GME 0008

132352J

ULTIMAS TENDENCIA EMPRESARIALES EN LA GLOBALIZACION DE LOS MERCADOS

PEDRO PETER AHUMADA ARBOLEDA
LUIS CARLOS SAN MARTIN
KARINA GARCIA SANCHEZ
SORAYA RAMOS

CORPORACION EDUCATIVA MAYOR DEL DESARROLLO SIMON BOLIVAR
INSTITUTO DE POSTGRADO
ESPECIALZIACION EN GERENCIA DE MERCADEO ESTRATEGICO
BARRANQUILLA
2005

UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR
BIBLIOTECA
JOSE MARTI

ULTIMAS TENDENCIA EMPRESARIALES EN LA GLOBALIZACION DE LOS MERCADOS

PEDRO PETER AHUMADA ARBOLEDA
LUIS CARLOS SAN MARTIN
KARINA GARCIA SANCHEZ
SORAYA RAMOS

Ensayo presentado como requisito para optar el título de especialista en Gerencia de Mercados Estratégicos

Asesor Metodológico
Rosario Joaquín Reales Vega

CORPORACION EDUCATIVA MAYOR DEL DESARROLLO SIMON BOLIVAR
INSTITUTO DE POSTGRADO
ESPECIALZIACION EN GERENCIA DE MERCADEO ESTRATEGICO
BARRANQUILLA
2005

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas multinacionales y trasnacionales se encuentran en constante actividad mercadológica, con la única finalidad de mantenerse en el tiempo prestando un buen servicio a sus consumidores finales, utilizando para ello una gran diversidad de estrategias que los conlleve a alcanzar metas y objetivos propuestos.

Es así como podemos hablar de la globalización de los mercados que se expresa en tres dimensiones complementarias: una económica, una cultural y una geopolítica.

Económicamente, se globaliza la competencia, el mercado de capitales, la organización del trabajo y las industrias, lo que se refleja en el incremento del comercio internacional, en el aumento de las exportaciones de bienes y servicios, y la internacionalización de todos los flujos económicos de las distintas sociedades sin ningún tipo de restricciones o fronteras. Culturalmente, los medios de comunicación difunden imágenes, creencias y estilos de vida que han sido adoptados

por las distintas comunidades, generando una internacionalización en el modo de pensar, una globalización cultural que nos ha homogenizado, pero también debe permitirnos crecer como seres humanos, llevándonos a descubrir nuestra igualdad esencial, y a reclamar la validez universal de valores como el derecho a la vida, a la no discriminación, etc. Geopolíticamente, se han debilitado los viejos estados nacionales y el manejo autárquico de las políticas macroeconómicas, se han abierto las fronteras y se ha iniciado la construcción de la "aldea global".

Es por ello, que en este trabajo se mostrará las últimas tendencias empresariales en este mercado global.

ULTIMAS TENDENCIAS EMPRESARIALES EN LA GLOBALIZACIÓN DE LOS MERCADOS

La época actual presenta un cambio drástico en la actitud de compra, pues antes nos encontrábamos ante un "mercado comprador", es decir en un mercado de prospectos que requerían productos provenientes de una producción o de una importación limitada, y donde se presentaba mayor demanda que oferta.

Ahora estamos en el centro de un "mercado vendedor" competitivo, un mercado en donde las empresas ya no pueden darse el lujo de seleccionar ni desperdiciar prospectos.

Entonces cuando un producto se lanza, es porque existe un mercado potencial que está en capacidad de adquirirlo. Ese mercado potencial está conformado por personas que tienen necesidades, poder de decisión y dinero, y se llaman compradores potenciales.

Sin duda el éxito y la comunidad de cualquier organización comienzan en establecer prioritariamente que es lo que se pretende alcanzar cual es la razón de ser y cual es la visión futura de la compañía teniendo en cuenta todas las acciones estratégicas y de aprendizaje que se desarrollen en los escenarios competitivos en los que se localiza la empresa (Proyectiva).

Lo anterior no es suficiente sino se logran desarrollar y mantener las competencias y habilidades, que nos hagan competitivas frente a la competencia directa e indirecta, básicamente se pretenden afectar las condiciones que nos hacen competitivas, según Ohmae[1] *que, tanto en los negocios como en el campe e batalla, el objetivo critico de las Estrategias consiste en aproximarse a las condiciones favorables de nuestro lado, evaluando las oportunidades para atacar ó retirarse, sin dejar de lado las fronteras del compromiso.*

Las organizaciones actuales se enfrentan a un cambio de época lo que las obliga a transformar radicalmente su forma de actuar y pensar, es necesario revaluar los mecanismos tradicionales de comunicación y trabajo dando prelación al factor

---

[1] Ohmae, K. "La mente del Estratega", 1990.

humano, así el nuevo proceso de mercadeo, consiste en crear y mantener un vinculo permanente de largo plazo entre la organización y sus clientes.

La participación de los miembros de la Organización en los asuntos y actividades que los pueden afectar directamente es y seguirá siendo un tema de inusitado interés y polémica, los numerosos escritos aparecidos en los últimos años nos confirman la creciente preocupación de gerentes, asesores, estrategas, lideres etc., por una mejor participación de los hombres y mujeres dentro de las Empresas a las cuales se encuentren vinculados laboralmente.

