLT1Fu4Cuw3yLlvw7Tk/edit?usp=sharing>



(285) Mars - 1911

Otros aspectos esenciales de la...

- End MARS
- (349) L'Oréal - 1909

 - End L'Oréal

- (69) Robert Bosch - 1886

 - End Robert Bosch

- (243) Campbell soup compan...

 - End Campbell soup company

- (235) Levi Strauss & Co - 1853

 - End Levi Strauss & Co

- COPIA ORIGINAL
- (285) Mars - 1911

 - (349) L'Oréal - 1909
 - (69) Robert Bosch - 1886
 - (243) Campbell soup compan...

(285) Mars - 1911

Frank C. Mars (1882-1934) nació en Hancock (Minnesota). La polio, una enfermedad que padeció en la infancia, le impidió caminar o correr como los demás niños. Por este motivo, pasó una buena parte de ese periodo junto a su madre Alva, una excelente cocinera que le introdujo en el gusto por las recetas y el chocolate. Ya desde su juventud Frank inventaba recetas de caramelos y dulces y, muy pronto, se adentró en el mundo de los negocios como vendedor de sus propios productos. Sin embargo, sus inicios empresariales no resultaron sencillos.

||||| PRIMER INTENTO

En 1911 Frank C. Mars comenzó a producir y vender dulces en su casa de Tacoma (Washington). En 1920, tras varios intentos fallidos de prosperar en el sector, regresó a su Minnesota natal para establecer la sede de su nueva empresa (Nougat Huse) en Minneapolis.

||||| SEGUNDO INTENTO

Dos años después creó una nueva empresa, MAR-O-MAR Company, para comercializar su nuevo producto –del mismo nombre– que tampoco triunfó debido a las dificultades que generaba el transporte (logística) y la conservación de la chocolatina.

||||| TERCER Y ÚLTIMA

El despegue del negocio no llegó hasta 1923 con la exitosa Milky Way, la primera barrita de chocolate rellena. Las ventas del nuevo producto se dispararon y el crecimiento forzó el traslado de la compañía: en 1929, y ya con 200 empleados, la empresa se instaló en Chicago (Illinois) para

LINK DE DIALOGO

<https://docs.google.com/document/d/1c0dfWEVepQsqeUPaGv6ChbwgnCurTXKDyZGrP7sTBbM/edit?usp=sharing>

(285) Mars - 1911

Frank C. Mars (1882-1934) nació en **Hancock (Minnesota)**. La **polio**, una enfermedad que padeció en la infancia, le impidió caminar o correr como los demás niños. Por este motivo, pasó una buena parte de ese período junto a su **madre Alva**, una excelente cocinera que le introdujo en el gusto por las recetas y el chocolate. Ya desde su juventud Frank inventaba recetas de caramelos y dulces y, muy pronto, se adentró en el mundo de los negocios como vendedor de sus propios productos. Sin embargo, sus inicios empresariales no resultaron sencillos.

PRIMER INTENTO

En 1911 Frank C. Mars comenzó a producir y vender dulces en su casa de Tacoma (Washington). En 1920, y tras varios intentos fallidos de prosperar en el sector, regresó a su Minnesota natal para establecer la sede de su nueva empresa (**Nougat Huse**) en Minneapolis.

SEGUNDO INTENTO

Dos años después creó una nueva empresa, **MAR-O-MAR Company**, para comercializar su nuevo producto –del mismo nombre– que **tampoco triunfó debido a las dificultades que generaba el transporte (logística)** y la conservación de la chocolatina.

TERCER Y ÚLTIMA

El despegue del negocio no llegó hasta **1923 con la exitosa Milky Way**, la primera barrita de chocolate rellena. Las ventas del nuevo producto se dispararon y el crecimiento forzó el traslado de la compañía: **en 1929, y ya con 200 empleados**, la empresa se instaló en Chicago (Illinois) para beneficiarse de una mejor localización y de **conexión ferroviaria**.

Forrest E. Mars

El único hijo varón de Frank, **Forrest E. Mars (1904-1999)**, comenzó su carrera empresarial a finales de la década de 1920. Había crecido lejos de su padre bajo la custodia de sus abuelos paternos, que lo acogieron tras el divorcio de Frank y su primera esposa. Poseía educación superior, había estudiado en Berkeley y estaba dotado de un notable espíritu emprendedor.

RIP Frank C. Mars

Tras un contacto inicial con los negocios de su padre y ciertas diferencias en la visión de la empresa entre ambos, en 1932 Forrest se trasladó a Reino Unido, donde inició su andadura profesional. Dos años después falleció Frank C. Mars. Los negocios de padre e hijo permanecieron separados legalmente hasta que en 1964 Forrest compró todas las empresas paternas y creó Mars, Incorporated. Si Frank C. Mars había consolidado su empresa mediante la diversificación de los productos, siempre dentro de la gama de dulces y la fuerte implantación en el mercado estadounidense,

Forrest ahondó estas vías de crecimiento en sus negocios, pero inició nuevas estrategias. Básicamente, optó por la entrada en otros sectores alimentarios: **en 1935 se introdujo en el mercado de la alimentación animal** mediante la adquisición de la británica **Chappel Brothers, Ltd.**, productores de comida envasada para perros. Años después se introducía también en la venta de comida para gatos, con marcas tan conocidas como **Whiskas**.

M&Ms en la segunda guerra mundial --

La diversificación fue acompañada por la consolidación del core business familiar, la producción de dulces, mediante la creación de nuevas marcas y productos de rápido éxito internacional. Entre ellos destacan los famosos **M&M's**, que fueron elaborados inicialmente para las tropas estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial. No fue este el único negocio que surgió en tiempos de guerra.

La entrada de Forrest E. Mars en la venta de alimentos, más allá de sus dulces, se produjo con la creación de **Uncle Ben's**, una empresa que comercializó el arroz del mismo nombre, preparado para hacer frente a las duras condiciones tropicales de las tropas destacadas en el Pacífico. Tras la finalización de Segunda Guerra Mundial, la empresa comenzó la expansión de

los productos Mars hacia mercados nuevos, como el australiano, en el que la barrita Mars comenzó a fabricarse bajo licencia en 1954. La diversificación continuó además hacia la distribución de bebidas para oficinas desde 1955 y con la creación de nuevas marcas de alimentos para mascotas.

En 1959 las oficinas centrales del grupo se trasladaron a Washington D.C., donde se mantuvieron hasta su instalación definitiva en Malean (Virginia) en 1984.

RETIRO Forrest E.