Aporte importante el de Manuel Rodríguez Becerra[2] *quien nos dice:*

Participación de los trabajadores significa un mayor involucramiento de los empleados en el proceso decisorio de la Organización, se deben efectuar precisiones en torno a definición tan amplia, en primer término, participación en la toma de decisiones significa la participación de todos los empleados de la Empresa: Trabajadores manuales, mandos medios y oficinistas; no significa tan solo, la participación de los obreros calificados y no calificados, como se señala

---

[2] Rodríguez Becerra Manuel — - Dos Alternativas de participación de los trabajadores en las Organizaciones Productivas"- Facultad de Administración de Empresas" Uniandes — 1.977

frecuentemente. En segundo término, existe una distinción importante entre participación distante y participación inmediata, esta última referida al involucramiento cotidiano de los empleados en el proceso de decisiones de su grupo de trabajo lo que facilita el enriquecimiento del trabajo ó la reestructuración.

Del mismo. En tanto la participación distante es esquema mediante el cual se incluye a los trabajadores de la Empresa en todos los niveles de la jerarquía en forma tal que puedan participar en la toma de decisiones sobre políticas a corto mediano y largo plazo.

A finales de la década de los años 70, las firmas suecas "Volvo y Saab" introdujeron los esquemas del grupo autónomo, la imaginación aplicada a un conjunto de problemas trajo resultados altamente satisfactorios en la parte productiva de la Organización y la satisfacción del empleado en sus necesidades psicológicas de afiliación, autoestima, autocontrol, autorrealización a través de su propio desempeño laboral.

En nuestro país las acciones empresariales están regidas ante todo por el interés de obtener una rentabilidad continuada y buscan la estabilización del dominio y del poder sobre los empleados en general: este inicio del Taytorismo" en Colombia aparece en las primeras décadas del Siglo XX, casi inmediatamente después de su formulación, a través de las enseñanzas impartidas a los ingenieros de la Escuela de Minas de Medellín, donde los planteamientos de Taylor se adaptaron a valores, relaciones tradicionales y a las enseñanzas de la Iglesia Católica, se hablaba entonces la Moral del amor", preconizada por Alejandro López quien decía que la cuestión social de la participación de los empleados en las decisiones de la Empresa no era un problema técnico, sino un problema a resolver mediante los dictámenes de la moral[3]*, hacia los años cincuenta la aplicación masiva de las teorías mencionadas en diversas empresas del país, a través de prácticas de Ingeniería Industrial se orientaron básicamente a racionalizar la producción y el trabajo; un estudio de Charles Savage adelantado en la década del 60 en empresas antioqueñas, mostró un reemplazo de*

---

[3] Galindo Berrocal Francisco Cesar- ' Modelos Gerenciales Colombianos" - material Postgrado en Administración de Empresas. Universidad del Rosario 1.996

relaciones tradicionales propias de un régimen patronal y su modificación por un nuevo régimen de los doctores"[4].

Si hay mucho amiguismo se afecta la productividad "Nos gustaban las cosas como se hacían antes. Disfrutábamos estar en contacto con los patrones... los Doctores nos piden que produzcamos una cantidad predeterminada pero cuando lo hacemos, el mérito y el crédito es para ellos..."" Los doctores no le preguntan las cosas a uno, solo dan ordenes."

Expresiones como las anteriores muestran una serie de conflictos y un marcado distanciamiento entre ingenieros y obreros, tanto dentro como fuera de la empresa.

Hagamos una breve mención de Fabricato en donde coincido la introducción del taylorismo con la aplicación de la llamada Escuela de Relaciones Humanas, muchos años apoyaron la identificación de los intereses personales de los trabajadores con los de la Empresa sin olvidar el ascendiente sobre lo trabajadores y su influencia en ellos. La ruptura de las relaciones cercanas coincidieron con la crisis económica de la

---

[4] Mayor Alberto- - Institucionalización y Perspectivas del Taylorismo en Colombia. Universidad del Valle 1.990

Empresa a finales de los años 70 que culminó con la declaración del concordato en 1.983, con posterioridad a esta crisis los nuevos directivos consideraron la necesidad de acabar con la política paternalista, mediante control de costos, despidos, limitación del poder de sindicato y eliminación de lo que consideraban garantías excesivas, lo que ocasionó una despersonalización de las relaciones, lo que aparentemente corno otros factores internos y externos, fueron sistémicos hasta la crisis de los años 80.

La historia del desarrollo empresarial colombiano, abunda en ejemplos, para mayor profundidad los escritos de Carlos Dávila, Enrique Ogliastri, Manuel Rodríguez de la Universidad de los Andes y Anita Weiss de la Universidad Nacional, son un invaluable aporte para saber más del origen de nuestras empresas.

Pero en el otro extremo aparecen Organizaciones Colombianas, donde la situación de las relaciones jefes- empleados, tiene otra perspectiva "EMCOCLAVOS, allí los empleados desarrollaron sus propios sistemas de producción en una clara

participación grupal y adecuados preceptos de liderazgo janusiano[5] *empleados con un alto sentido de la calidad y la responsabilidad se encuentran en la bodega de Funza de los Almacenes Éxito" en este punto arranca todo el proceso de mejoramiento, trabajo en grupo y responsabilidad de esta empresa antioqueña: Hugo Femando Valderrama recibió a la N.C.R:" para liquidarla en 1.993, pérdidas acumuladas, embargos, poca participación en el mercado y una competencia agresiva, parecían ser los componentes necesarios para la clausura. Sin embargo tres años después la organización resurgió con el 85% de los mismos empleados que años atrás apoyaban su terminación. La filosofía de "tu hueco es mi hueco" y "la fórmula valderrama para hacer el ajiaco" apoyaron un excelente trabajo en equipo y la dará comprensión y asimilación de la Misión y la Visión de la Organización.*

En el conocidisimo "Betatonio", Manuel Antonio Alzate, habla de un nepotismo bien llevado, para dar explicación acerca del éxito que ha significado trabajar con la familia, aduciendo la dificultad de una palabra en los negocios: La Confianza.

---

[5] Galindo Berrocal, Francisco Cesar- Docente Cátedra Desarrollo Empresarial Colombiano- F:A:E:N: Universidad del Rosario. Pregrado, 2.001

Para María de Chávez inspiradora de "Jolie de Vogue", la situación es bien diferente, hace algún tiempo un análisis externo e interno de su organización concluyó: "la empresa es María de Chávez dicen que funciona por Doña María y que sin ella no sería lo mismo…".

Otro colombiano se dedicó a derrochar creatividad, fabricando colchones descubrió que los resortes eras escasos, caros y malos, lo que lo obsesionó a fabricar una máquina de hacer resortes, noches en velas soñando con el gran invento y seis meses después Gumersindo Gómez Caro inventaba la máquina para hacer resortes, dando gran impulso a su negocio "Colchones el Dorado": hoy en día no sería exagerado anotar que la totalidad de la maquinaria es el producto de la creatividad y al "malicia indígena" de muchos de sus operarios.

Pero las últimas tendencias empresariales están sujetas a las diferentes situaciones de los mercados actuales, los Tratados de Libre Comercio constituyen uno de los distintos esquemas de integración económica. La doctrina principalmente tres esquemas: las Áreas de Libre Comercio, las Uniones aduaneras y los Mercados Comunes.

En un Área de Libre Comercio los países signatarios reducen o eliminan las barreras al comercio entre ellos pero cada uno mantiene su propia autonomía para imponer el nivel de barreras que prefiera para el comercio con países no integrantes del acuerdo. De allí que cada país mantenga su propia política comercial.

En una Unión Aduanera junto con eliminar las barreras para el comercio entre los países miembros, se acuerda un arancel externo común para gravar las importaciones provenientes de terceros países. El mercado común, por último, permite el libre comercio, con amplia movilidad de capitales y de la fuerza laboral.

Tratados de Libre Comercio más importantes:

- *TLC*
- *Unión Europea*
- *MERCOSUR*
- *Tratado Asiático*
- *ALCA*

Los objetivos principales de un Tratado de Libre Comercio son:

- *Eliminar barreras que afecten o mermen el comercio.*
- *Promover las condiciones para una competencia justa.*
- *Incrementar las oportunidades de inversión.*
- *Proporcionar una protección adecuada a los derechos de propiedad*
- *Establecer procesos efectivos para la estimulación de la producción nacional.*
- *Fomentar la cooperación entre países amigos.*
- *Ofrecer una solución a controversias.*

¿CON QUÉ PAÍSES SE HA HECHO EL TLC EN LA ACTUALIDAD?

Singapur

Si el TLC adopta la forma en que se ha firmado en otros países como Singapur muy probablemente se beneficie principalmente al sector maquila (ojo, que este sector ni es nacional, ni es industria como tal, ni es exportación como tal) y las cláusulas ambientales van dentro del tratado pero sin ninguna garantía de ser tratadas fuera de los títulos de "barreras no arancelarias".

México y Canadá

El TLC entre México, Estados Unidos y Canadá, conocido como NAFTA sus siglas en inglés, tiene varios componentes que son muy importantes, pero que son los mismos ámbitos de la Organización Mundial de Comercio, la OMC y son los mismos términos generales de todo tratado, que son: Acceso a Mercados, Tratamiento de Inversión extranjera,

Normas de Origen, Normas Técnicas, Sanitarias y Fitosanitarias, Propiedad Intelectual y, en el caso de los tratados con Estados Unidos, están agregando consideraciones sobre el Medio Ambiente y temas laborales, como consideraciones especiales, en este caso porque es del interés de los Estados Unidos básicamente, de incluirlos en los tratados.

CAFTA

Tratado regional de libre comercio entre los Estados Unidos y seis países de Centroamérica: Guatemala, El Salvador, Nicaragua, Honduras, Costa Rica; La

República Dominicana se hizo parte del pacto en marzo de 2004, después de que terminaron las negociaciones con los países Centroamericanos.