Forrest E. Mars se retiró en 1969, siendo sucedido al frente de la compañía por sus hijos: **Forrest Edward Mars, júnior, John F. Mars y Jacqueline Mars**. La tercera generación continuó con el crecimiento y la diversificación de la empresa: **en 1965 se estableció el Waltham Centre for Pet Nutrition en Reino Unido**, con el fin de mejorar la nutrición y la salud canina, y en **1973 se creó la primera máquina de vending de bebidas**. El segmento de bebidas se expandió en 1981 con la fabricación de Flavia, una máquina para preparar café y té.

En la década de los 80 la empresa procuró reforzar su estructura y aumentar los proyectos de desarrollo corporativo para afianzar su posición en el mercado y mejorar sus posibilidades de crecimiento. Para ello, enunció en el año 1982 los Cinco Principios de Mars: máxima calidad como estándar de producción, responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente, reciprocidad en el reparto de beneficios, eficiencia en el uso de recursos y reaprovechamiento de residuos, e independencia, entendiendo que la concentración de capital en manos de una única familia y unas cuentas saneadas otorgan libertad a la hora de investigar e innovar. La reciprocidad en el reparto de beneficios entre consumidores, distribuidores, proveedores directos, organismos gubernamentales y propietarios se

Se encuentra registrada como principio en los de la compañía desde 1947.

DIVERSIFICACIÓN

Además de afianzar su posición, **Mars continuó diversificando la gama**

de productos. En 1986 adquirió Dove Chocolate, que marcó la entrada en el mercado de los helados y congelados; en **1997 inauguró el segmento de comida biológica con la compra de Seeds of Change**, mientras que el segmento del cuidado animal se completó con la compra de Royal Canin en 2001 y de Nutro Natural Petfoods, lo que supuso el desembarco de la firma en el mercado de la alimentación animal natural; la empresa adquirió además participaciones en Banfield Pet Hospital y **creó Pedigree Foundation**, una organización sin ánimo de lucro.

En 2008 Mars compró la compañía Wrigley, una empresa familiar de chicles creada en 1981. **Esta adquisición la convirtió en uno de los líderes mundiales en el mercado de los chicles, con la marca Orbit.**

Como muestra de la responsabilidad de la compañía con el entorno natural, cabe destacar la inauguración del Mars Centre for Cocoa Science en 1982, situado en Bahía (Brasil) y dedicado a proyectos de investigación, sostenibilidad y desarrollo relacionados con las plantaciones de cacao.

En 2009 la empresa se comprometió a transformar todas sus operaciones en sostenibles –detener la emisión de dióxido de carbono y el desperdicio de agua y residuos– antes del año 2040. También se comprometió a garantizar la compra de pescado y cacao de proveedores sostenibles antes de 2020 y a obtener la totalidad del aceite de palma que utilizaba de proveedores certificados antes de 2015.

Otros aspectos esenciales de la expansión de la compañía han sido el marketing y la publicidad. El ejemplo más temprano fue el patrocinio de diversos programas locales de radio en 1939. Un gran logro en este sentido fue erigirse como únicos proveedores alimenticios de los Juegos Olímpicos de Barcelona en 1992. Además, en 2007 se enunció el Mars Marketing Code, en el que, como reflejo de los valores y principios de la empresa, se establece su compromiso de hacer campañas de marketing responsables que respeten la privacidad de sus clientes y promuevan estilos de vida saludables. A consecuencia de ello, la empresa fue la primera compañía alimentaria que detuvo por voluntad propia las campañas publicitarias orientadas a niños menores de doce años y la primera en etiquetar la información nutricional de sus productos en la parte delantera de sus envases.

En la actualidad, el grupo emplea a 70.000 personas, repartidas en los seis segmentos de negocio en los que opera: cuidado y alimentación animal, con sede en Bruselas (Bélgica); chocolate, con sede en Nueva Jersey (Estados Unidos); alimentación, con sede en Bruselas (Bélgica); chicles y caramelos Wrigley, con sede en Illinois (Estados Unidos); bebidas, con sede en Pennsylvania (Estados Unidos) y Basingstoke (Reino Unido), y simbiociencia, fundada en 2005 y con sede en Maryland (Estados Unidos). **En 2012 Mars, Inc. obtuvo un beneficio de más de 30.000 millones de dólares y operó en 74 países.**

-- End MARS

(349) L'Oréal - 1909

La empresa de fabricación de cosméticos **L'Oréal fue fundada en París en 1909** por el químico **Eugène Schueller (1881 - París, Francia)**. Este joven emprendedor, que contaba **veintiséis años**, había descubierto en **1907 una nueva fórmula para el tinte del cabello**. Schueller patentó la fórmula –a la que llamó Oréal– y, dos años más tarde, fundó la **Société Française des Teintures Inoffensives pour Cheveux**. A continuación, se dedicó a visitar, puerta por puerta, a todos los estilistas de París para venderles su nueva gama de **tintes fabricados a partir de componentes inofensivos**. Aquella empresa se convirtió en el origen del actual grupo **L'Oréal, nombre que se adoptó en 1939**.

Gracias a su determinación y avidez, **Eugène Schueller** consiguió que el uso de su tinte se expandiera rápidamente por todo el país. Su nombre se hizo muy popular en el mundo de la cosmética, como parte del equipo editorial de **La Coiffure de París, una revista muy conocida** por las numerosas contribuciones de escritores, doctores y químicos.

ESTRATEGIAS Y FIN DE LA WWI

Schueller, no contento con el mero uso de sus páginas, decidió comprar el medio en 1912 y utilizarlo para difundir entre el público todas sus invenciones. Tras la finalización de la Primera Guerra Mundial, la empresa inició una nueva era. **La incorporación de la mujer al mercado laboral** y su mayor preocupación por la apariencia representaron una buena oportunidad para expandir el negocio. **Los tintes L'Oréal se convirtieron en un producto muy común entre las mujeres francesas**. Además, la recuperación económica alentó las primeras exportaciones de tintes a países como **Gran Bretaña, Italia, Austria, Países Bajos, Estados Unidos, Canadá, Brasil e incluso Rusia**.

Paralelamente, **Schueller encontró en la diversificación de productos la clave para la expansión del negocio**. Estaba convencido de que en ese camino, la investigación y la innovación constituyan la piedra angular. **Fruto de una continua investigación, en la década de 1920 nacieron nuevos productos que comenzaron a completar la gama:**

L'Oréal d'Or, para el aclarado del cabello rubio;
O'CAP, una espuma para lavar el cabello en seco;
Eau Capillaire, el primer champú de la firma; y
L'Oréal Blanc, un tinte rubio platino que adquirió gran popularidad.

L'Oréal comenzaba así a marcar tendencias, una estrategia que ha mantenido a lo largo de su historia.