Ante la creciente complejidad del comercio exterior, las empresas exportadoras necesitan un planteamiento cada vez más tecnificado y sistemático para determinar las fórmulas idóneas de competir en los mercados exteriores. Por ello es necesario recurrir a las técnicas de comercialización, a los métodos de organización y a los principios de gestión empresarial que ofrece el moderno concepto de marketing internacional.

El acceso a los mercados exteriores debe decidirse racionalmente analizando rigurosamente las posibilidades de exportación mediante estudios de mercado, análisis de viabilidad comercial y una adecuada planificación. La exportación no es una actividad residual o marginal y debe considerarse por las empresas como fundamental en la gestión comercial de una empresa.

Dentro de los objetivos empresariales se deben tener en cuenta los siguientes:

- ***Identificar Las Estrategias***

Una compañía tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Existiendo muchas fuentes de ventajas competitivas: elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos en los rivales, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia. La estrategia competitiva consiste en lo que está haciendo una compañía para tratar de desarmar las compañías rivales obtener una ventaja competitiva. La estrategia de una compañía puede ser básicamente ofensiva o defensiva, cambiando de una posición a otra según las condiciones del mercado. En el mundo las compañías han tratado de seguir todos los enfoques concebibles para vencer a sus rivales y obtener una ventaja en el mercado.

Los tres tipos genéricos de estrategia competitiva son:

1. *Luchar por ser el productor líder en costos en la industria (El esfuerzo por ser productor de bajo costo)*
2. *Buscar la diferenciación del producto que se ofrece respecto al de los rivales (Estrategia de diferenciación)*
3. *Centrarse en una porción más limitada del mercado en lugar de un mercado completo (Estrategias de enfoques y especialización).*

Tipo de característica:

- *Objetivo estratégico.*
- *Base de la ventaja competitiva.*
- *Línea de productos.*
- *Enfoque de producción.*
- *Enfoque de mkt.*
- *Conservación de la estrategia.*

Liderazgo De Bajo Costo:

- *Una amplia muestra representativa del mercado.*

- *Costos más bajos que los competidores.*
- *Un buen producto básico con pocos elementos superfluos.*
- *Reducción de costos sin sacrificar calidad aceptable.*
- *Transformar las características del producto para su bajo costo.*
- *Precios económicos / buen valor.*

Diferenciación:

- *Una amplia muestra representativa del mercado.*
- *Capacidad de ofrecer algo distinto a los competidores.*
- *Muchas variaciones en los productos.*
- *Inventar formas de crear valor para los compradores.*
- *Integrar características que estén dispuestos a pagar los clientes.*
- *Usar características para crear una reputación e imagen de la marca.*

Enfoque:

- *Nicho de mercado limitado.*
- *Costo bajo al atender el nicho.*
- *Adapta las necesidades especializadas del segmento objetivo.*

- *Adaptada al nicho.*
- *Comunica la capacidad a satisfacer requerimientos de comprador.*
- *Dedicarse totalmente a la satisfacción del nicho.*

Estrategias de enfoque y especialización:

Consisten en la selección de un nicho de mercado donde los cobradores tienen preferencias o necesidades específicas. El nicho se puede definir por exclusividad geográfica, por requerimientos especializados para el uso del producto o por atributos especiales del producto que solo atraerán a los miembros del nicho. Por ejemplo: Rolles Royce (Automóviles de gran lujo).

Las estrategias de enfoque son atractivas cuando:

El poder competitivo de una estrategia de enfoque es mayor cuando:

- *Los segmentos con un gran crecimiento rápido son suficientemente grandes para ser rentable, pero lo suficientemente pequeños para no interesar a los grandes competidores.*
- *Ningún otro rival se esta concentrando en el segmento, y*
- *Los compradores del segmento requieren productos especiales de experiencia o uso.*

La capacidad de la compañía con enfoque impone barreras de entrada, por lo que otras compañías que no pertenecen al nicho, encuentran muy difícil ingresar a el. Las 6 maneras básicas para montar ofensivas estratégicas son:

1. *Ataque a los puntos fuertes de los competidores: Para tener éxito, el iniciador necesita contar con las suficientes fuerzas y recursos para adquirir por lo menos una participación en el mercado de los rivales objetivo.*

2. *ataque a los puntos débiles de los competidores: Tiene mayores probabilidades de éxito retar a los rivales donde son más vulnerables que retarlos donde son más fuertes, en especial si el retador tiene ventajas en las áreas donde los rivales son débiles.*

3. *ataque simultaneo en muchos frentes. Es lanzar una gran ofensiva competitiva que incluye varias iniciativas importantes, para tratar de desequilibrar al rival, distraer su atención y forzarlo a canalizar sus recursos a fin de proteger todos sus frentes simultáneamente.*

4. ofensivas laterales. Evitan las confrontaciones directas y en lugar de ello se concentra en los atributos innovadores de los productos, los avances tecnológicos y la entrada temprana en los mercados geográficos menos competidos.