ESTRATEGIAS DE MARKETING Y PROMOCIÓN (Pionero de la publicidad moderna)

Tras su experiencia en la revista **La Coiffure de París**, **Schueller tenía claro el enorme potencial de los medios de comunicación**. Su visión de negocio le aconsejó continuar por ese camino para potenciar y difundir la imagen de la empresa. Así, **en 1931, instaló un gigantesco lienzo con la imagen del producto O'CAP en un edificio parisino**. Un año después, **cuando la publicidad radiofónica comenzaba a adquirir mayor difusión**, Schueller emitió su primer **jingle, un anuncio comercial que, por primera vez, no era leído sino cantado**. **En 1933 creó y publicó Votre Beauté, una revista mensual dedicada a la salud y al cuidado personal de las mujeres**. Con ella, los productos L'Oréal adquirieron mayor difusión entre la población femenina. Schueller complementó la publicación de la revista con el desarrollo de nuevos eventos y

estrategias publicitarias, entre las que destacó una gira promocional –Crochet Drop– que recorrió París entre 1947 y 1957.

MARKETING SOCIAL

Asimismo, convencido de la importancia de estar presente en los salones de belleza, diseñó una serie de programas de formación y fundó la **Ecole Technique des Arts et de la Coiffure**, una escuela para estilistas que enseñaba nuevas técnicas para el cuidado del cabello y proporcionaba asistencia para crear un negocio propio.

Durante la década de 1940 la empresa no cesó en su empeño por extender la gama de productos y crear nuevas tendencias. A sus ya conocidos tintes, se sumaron DOP, un revolucionario champú listo para usar; Ambre Solaire, un aceite solar protector; Monsavon, un jabón con una fórmula específica de contenido en leche; Oréol, un producto para ondular el cabello, e Imédia Crème, el primer tinte de composición orgánica y rápida absorción.

EXPANSIÓN

En 1954 L'Oréal decidió iniciar su expansión internacional y empezó por el mercado que era líder mundial en cosmética: Estados Unidos. Cosmair, acrónimo de **Cosmetics for Hair**, se convirtió en el representante exclusivo de los productos de la marca francesa en el mercado estadounidense. Dos años más tarde, y **tras la muerte de Eugène Schueller, Francois Dalle tomó el control de la compañía y dio un verdadero impulso a su internacionalización**. Con Dalle, L'Oréal adquirió numerosas firmas estratégicas –como Lancôme, Garnier, Biotherm o Vichy– e inició un período de espectacular crecimiento. Paralelamente, se instalaron nuevas filiales en el extranjero y se

firmó, en 1974, un acuerdo estratégico con Nestlé que abrió el camino hacia otros mercados, particularmente Japón, puerta de entrada para la futura expansión en Asia.

A finales de la década de 1980 L'Oréal estaba presente en más de un centenar de países. Con una completa y diversificada gama de productos, la empresa se convirtió en líder indiscutible de la industria de la belleza.

Lindsay Owen-Jones fue nombrado director general en 1988 y continuó avanzando en el camino que ya habían marcado sus predecesores: la investigación, el desarrollo de nuevos productos y la expansión internacional. Así, L'Oréal quedó estructurada en torno a cinco principales áreas de negocio: la coloración del cabello, el cuidado del cabello, el cuidado de la piel, el maquillaje y la perfumería.

XXI LEGADO DE LA INNOVACIÓN

Con un portafolio de marcas poderosas e internacionales, L'Oréal llegó al siglo xxi apostando por la diversidad como política de crecimiento. Dirigida desde 2006 por Lindsay Owen-Jones como presidenta y por **Jean-Paul Agon como CEO**, L'Oréal ha seguido realizando nuevas adquisiciones, diversificando su área de actividad y creando nuevos productos que atiendan las necesidades, cada vez más distintas y cambiantes, de sus clientes. **El grupo registró unas ventas de 20.500 millones de euros en 2012** y cuenta con una plantilla de **72.000 empleados**. **La historia de L'Oréal confirma la importancia de una sólida transmisión de valores de generación en generación**. Esto, unido a la adaptación a los nuevos tiempos, han sido la clave para la supervivencia y el éxito de la empresa. **Schueller tuvo muy claro, desde el principio, que la innovación era la fuerza interna que sustentaría el crecimiento posterior del negocio**. Y así fue. **Sus sucesores heredaron este espíritu innovador** y lo plasmaron

en el ADN de la empresa: «**investigación e innovación al servicio de la belleza**». La familia continúa siendo la principal accionista del grupo, con una participación del 30,9%. **Jean-Victor Meyers**, nieto de **Liliane Bettencourt (hija de Eugène Schueller)** y tataranieto de Eugène Schueller, ha sido el último en incorporarse a la empresa, con apenas veintiséis años de edad.

-- End L'Oréal

(69) Robert Bosch - 1886

Robert Bosch nació en Albeck (Austria), localidad situada al norte de Ulm (Baden Wurtemberg), en 1861. Allí comenzó su actividad profesional trabajando como aprendiz en un taller mecánico. Cuando finalizó su aprendizaje, abandonó su ciudad natal para trabajar en varias compañías alemanas, estadounidenses y británicas.

ORIGEN

Tras su regreso a Alemania en 1886, fundó en Stuttgart un «taller de precisión e ingeniería eléctrica», con un capital de 10.000 marcos que procedían de sus ahorros y de la herencia paterna.

En su origen, la empresa contaba con dos empleados: **un mecánico y un chico para los recados, además del propio Bosch**, que **realizaba los trabajos de mecánica de precisión e ingeniería eléctrica**. Sin embargo, la empresa no acababa de despegar, y Robert tuvo que endeudarse para modernizar las herramientas y pagar a sus empleados.

INNOVACIÓN AL SERVICIO

La construcción en 1885 de una central eléctrica en Stuttgart dio el impulso inicial a la empresa y Bosch obtuvo nuevos contratos para la instalación de circuitos eléctricos. Dos años más tarde, la compañía diseñó el primer dispositivo de ignición magnético de bajo voltaje. Este «aparato de encendido» representó una decisiva contribución al perfeccionamiento del automóvil y fue un hito crucial en el desarrollo de la empresa. **Cuatro años después, los dispositivos de ignición magnéticos suponían el 50% de los ingresos del taller**. Sin embargo, este dispositivo no era adecuado para motores más potentes, como los que incorporaban vehículos y motocicletas. El sistema utilizado no era fiable ni seguro, por lo que Bosch, junto **con su socio Arnold Zähringer**, diseñó un innovador dispositivo de ignición magnético que era capaz de funcionar a altas velocidades. Para ello utilizaron un vehículo de tres ruedas De Dion-Bouton, que había sido enviado por Frederick R. Simms. Esta solución, que representó un enorme avance con respecto a los anteriores dispositivos, supuso el inicio de la expansión internacional a gran escala de la empresa. **El dispositivo fue perfeccionado posteriormente por el ingeniero Gottlob Honold**, y en 1902 se presentaría el primer sistema magnético de ignición con bujías, que permitió desarrollar, años después, motores muy revolucionarios.

BOSCH EN EL EXTRAJERO

En 1898 se abrió la primera oficina de Bosch en el extranjero, situada en Gran Bretaña y dirigida por **Frederick R. Simms**. Un año después se inauguraron oficinas en **Francia y Austria-Hungría**. El rápido crecimiento de la firma hizo necesario el traslado a unas instalaciones más amplias: **se abrió una nueva fábrica en Stuttgart y se inauguraron nuevas plantas de producción en el extranjero**. En 1905 Bosch abrió una fábrica en París: la Compagnie des Magnétos Simms-Bosch. Un año después se fundó **Robert Bosch New York Ltd.**, la primera sucursal en el continente americano, que en apenas unas semanas ya había firmado contratos millonarios con las principales empresas automovilísticas estadounidenses. En 1912 se construyó otra planta de producción en **Massachusetts**. A estas aperturas siguieron otras en los cinco continentes. Este significativo crecimiento internacional estuvo respaldado por otros cambios organizativos, como la creación de nuevos departamentos y la mejora de las condiciones de trabajo, además de continuas innovaciones y mejoras aplicadas a los productos.

Después de haberse posicionado en el mercado internacional, Bosch

comenzó a diversificar su gama de productos. Desde 1909 hasta mediados de la década de 1930, el lanzamiento de nuevos productos fue una constante: bombas lubricantes, sistemas eléctricos con iluminación para automóviles, bombas de inyección e inyectores para motores de gasolina, taladros o refrigeradores, entre otros muchos, completaron el catálogo de productos de la firma.

WWI

La Primera Guerra Mundial representó un punto de inflexión en la historia de la compañía. El conflicto bélico supuso un duro golpe para la empresa, que perdió muchos de sus mercados clave, mientras que varias de sus oficinas **fueron expropiadas**. En 1917 la empresa se transformó en una sociedad anónima (Robert Bosch AG). El fundador se reservaba el 51% del capital, mientras que el 49% restante permanecía en poder del resto de gestores. Tras la contienda, Bosch se reorganizó y restableció su posición en los mercados internacionales. En buena medida, **esta temprana recuperación se consiguió gracias a un acuerdo con su principal competidor, Eisemann-Werke AG**, otra empresa alemana que fabricaba prácticamente el mismo catálogo de productos que Bosch. Ambas compañías, amenazadas por una fuerte competencia internacional, decidieron llegar a un acuerdo para repartirse los principales mercados. Así, Bosch asumió la fabricación de accesorios para automóviles y Eisemann-Werke se dedicó a productos especializados para la policía, los bomberos y los ferrocarriles. Adicionalmente, las dos empresas decidieron unificar sus organizaciones de producción y de compra de materias primas bajo una misma dirección.

COMPRA DE Eisemann-Werke

En 1926 Bosch adquirió todas las participaciones de Eisemann-Werke y ambas compañías terminaron fusionándose.

La década de 1920 se caracterizó por un aumento considerable de la competitividad de la compañía, gracias a numerosas innovaciones aplicadas a sus productos, así como a la racionalización de sus procesos productivos. La crisis de la industria automovilística de 1925 exigió, además, implantar medidas de racionalización más severas. La empresa trató de compensar la decadencia de su industria principal mediante la búsqueda de nuevos mercados. **En palabras de Robert Bosch, la compañía debía abrirse «a más variedad».** Mediante la adquisición de varias empresas y la creación de nuevas ramas de producción, **Bosch pasó de ser un fabricante de componentes para el automóvil a convertirse en un grupo diversificado de ingeniería eléctrica.** Como hechos representativos de la época, merecen ser destacados por su importancia la fundación de Bosch Service en 1921, una red de franquicias especializadas en la reparación de coches; la adquisición de la fábrica de calderas de gas de Junkers & Co. GmbH en 1932, y el lanzamiento de nuevos productos como máquinas eléctricas para cortar el pelo, taladradoras, frigoríficos y las primeras cámaras y proyectores de cine.

CAMBIOS

En 1926 Robert Bosch, debilitado por problemas de salud, cedió la dirección de la empresa a un comité formado por **Hans Walz, Hermann Fellmeth y Karl Martell Wild**, tres colaboradores ajenos a la familia.

Con el paso de los años fue Hans Walz el que terminó asumiendo el puesto de **Robert Bosch, que murió en 1942**. En 1937 la compañía adoptó la forma jurídica de sociedad de responsabilidad limitada (GmbH) para evitar, en la medida de lo posible, la expropiación por parte del gobierno nacionalsocialista. **El inicio de la Segunda Guerra Mundial representó nuevamente la pérdida de algunas fábricas y el retroceso en la capacidad productiva.** Al término del conflicto bélico, los colaboradores de Robert Bosch y todos los trabajadores se volcaron en el arduo trabajo de reconstruir una empresa que prácticamente había quedado en ruinas. Poco a poco fue recuperando su capacidad de producción, aunque no sin pasar serias dificultades.

EL MÚSCULO TIENE MEMORIA

En la década de **1950 la compañía logró recuperar su posición en los mercados internacionales** gracias a los excelentes contactos que Robert Bosch había cultivado años antes. Este fue el inicio de un nuevo período de crecimiento y expansión para la empresa que, en 1956, estaba presente en más de 130 países. Entre todos estos, fue en Estados Unidos en el que se invirtió un mayor esfuerzo, pues Bosch había perdido sus derechos de marca y no pudo recuperarlos hasta 1983. En otros mercados la recuperación fue más sencilla y rápida, y paulatinamente se consiguió ampliar tanto la red comercial como la organización internacional de producción. Paralelamente, Bosch continuó invirtiendo en innovación y desarrollando nuevos productos en diferentes áreas de negocio. Así, pronto se creó una novedosa gama de productos orientados al uso doméstico y se fabricaron los primeros sistemas de inyección de gasolina y los primeros dispositivos hidráulicos, al tiempo que se realizaron numerosos avances en electrónica.