5. ofensivas tipo guerrilla. Están adaptadas para los pequeños retadores que no cuentan ni con los recursos ni con la visibilidad en el mercado para montar un ataque a toda escala contra las compañías.

6. golpes de apropiación. Crean una ventaja competitiva al colocar al agresor en una posición competitiva primordial a la cual no tienen acceso los rivales o frente a la cual se sientes desalentado y no la tratan de igualar.

Explicación de la figura "construcción y erosión de la ventaja competitiva"

Esta siguiente figura nos explica el uso de las estrategias ofensivas que utilizan algunas empresas para asegurar las ventajas competitivas.

Primeramente, fuera del cuadro del lado izquierdo tenemos la "magnitud de la ventaja competitiva", es decir, hasta donde podría lograr llegar esa estrategia ofensiva que vaya a aplicar la empresa y en la inferior fuera del cuadro tenemos el

"tiempo" que nos indicara como se va a ir desarrollando la estrategia ofensiva para lograr una ventaja competitiva durante sus tres periodos.

El primer periodo de desarrollo se refiere al tiempo en que la empresa toma, para comenzar a implantar la estrategia o estrategias ofensivas contra su competencia. Si se lograra una ofensiva competitiva exitosa hay un periodo de beneficio. En este periodo de beneficio se disfrutan los resultados de la estrategia que logro la empresa. Este periodo de beneficio dura hasta que la competencia o los rivales (empresa) lanzan contraofensivas y comienzan a cerrar esa ventaja competitiva que la empresa había logrado. Pero puede transcurrir mucho tiempo para que otras compañías apaguen las ventajas que a logrado la otra empresa.

Cuando existen estas contraofensivas comienza el periodo de erosión. En este periodo las contraofensivas pueden llegar a terminar con esta ventaja inicial que la empresa estaba logrando, por eso se recomienda contar con una segunda estrategia ofensiva ya que una compañía debe siempre ir a un paso más delante de los rivales (empresas).

Todas las empresas atacan de manera ofensiva: tanto las empresas que cuentan con recursos superiores como para superar a sus rivales gastando mas que ellos el tiempo que sea necesario para lograr colocarse como líder del mercado y obtener una ventaja competitiva; como aquellas empresas que no cuentan con recursos, ni con la visibilidad en el mercado para montar un ataque a toda escala contra las compañías líderes de la industria podrían utilizar una estrategia ofensiva tipo guerrilla (atacando de manera selectiva donde y cuando se pueda explotar de manera temporal la situación para su propio beneficio.

Estrategias defensivas

En los mercados competitivos y globalizados, todas las compañías están sujetas de sufrir ataques de sus competidores.

Los ataques suelen ser de dos tipos por empresas nuevas o por empresas que buscan reponerse en el mercado. El propósito de la estrategia defensiva es disminuir el riesgo de ataque y debilitar el impacto de los niveles. Aunque por lo regular la estrategia defensiva no aumenta la ventaja competitiva de una compañía.

Existen varias formas de proteger la posición competitiva de una compañía:

- *Ampliar líneas de productos de la compañía para ocupar los nichos y las brechas vacantes que podrían tomar los retadores.*
- *Introducir modelos o marcas que concuerden con los módulos de la competencia.*
- *Mantener precios bajos en dichos modelos.*
- *Firma de acuerdos exclusivos con proveedores y distribuidores.*
- *Capacitación barata o libre de costo.*
- *Promociones en ofertas, cupones y descuentos oportunos.*
- *Reducir los tiempos de entrega.*
- *Aumentar las coberturas de garantías.*
- *Patentar tecnologías alternativas.*
- *Firmar contratos exclusivos con todos los proveedores.*
- *Evitar a los proveedores que dan servicios a los competidores.*
- *Desafiar a los productos y prácticas de los rivales en los procedimientos legales.*

Los movimientos de este tipo no solo refuerzan la posición actual de una compañía, si no que también presentan a los competidores un objetivo móvil.

Una buena defensa implica ajustarse con rapidez a las cambiantes condiciones de la industria y, a veces, dar el primer paso para obstruir o dificultar los movimientos de los posibles agresores.

Siempre es preferible una defensa móvil a una estacionaria. Un segundo enfoque de la estrategia defensiva incluye el envío de señales de contra defensivas fuertes en caso de que el retador ataque. Se pueden enviar señales a los posibles retadores por medio de:

- *Anunciar públicamente el compromiso de mantener la participación actual del mercado.*
- *Anunciar públicamente los planes de aumentar la capacidad de producción a fin de satisfacer el crecimiento de la demanda.*
- *Proporcionar por adelantado información acerca de un nuevo producto o nueva tecnología o los planes de introducir nuevas marcas, esperando que los*

retadores retrasen sus movimientos hasta que confirmen las acciones anunciadas.

- *Comprometer públicamente a la compañía con una política de igualar los precios o términos ofrecidos por los competidores.*
- *Dar una sólida respuesta a los movimientos delos competidores débiles para aumentar la imagen de la compañía de ser un defensor duro.*

Ventajas y desventajas de dar el primer paso

Con frecuencia es igualmente saber cuando hacer el movimiento estratégico que cual movimiento hacer.