REMONTADA

En resumen, a finales de la década de **1960 la compañía había vuelto a convertirse en un grupo diversificado que priorizaba la perfección**, la calidad y la excelencia técnica. Este espectacular crecimiento estuvo acompañado de una necesaria **reestructuración corporativa**. Indudablemente, la empresa había alcanzado unas dimensiones imposibles de gestionar sin una mayor descentralización. Por este motivo, **en la década de 1970 la compañía se dividió en unidades autónomas separadas en función del tipo de actividad**. Asimismo, se creó una nueva división de I+D que apostó firmemente por impulsar el desarrollo tecnológico en años posteriores. Además de las innovaciones que se aplicaban dentro del grupo, también fueron importantes las adquisiciones de tecnologías o de nuevas empresas, ya que permitieron ampliar el portafolio de productos y facilitar la entrada en mercados de otros sectores y de otros países. Desde comienzos de la década de 1970 es especialmente relevante el crecimiento que Bosch experimentó en el negocio de los sistemas electrónicos para el automóvil. La compañía fue puntera en la introducción de nuevos mecanismos, como el sistema de inyección electrónica de gasolina Jetronic (1967), el sistema de antibloqueo de frenos (ABS) controlado electrónicamente (1978), el primer sistema de navegación para turismos (1983) o el primer Programa Electrónico de Estabilidad (ESP) del mundo (1995), que prevenía el posible derrape del vehículo.

RENUNCIA

En 1963 la empresa había dado un nuevo giro en la esfera directiva.

Hans Walz, que cumplía ochenta años de edad, renunció a su puesto de presidente, cargo que pasó a ocupar **Hans L. Merkle**. La última misión de Walz en la empresa consistió en cumplir los deseos de Robert Bosch: crear una fundación. Así, en 1964 la sociedad fiduciaria Vermögensverwaltung Bosch GmbH, creada en 1921, adquirió la mayoría del capital de la empresa. Para subrayar su carácter de utilidad pública, esta sociedad cambió su nombre en 1969 y pasó a denominarse Robert Bosch Stiftung GmbH (Fundación Robert Bosch), encargada de distribuir los dividendos de la compañía siguiendo el espíritu del fundador. Esta sociedad posee actualmente el 92% del capital del grupo, mientras que el 8% restante se encuentra en manos de la familia Bosch. Durante la recesión de finales de la década de 1970 tuvo un papel muy destacado en el crecimiento de la compañía la división de sistemas electrónicos para el automóvil.

En los primeros años del siglo xxi la firma continuó adquiriendo e integrando bajo su estructura a numerosas empresas punteras. También avanzó en la conquista de nuevos mercados, especialmente en Europa del Este.

La compañía es en la actualidad líder mundial en tecnología y servicios. El grupo está constituido por la sociedad Robert Bosch GmbH y un conjunto de 350 filiales repartidas por 60 países. Cuenta, además, con una extensa red comercial presente en unos 150 países. Esta sólida estructura comercial y productiva constituye la base fundamental para su futuro desarrollo.

En el año 2012 el grupo obtuvo unos ingresos de 52.500 millones de euros.

-- End Robert Bosch

(243) Campbell soup company - 1869

La historia de Campbell Soup, una de las empresas más conocidas y exitosas de Estados Unidos, comienza en 1869. Los artífices de esta aventura empresarial fueron dos emprendedores: **Joseph Campbell y Abraham Anderson**, que unieron sus esfuerzos para **crear un negocio dedicado a la fabricación de conservas de tomate, verduras, condimentos, sopas y carne picada**. La empresa se denominó **Joseph Campbell Preserve Company** y su primera planta se asentó en Camden (Nueva Jersey).

DESASOCIACIÓN

La asociación entre Campbell y Anderson duró algo menos de veinte años. En 1887 **Joseph Campbell adquirió la participación de Anderson y se asoció con Arthur C. Dorrance**, que se convertiría en el nuevo director general de la empresa. Los dos socios cambiaron el nombre de la compañía por el de **Joseph Campbell & Company**. **En 1894 Arthur Dorrance reemplazó a John Campbell como presidente**, lo que significó el fin de la relación familiar del fundador con la empresa. Retirado por completo, **Campbell moriría seis años después**. En aquel momento, Campbell Soup comenzaba a destacar por sus cuidadas e innovadoras estrategias de comercialización. **En 1895 lanzó al mercado las latas de sopa de tomate listas para servir y un comité de publicidad formado al efecto dispuso la instalación de cien carteles publicitarios para dar difusión al producto en las ciudades de Filadelfia, Nueva York y St. Louis.**

INNOVACION

En 1897 Arthur Dorrance contrató a su sobrino, el doctor John T. Dorrance, un ingeniero químico de veinticuatro años de edad. Con un sueldo inicial de 7,50 dólares semanales, el doctor Dorrance inventó la fórmula para elaborar **sopa condensada a través de un proceso que permitía eliminar el agua de la sopa enlatada**. Fue una innovación revolucionaria, que se tradujo en una notable reducción de los costes: en efecto, **eliminar el agua del producto significaba quitarle su componente más pesado y, por tanto, el que conllevaba un aumento en el coste del transporte**. Así, cada lata de sopa pasó de pesar 907 gramos a solo 283. Y algo muy parecido ocurrió con su precio, que se redujo de 34 a 10 centavos. Las cinco primeras variedades de sopa que se vendieron en su nueva versión condensada fueron las de tomate, consomé, verduras, pollo y buey.

EL CLIENTE SIEMPRE TIENE LA RAZÓN OOOOO CASI

La contribución del joven doctor Dorrance no se limitó al hallazgo de las sopas condensadas. También avanzó en el terreno estratégico y comercial del negocio. La clave, para él, fue descubrir que si quería aumentar las ventas de la nueva línea de productos, debía generar, entre el público, la necesidad de consumirla. Con ese fin, desarrolló una campaña publicitaria basada en las degustaciones para convencer a los consumidores de que no solo debían incorporar la sopa a su dieta cotidiana, sino también de que las sopas condensadas Campbell's eran la opción perfecta para hacerlo.

Las innovaciones en la comercialización del producto fueron una constante en la historia de Campbell Soup. **En 1898 la empresa cambió la presentación de sus productos de tal manera que las etiquetas de sus latas de conservas adoptaron los característicos colores rojo y blanco**, un diseño que se convirtió en la insignia de la casa y que recibió, en 1900, la medalla de oro en la Exhibición de París –la misma medalla que sigue siendo, hoy en día, un distintivo de sus

etiquetas-. Cuatro años más tarde nacieron los famosos Campbell Kids: unos personajes infantiles que aparecían en los anuncios de las sopas Campbell's. Habían sido concebidos por Grace Wiederseim, un ilustrador de Filadelfia, y alcanzaron tanta popularidad entre el público infantil que, en muy poco tiempo, se lanzaron al mercado postales, **pins para solapas y otro tipo de merchandising**, y en 1910 terminaron convirtiéndose en muñecas que la marca ofreció como promoción y fueron un boom en varias ciudades. Ese mismo año, el doctor John T. Dorrance fue nombrado director general de la compañía.

MARKETING Y RENOMBRAMIENTO

En 1914 llegaron los primeros anuncios de la marca en revistas, a las que Dorrance daba indicaciones muy concretas sobre su ubicación: el anuncio debía aparecer siempre en la página situada inmediatamente a continuación del primer contenido periodístico, es decir, en una página impar y opuesta a la página de texto. Ese mismo año, Dorrance asumió la presidencia de la compañía y, tras adquirir todas las acciones de su tío Arthur, se convirtió en el único dueño de la empresa. **En 1921 la John Campbell Company** se disolvió y se vendió por un simbólico dólar a la nueva empresa **Campbell Soup Company**, cuyo nombre reflejaba la importancia de su producto estrella.

MARKETING

El doctor John T. Dorrance falleció en 1930 y fue **sucedido por su hermano, Arthur C. Dorrance**, quien rápidamente demostró que sentía del mismo modo la importancia del crecimiento geográfico: en ese mismo año abrió la primera subsidiaria extranjera de la empresa, la Campbell Soup Company Ltd. de Canadá. Paralelamente, **la marca comenzó a publicitarse a través de la radio**, medio para el que musicalizó su conocido eslógan M'm! M'm! Good! y creó con él un jingle. Dos años después, la empresa cruzó el Atlántico y abrió una planta de producción en Gran Bretaña.

Tras la Segunda Guerra Mundial, Campbell Soup apostó por la diversificación del negocio. En 1948 la compañía adquirió la marca de **zumos V8**, que por entonces sumaba quince años de recorrido sin demasiado éxito.

En su nueva etapa Campbell, **V8 comenzó a ser publicitada masivamente** para convertirse en una de las marcas de zumos más vendidas de Estados Unidos. Diez años más tarde, y ya cotizada en la bolsa de Nueva York, la empresa daría un nuevo salto internacional con la creación de su filial en México y, en 1961, en Australia.

INTERNACIONALIZACIÓN

La década de 1960 es especialmente representativa para Campbell Soup y para sus latas de sopa, que alcanzaron una popularidad internacional. El responsable fue un ilustrador comercial que, con el tiempo, alcanzó una gran popularidad como escritor, editor y director de cine: Andy Warhol. El 9 de julio de 1962, en la galería Ferus de California, Warhol inauguró su primera exposición individual, marcando el debut del arte pop en la costa Oeste de Estados Unidos. Su obra, conocida como 32 latas de sopa

Campbell (Campbell's Soup Cans en su título original), consistía en un conjunto de 32 lienzos, cada uno representando una variedad distinta de sopa. Ese mismo año marcó también la llegada de Jack Dorrance, hijo de John T. Dorrance, a la presidencia de la compañía.

En cuanto a la diversificación de sus productos, Campbell lanzó en 1969 la marca Manhandler, en respuesta a la demanda de una sopa más potente para el público masculino, mientras que en **1970 apareció la línea Chunky**, de sopas listas para servir. Durante la década de 1960, al tiempo que se sucedían frecuentes cambios en la esfera ejecutiva, la empresa introdujo nuevos lanzamientos: la salsa Prego en 1981 y la sopa Campbell's Home Cookin' en 1983.

En 1994, año en el que la empresa celebraba su 125 cumpleaños, las sopas Campbell's cambiaron su diseño original, que se había mantenido intacto desde 1901. Así, por primera vez, las etiquetas de las latas de sopa empezaron a incluir fotografías de los productos que contenían. Ese mismo año, una investigación de mercado arrojó el dato de que cada hogar estadounidense guardaba, como promedio, ocho latas de productos Campbell's en su despensa, mientras que, a escala global, nada menos que cien latas de alguna marca de Campbell's eran vendidas por segundo. En esa época, se sucedieron varias adquisiciones de empresas: Pace (1995), la marca número uno de salsas de México; Greenfield Healthy Foods (1995), líder en el mercado de los brownies dietéticos; Erasco (1997), la sopa en lata número uno de Alemania; y Liebig (1997), la primera de Francia.

SIGLO XXI

Con la llegada del siglo xxi, Campbell relanzó el eslogan M'm! M'm! Good!, que se convirtió en la insignia de toda su publicidad. Además, entre **adquisiciones y lanzamientos, su línea de productos y marcas se amplió cada vez más**. Entre las adquisiciones de empresas destacan las de Oxo, Batchelors, Heisse Tasse, Blå Band y Royco; y **entre los nuevos lanzamientos se encuentran: comida precocinada –Campbell's Supper Bakes–; salsas –Prego Pasta Bake–; galletas –Pepperidge Farm Dessert Bliss y Pepperidge Farm Giant Goldfish Sandwich Crackers–; bizcochos –Arnott's Emporio–; y sopas instantáneas –Campbell's Soup At Hand. A pesar de que desde la década de 1970 la empresa ha puesto como máximos directivos a personas externas a la familia Dorrance, es esta la que sigue controlando la propiedad. Mary Alice Dorrance, nieta de John T. Dorrance, es la accionista mayoritaria. En la actualidad**, Campbell Soup está presente en 120 países y es una de las marcas más arraigadas en la cultura de Estados Unidos. **En 2012 la empresa obtuvo unos ingresos de 7.700 millones de dólares y contaba con una plantilla de 17.000 personas.**

-- End Campbell soup company

(235) Levi Strauss & Co - 1853

Los orígenes de **Levi Strauss**, una de las **mayores firmas de ropa y líder mundial en la fabricación de vaqueros**, se remontan a mediados del siglo xix. Levi Strauss –cuyo nombre original era Loeb–, originario de la localidad de Buttenheim (Baviera, Alemania), había emigrado junto con su madre y sus hermanos a Estados Unidos, tras la muerte de su padre en 1845. El negocio familiar, J. Strauss Brother & Co., dedicado a la venta de suministros –telas rústicas para armar carpas, tiendas, toldos y carretas– se estableció entonces en Nueva York, desde donde Loeb (Levi) Strauss comenzó a dar sus primeros pasos como empresario.

INICIOS

No obstante, no fue hasta 1853 cuando se trasladó a San Francisco para establecerse de manera independiente. Allí abrió su propia tienda de venta de suministros, que recibió el nombre de Levi Strauss. Diez años más tarde, la empresa cambió su denominación por la de **Levi Strauss & Co.**

En aquel momento, **Levi se dio cuenta de que existía un enorme mercado potencial para los pantalones**, ya que los mineros demandaban una prenda resistente que soportara el duro trabajo diario. Así surgieron los primeros pantalones Levi's: fabricados con un denim (tela vaquera) de color marrón. Más tarde Levi, al agotar las existencias de la tela, decidió reemplazarla por un denim de color azul teñido. **Los vaqueros alcanzaron una gran popularidad** y la tienda de Strauss se trasladó al centro de San Francisco.