El momento es especialmente importante cuando existen ventajas y desventajas de dar el primer paso.

Ser el primero en iniciar el movimiento estratégico puede tener un buen resultado cuando:

• *El ser pionero ayuda a construir la imagen y reputación de la compañía ante los compradores.*

• *Los compromisos oportunos con el abastecimiento de materias primas, nuevas tecnologías, canales de distribución, pueden producir una ventaja de costos absoluto sobre los rivales.*

• *Los clientes que compran por primera vez se mantienen completamente leales a las compañías pioneras al repetir sus compras.*

• *El dar el primer paso constituye un golpe de apropiación haciendo que la invitación sea difícil o poco probable.*

Sin embargo el enfoque de esperar y ver no siempre acarrea un castigo en la capacidad competitiva. Al dar el primer paso se pueden correr más riesgos ya que las desventajas surgen cuando:

• *El liderazgo pionero es mucho más costoso y al líder se le acumulan los efectos de la experiencia.*

• *El cambio tecnológico es tan rápido que las inversiones iniciales pronto se vuelven obsoletas es sencillo para los que llegan después ya que cuentan con procesos mas eficientes.*

Los que hacen los movimientos posteriores pueden copiar con facilidad e incluso superar las habilidades y el conocimiento desarrollados por los lideres del mercado por lo tanto una buena elección del momento oportuno es un ingrediente importante para decidir si es preferible ser agresivo o cauteloso

Estrategia de Selección del Mercado Objetivo:

Definir claramente una necesidad para un mercado objetivo, será el primer elemento de la estrategia de mercadeo. Es imperativo definir su potencial, sus características y formas de compra, sus niveles de consumo y preferencias para arrancar de manera exitosa.

Estrategia de Desarrollo del Producto:

Identificada la necesidad del mercado y su potencial, seguirá el desarrollo de los productos a ofrecer en dicho mercado. Aparte del problema de la producción, es clave definir la composición adecuada de los productos a ofrecer, las líneas de productos, el análisis de consumo (Cómo consume el mercado objetivo o el consumidor típico con el fin de desarrollar el producto) y formas presentación.

Estrategia de Distribución:

Las actividades de logística y distribución serán otro punto de la estrategia de mercadeo. Incluye: los canales por los cuales se van a distribuir los productos, las formas de entrega, las alianzas comerciales de venta y todas las actividades relacionadas con el manejo del producto, su cuidado y su llegada al consumidor final.

Estrategia de Promoción y Publicidad:

Es la parte en donde la empresa hace conocer a su mercado objetivo los productos y servicios que ofrece, llegando de manera directa (personal) o indirecta (masiva) al consumidor.

Algunos medios a utilizar son: Televisión, radio, prensa, Internet, Folletos directos, vallas, publicidad personal, telemercadeo, etc...

Estrategia de Ventas:

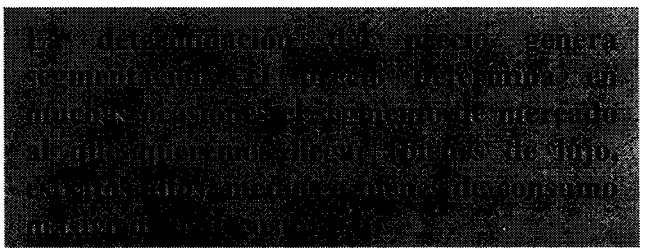
¿Cómo se va a vender?, ¿Que tipo de fuerza de ventas se va a utilizar?, ¿Cuáles serán las políticas de crédito y pago?, ¿Cuáles serán los rangos de ventas?, ¿Cuál es el nivel aceptable de ventas?, ¿Cuánto se puede ofrecer?, etc...

Estrategia de precios:

Determinación de los precios dados los siguientes le elementos (más importantes)

- *Capacidad de compra, Nivel socioeconómico, Costos de Producción, Costos de Distribución, Costos financieros, Costos logísticos, Costos de Publicidad y Promoción, Salarios etc.*
- *Importante: (Comparación de precios con la competencia)*

Sobre el Precio



Estrategia de Comunicación y Servicio al Cliente: *Partiendo de la forma de comunicarse con los consumidores (Manera personal o impersonal) y del tipo de producto, se debe desarrollar una estrategia de servicio al cliente que logre satisfacer siempre las necesidades de los mismos y que genere gran valoración de marca. Importante: La parte de servicio al cliente permite la interacción entre la empresa y el consumidor así que debe ser considerada como vital para el desarrollo de la empresa especialmente cuando se manejan servicios.*

***Estrategia de asistencia técnica y manejo de fallas**: Si el producto es susceptible de esta estrategia, es necesario definir las formas de asistencia a implementar: manejo de garantías con terceros para reparaciones, asistencia técnica directa, asistencia técnica indirecta, centros de quejas y reclamos, centros de asistencia, asistencia especializada etc... La asistencia técnica es otra forma importante de interacción con el usuario y determinará preferencia o abandono de la marca.*

Estrategia de localización: Determinar la localización según el caso de:

- *Plantas de producción.*
- *Puntos de ventas.*
- *Puntos de distribución (mayoristas o minoristas)*
- *Edificios administrativos.*
- *Puntos de pago.*
- *La fuerza de ventas.*
- *Vendedores.*
- *Transportes y manejo de cargas (si es el caso)*

Estrategias de branding e imagen empresarial:

Está comprobado que las empresas con fuerte noción de marca y alto respeto comercial son más exitosas que aquellas que tienen una mala imagen de marca o social.