REMACHES INNOVADORES

Además de regentar el negocio de San Francisco, Strauss era también representante de las prendas y artículos de la sede de Nueva York, que dirigía su familia. En 1872, **Jacob Davis**, un sastre que compraba regularmente las prendas de Levi's para luego venderlas por su cuenta, contactó con Strauss para explicarle que sus clientes se quejaban de que los bolsillos de los pantalones de trabajo se descosían con frecuencia. Para solventar este problema, a Davis se le ocurrió remachar las esquinas de los bolsillos con pequeñas piezas metálicas (**tachas**). **Davis propuso a Levi que se asociaran** para desarrollar juntos la innovación y **en 1873 registraron el diseño en la oficina de Patentes y Marcas de Estados Unidos**. Así nació el primer pantalón ribeteado de Levi's.

EL PANTALÓN «indestructible»

El crecimiento de las ventas y la popularidad del pantalón, reconocido como «indestructible» entre los mineros y los ganaderos, llevó un año después a Levi a abrir dos nuevas fábricas en las calles Fremont y Market Streets de San Francisco. Años más tarde, al diseño del pantalón se le hicieron algunas modificaciones. Por ejemplo, **en 1886 se le añadió la etiqueta de cuero** conocida como **«Two Horse Brand»**, cosida en la cintura, en la que aparecía la imagen de dos caballos y las frases, en letras rojas: **«Levi Strauss & CO»**, **«Original Riveted»**, **«Quality Clothing»**

y «Every Garment Guaranteed». Más tarde se empezaron a asignar números para identificar los lotes de pantalones manufacturados; el primero en emplearse fue el número 501. Finalmente, **en 1902, se incorporaron los dos bolsillos traseros** y en 1922 las trabillas para el cinturón.

HAAS HEREDEROS DE LEVI - 1902

Tras la muerte de Levi Strauss en 1902, heredaron la empresa los cuatro hijos de su **hermana Fanny**, casada con David Stern: **Jacob, Louis, Abraham y Sigmund** – de aquí surgieron los actuales propietarios de la compañía, **los Haas**, fruto del matrimonio entre Walter A. Haas y Elise Stern, una de las hijas de los herederos–. **Por aquellos años, el vaquero se había convertido en la prenda de trabajo preferida, no solo para los mineros sino también para los campesinos y otros habitantes de zonas rurales**. Sin embargo, **el pantalón Levi's era aún desconocido en los grandes centros urbanos del Este** y no fue hasta los años de la **Segunda Guerra Mundial cuando, gracias a la publicidad y a la popularidad que le dieron las estrellas juveniles de Hollywood, el vaquero de color azul pasó a formar parte de la vida urbana**.

WWII y ESCASEZ

Durante los años de dicha contienda bélica el diseño del pantalón cambió: **la escasez de materias primas llevó a la eliminación de buena parte de los remaches de metal**. Sus características puntadas arqueadas en los bolsillos posteriores («Acuate Stitching Design») también experimentaron cambios: **al no considerarse un componente esencial en los pantalones**, se ordenó a la empresa que las eliminará. Levi Strauss optó por pintarlas para evitar perder uno de los elementos más diferenciadores de la marca. **No obstante, los años de guerra dieron a la marca una masiva publicidad en el viejo continente: los soldados estadounidenses vestían jeans, camisetas y camperas Levi's**.

POSGUERRA Y MERCADO JUVENIL EUROPEO

En la década de 1950 la empresa empezó a vender sus productos en Europa y los vaqueros Levi's se convirtieron en poco tiempo en la prenda favorita del público adolescente. **En 1963 la compañía lanzó al mercado nuevos modelos**, como el Levi's pre-shrunk, modelo que se vendía sin antes lavarse lo que permitía que la tela se encogiera después, con los sucesivos lavados y el uso. **Sin embargo, sería un invento japonés, llamado stone wash (lavado a la piedra), el que daría a los vaqueros Levi's su imagen de gastados**. La empresa ha continuado introduciendo otras modificaciones en el diseño de sus famosos jeans, al tiempo que ha desarrollado nuevos modelos: en 1966 se eliminaron los remaches de los bolsillos traseros, **en 1981 se creó el primer Levi's 501 para mujeres** y en 1996 se lanzó la línea vintage.

SALIDA A LA BOLSA Y FRENO A SU CRECIMIENTO

En 1971 la compañía decidió sacar a bolsa una parte del capital, si bien manteniendo una participación que garantizara el control de la familia. La operación bursátil resultó ser un éxito, al menos en sus primeros años.

La llegada de capital externo permitió que Levi Strauss se embarcara en una estrategia de diversificación, con la apertura de **nuevas plantas tanto en Estados Unidos como en Europa** y el lanzamiento de nuevos productos –llegando incluso a fabricar ropa de esquí–. Sin embargo, la crisis de la década de 1970 puso freno a su carrera de crecimiento. En 1973 la empresa anunció pérdidas trimestrales y sus acciones se desplomaron en la bolsa.

RETIRADA

La familia Haas decidió retirar la empresa del mercado bursátil y lanzó, en 1985, una oferta de 50 dólares por título, el doble del valor al que cotizaban en aquel momento. La operación de recompra de títulos se completó en 1996. **Desde entonces, la familia Haas sigue controlando el cien por cien del capital de la empresa.**

RELEVANCIA

A pesar de que hace más de un siglo que expiró la patente registrada por los fundadores de la marca, Levi Strauss sigue siendo líder mundial en el mercado de los tejidos vaqueros. Según el número especial Millenium de la revista Time, publicada en **el año 2000**, los Levi's 501 son **la prenda de vestir más influyente del siglo xx**, por delante de la minifalda. **Actualmente, Levi Strauss & Co. está presente en 37 países y emplea a 17.000 personas.**

En 2012, obtuvo unos ingresos de 4.600 millones de dólares. La compañía llega a todo el mundo, a través de sus franquicias, distribuidores oficiales y joint ventures. **Su línea de productos incluye no solo los tradicionales vaqueros**, sino también otro tipo de **pantalones, camperas, camisas y accesorios**, como **zapatos, calcetines, cinturones, billeteras, relojes y gafas**, que se comercializan bajo tres marcas propias: **Levi's, Docker's y Slates.**