En la actualidad las empresas manejan presupuestos para ofrecer patrocinios, hacer obras benéficas, dar regalos a clientes, mantener reuniones sociales etc, para mostrar una buena imagen, ayudar y beneficiarse indirectamente de la buena publicidad.

Estrategias de Personal y Calidad: *Dentro de las políticas internas de las empresas se encontrarán elementos como:*

- *Salarios.*
- *Remuneraciones.*
- *Capacitación.*
- *Calidad en planta.*
- *Producción actualizada.*
- *Tecnología.*

Que determinarán en buena medida la eficiencia y eficacia de la empresa. La determinación de las políticas internas de producción constituirá la última gran estrategia de mercadeo.

Dentro de las tendencias actuales a nivel estratégico se encuentran:

- ***Las Alianzas estratégicas**: que consiste en la unión de dos empresas para producir sinergia y generar un buen servicio, como es el caso de Carrulla-Vivero.*
- ***Las Fusiones**: se dan cuando una empresa compra a otra con el 50+1%, absorbiéndola así de esta manera. Como por ejemplo, la compra de Conavi que hizo el Banco de Colombia.*
- ***Estrategias de multiformato**: es el crecimiento por metros cuadrados en infraestructura de las empresas para copar el mercado.*
- ***Las Franquicias**: Consiste en un derecho adquirido en la venta de un producto o servicio garantizado, como es el caso de Mc Donald.*
- ***La Innovación**: es todo lo referente a la actualización en cuanto a base tecnológica, CRM, atención personalizada con el cliente 1 X 1.*

- ***Evaluar el Fortalecimiento de las Empresas***

El EVA es una medida de desempeño basada en valor, que surge al comparar la rentabilidad obtenida por una compañía con el costo de los recursos gestionados para conseguirla. Si el EVA es positivo, la compañía crea valor (ha generado una rentabilidad mayor al costo de los recursos empleados) para los accionistas. Si el EVA es negativo (la rentabilidad de la empresa no alcanza para cubrir el costo de capital), la riqueza de los accionistas sufre un decremento, destruye valor.

Al EVA se ha atado un componente para la valuación de empresas, el Valor de Mercado Agregado (MVA), el cual se puede definir como la diferencia entre el valor de mercado total de una compañía y el total de los recursos invertidos (capital) para crear ese valor a una fecha cualquiera. Si el MVA es positivo, la empresa ha creado valor, mientras que si es negativo lo ha destruido.

El EVA tiene algunos beneficios que otros indicadores, tales como el Retorno sobre la Inversión (Rol), la Utilidad por Acción (UPA) y otros tradicionales no presentan. Uno de ellos es que incorpora el factor riesgo en el procedimiento de su medición, asimismo refleja en términos absolutos el desempeño corporativo; además su

concepto es sencillo, por lo cual su transmisión y entendimiento en todos los niveles corporativos se simplifica, al compararlo con otras medidas basadas en valor.

El EVA[6] es también utilizado como medida de dirección corporativa, al utilizarlo de esta manera da paso a un esquema llamado Gerencia Basada en Valor (GBV), que se puede definir como un proceso integral diseñado para mejorar las decisiones estratégicas y operacionales hechas a lo largo de la organización, a través del énfasis en los inductores de valor corporativos.

El sistema ABC-EVA mezcla el método de Costeo Basado en Actividades (ABC) con el EVA. Es una herramienta gerencial que ayuda a manejar exitosamente los costos y el capital, que permite a los líderes empresariales crear valor mediante el perfeccionamiento de la estructura de costos. En este sistema, el costo de las actividades no sólo incluye la tasa de consumo de los recursos, como ocurre en el ABC tradicional, sino que también incluye la demanda de capital.

---

[6] EVA es una marca registrada por la firma Stern Stewart & Co. En Colombia su representación la tiene la consultora Remolino & Estrada.

Términos Clave

A parte de los ya mencionados, EVA, MVA, GBV, ABC, hay otros términos que resultan de mucha significancia, ellos son: capital, tasa de retorno sobre el capital, NOPAT, costo promedio ponderado del capital, valor presente de los EVAs futuros, inductores de valor, esquema de compensación, indicador de desempeño, inductores de costo.

Antecedentes

Aunque EVA y generación de valor han aparecido como desarrollos de la última década, la teoría económica y financiera se ha aproximado a estos conceptos hace bastante tiempo.