-- End Levi Strauss & Co

SCS - DIAPOSITIVAS



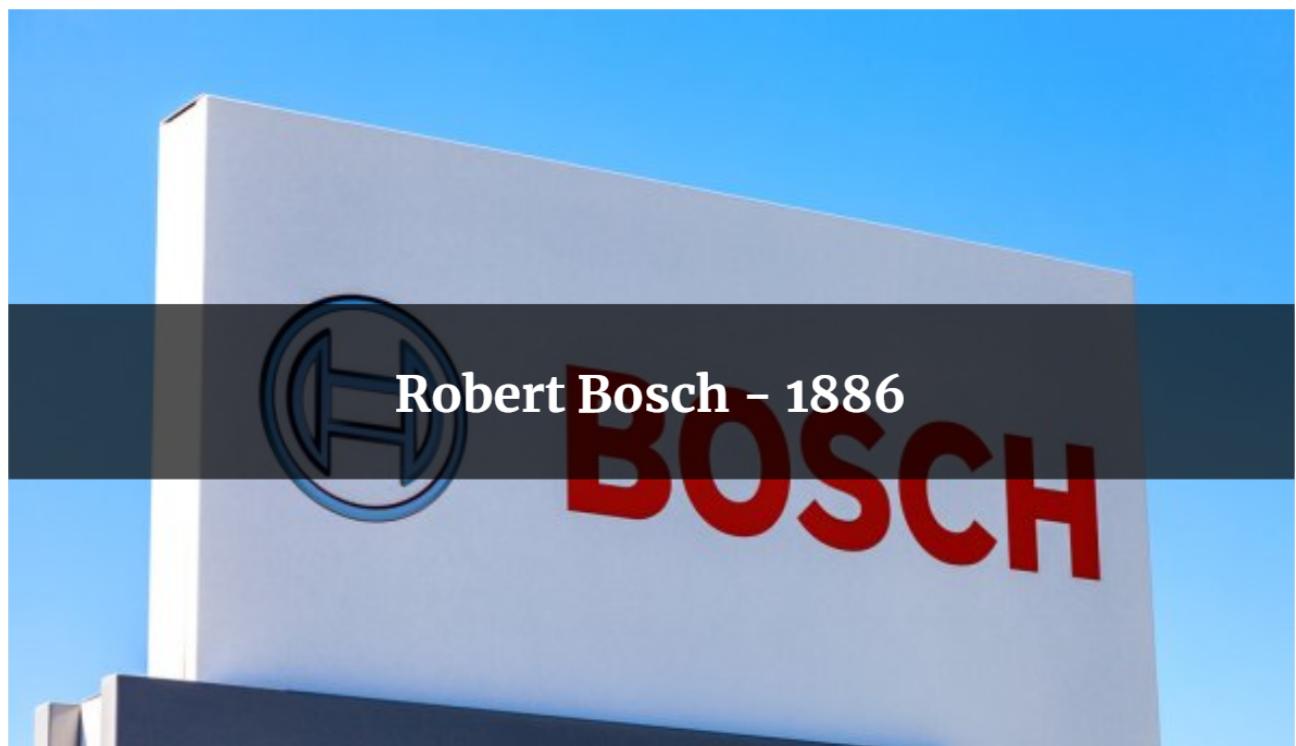
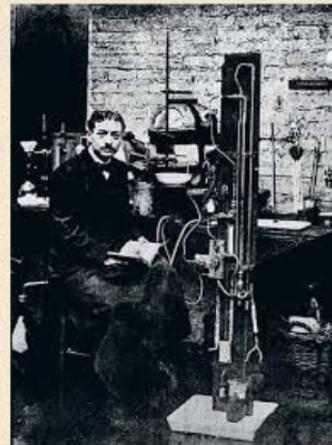
Frank C. Mars

Frank C. Mars (24 de septiembre de 1882 - 8 de abril de 1934), a veces conocido como Frank C. Mars, fue un magnate estadounidense que fundó la compañía de alimentos Mars, Incorporated, que se dedica principalmente a la producción de dulces de chocolate. Mars y su hijo Forrest Edward Mars desarrollaron juntos los M&M's.



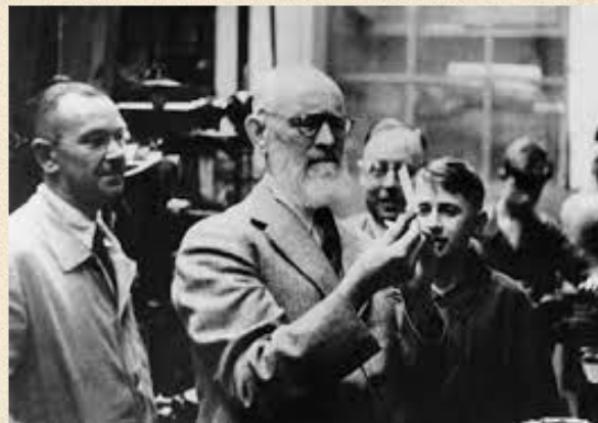
Eugène Schueller

Eugène Schueller (20 de marzo de 1881-23 de agosto de 1957) fue un químico y empresario, fundador de L'Oréal. Fue un pionero de la publicidad moderna. Es el padre de Liliane Bettencourt.



Robert Bosch

BOSCH o Robert Bosch GmbH es una compañía multinacional de ingeniería y tecnología con oficinas centrales en Stuttgart, Alemania. La compañía **fue fundada por Robert Bosch en 1886. El 92% de las acciones de la compañía son propiedad de la organización sin fines de lucro Robert Bosch Stiftung GmbH.**

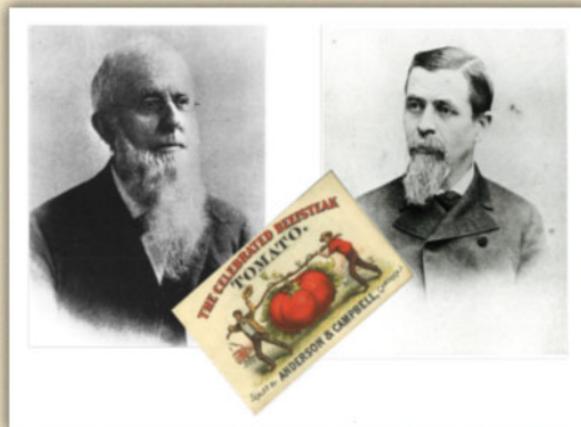


Campbell soup company - 1869



Joseph Campbell y Abraham Anderson

Joseph Campbell y Abraham Anderson, unieron sus esfuerzos para crear un negocio dedicado a la fabricación de conservas de tomate, verduras, condimentos, sopas y carne picada. La empresa se denominó Joseph Campbell Preserve Company y su primera planta se asentó en Camden (Nueva Jersey).



GRACIAS