La primera noción de EVA fue desarrollada por Alfred Marshall en 1890 en The Principies of Economics: "Cuando un hombre se encuentra comprometido en un negocio, sus ganancias para el año son el exceso de ingresos que recibió del negocio durante el año sobre sus desembolsos en el negocio. La diferencia entre el valor de la planta, los inventarios, etc., al final y al comienzo del año, es tomada como parte de

sus entradas o como parte de sus desembolsos, de acuerdo a sí se ha presentado un incremento o un decremento del valor. Lo que queda de sus ganancias después de deducir los intereses sobre el capital a la tasa corriente.., es llamado generalmente su beneficio por emprender o administrar"[7] .

El concepto EVA es una variación de lo que tradicionalmente se ha llamado "Ingreso o Beneficio residual", que se definía como el resultado que se obtenía al restar a la utilidad operacional los costos de capital. La idea del beneficio residual apareció en la literatura de teoría contable de las primeras décadas de este siglo. Inicialmente, lo introdujo Church en 1917 y posteriormente sería Scovell en 1924. También apareció en la literatura de contabilidad gerencial en los años 60. A comienzos de la década de los 70, algunos académicos finlandeses discutieron dicho concepto. En 1975 es Virtanen quien lo define como un complemento del Retomo Sobre la Inversión, para la toma de decisiones. (Dodd & Chen, p.27)

Peter Drucker, en un artículo de Harvard Business Review, hizo su aproximación al concepto de la generación de valor con estas palabras:

---

[7] Citado por Makeläinen, p. 29

"Mientras que un negocio tenga un rendimiento inferior a su costo de capital, operará a pérdidas. No importa que pague impuestos como sí tuviera una ganancia real. La empresa aun deja un beneficio económico menor a los recursos que devora... mientras esto suceda no crea riqueza, la destruye"[8].

Si se aprecian estos antecedentes, surge la pregunta ¿por qué parece EVA reciente? La respuesta es simple, porque la consultora Stern Stewart & Co. ha hecho grandes esfuerzos publicitarios y de mercadeo para desarrollar un producto que tiene su marca, pero que se basa en la teoría financiera y económica de muchos años.

EVA es también llamado EF (Economic Profit) o utilidad económica, utilizado por la consultora McKinsey & Co. buscando evitar problemas con la marca registrada. Otros conceptos derivados del Ingreso Residual son asociados con EVA, aunque no tengan todas las características de la marca registrada por Stern Stewart o posean otras propias.

---

[8] *3 http: / ¡www.sternstewart.com/sitemap/frameset.htm1*

- ***Describir la Actual Tecnología***

En la actualidad las grandes empresas están sujetas a la innovación constante que va de la mano con la tecnología.

Los sistemas tecnológicos aplicados al mercado como es el uso de la tecnología de punto, la cual agiliza los procesos empresariales, utilizando base de datos y programas como el paquete Office integrado por Word, Excel, Power Point, Publisher).

La conformación de estos programas están representadas en editores de textos, hojas de cálculos, editores de imágenes bajo esta corporación. Además de estos programas las empresas han hecho uso de programas publicitarios, como el Corel Draw que es utilizado para diseñar folletos y todo tipo de material publicitario.

Esto nos indica el gran esfuerzo que realizan las empresas a nivel mundial para lograr ser más competitivas y obtener una buena participación en este mercado global, convirtiéndose en empresa generadora de empleo, servicios, calidad en los productos y valor agregado.

CONCLUSIONES

El crecimiento demográfico de la población actual y futura a nivel mundial va de la mano con los avances tecnológicos en esta aldea global.

Es por eso, que las empresas, multinacionales, trasnacionales, medianas y pequeñas están en constantes cambios para mejorar su desempeño lo cual los ayudará a mantenerse en el tiempo, adquiriendo de esta manera la capacidad de adaptación en los mercados mundiales aprovechando aspectos coyunturales como los son los tratados, que agilizan la buena comercialización de los productos y servicios prestados a esa gran cantidad de consumidores finales, para lograr satisfacer sus necesidades inmediatas y ser más competitivos.

Hoy en día existen dos tipos de empresas las que perecen y las que innovan, estas últimas logran elaborar estrategias con base a la tecnología, mejorando los tipos de comunicación logrando obtener una buena participación en el mercado.

La Globalización implica desarrollo para los diferentes países que integran el mundo y en el cual las empresas tienen una gran participación, generando empleo y mejorando la calidad de vida del cliente interno y externo con la prestación de sus servicios.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ *Rodríguez Becerra Manuel. "Dos Alternativas de participación de los trabajadores en las Organizaciones Productivas".*
- ✓ *Galindo Berrocal Francisco Cesar. "Modelos Gerenciales Colombianos".*
- ✓ *Ohmae, K. "La mente del Estratega", 1990.*
- ✓ *Mercado H. salvador. Administración de Ventas. Editorial Thomson Learning. 2002.*
- ✓ *Philip Kotler & Gary Armstrong. Mercadotecnia. Prentice Hall Hispanoamericana S. A. Sexta Edición. México, 1996.*
- ✓ *Jean Jacques Lambin. Marketing Estratégico. Mc Graw Hill Interamericana S. A. Tercera Edición. Madrid, 1995.*
- ✓ *Material recibido en los semestres de la Especialización.*
- ✓ *www.gestiopoli.com*