



# MANAGEMENT EN CREACION DE VALOR


Cómo competir en un mundo globalizado

Decanato para



## Compitiendo en mercados globales 2

Asociado

AIR CANADA 

VIDA security

CHEVROLET

  
SIEMPRE CONTIGO

En asociación

 Tulane University



- 04-08 Globalización Empresarial: Ajustes Conceptuales en la Etapa que Viene
- 08-11 Escenarios Competitivos: Análisis y Desafíos
- 12-15 La Revolución de los "Green Business"
- 16-18 Emprendimiento Global

## fascículo

Competir en un ámbito global, ya sea por acción u omisión, nos empuja a encontrarnos en permanente estado de revisión de "márgenes conceptuales", en torno a lo que puede ser considerado útil o inútil, correcto o incorrecto, adecuado o inadecuado, etc., para de este modo, poder interpretar y actuar frente a sus distintas manifestaciones, reales o eventuales (o imaginarias quizá). Paradójicamente, creemos que al contrario de la vastedad que conlleva la globalización empresarial en sí, en términos de plantearse es un marco muchas veces de grandes aprietos de recursos financieros, de consumidores, operaciones, ideas, etc., la actuación gerencial por su parte demanda en forma creciente, tanto una aproximación selectiva en cuanto a las materias a valorar, como a la vez más bien amplia en relación a los planos o dimensiones desde las cuales observar esos mismos temas.

Bajo esta perspectiva, en esta parte de la serie, hemos considerado primero dos aspectos contextuales, que a nuestro juicio presentan singular valor interpretativo. El primero, relativo a lo que velumbrian los propios ejecutivos, considerando que aquellas imágenes del futuro, en la práctica, no se pueden gestar de la nada y que de alguna manera, están condicionadas por lo que ellos mismos estiman probable que ocurrirá. No se trata de la vieja idea de la profecía auto-cumplida, sino partir del hecho de que sus propias percepciones gestan decisiones que encadenadas o no, van construyendo una determinada situación a futuro. El segundo, busca entregar luces sobre la dirección en que se están produciendo algunos cambios, como es el caso de los "Green

Business". Nada resulta más incómodo para un individuo que la sensación de incertidumbre sobre la calidad del entorno en el que vivirá (o la de sus descendientes). Esto ha forzado preferencias en torno al cuidado del medio ambiente y las conductas, tanto de consumidores, como de empresas, así lo están revelando un significativo set de condicionantes y posibilidades de desarrollo empresarial.

Junto con estos aspectos contextuales, hemos estimado que también resulta oportuno ver qué es lo que mueve a la empresa y qué implica el que en este ámbito global se cuente o no con un recurso fundamental (sobre la viabilidad de la empresa), cual es lo relativo al emprendimiento. Si por definición este tema es crítico en cualquier negocio, con mayor razón lo es todavía en los de carácter internacional. ¿Cómo se estaría concibiendo este fenómeno? ¿Qué diferenciales aporta al valor de la empresa que cruza fronteras? y ¿cómo se crean condiciones para su mayor cultivo?, son algunas de las cuestiones abordadas en el tercer artículo. Por último, hemos querido aportar algunos trazos conceptuales de lo que, en este tiempo de globalización, se ha podido ir extrayendo como experiencia y aportes metodológicos. Para que una empresa sea de valor, ¿es necesario que considere todo como globalizable? ¿Deben los productos ser iguales en todos los mercados? ¿Qué formas de organización deben ser consideradas para asegurar un mayor grado de éxito a nivel internacional?, entre otras interrogantes.

Erich Spencer  
Académico Investigador, Escuela de Negocios



Director: Guillermo Torres O., **Gerente General y Representante Legal** del Vicerrectorado de Marketing; **Product Manager** Café Medina M., [marketing@franciscoil.cl](mailto:marketing@franciscoil.cl); **Coordinadora Escuela de Negocios Universidad de Chile**: Carlos Magaña V., **Director Escuela de Negocios** Israel Díaz E., **Académico de Estrategia y Finanzas** Torres M., **Académico de Marketing** Diego Valdivia, **Unión Financiera** Quiroz Carlos Galaz, **Comercio** Hector Sutti P., **Comercio Electrónico** Susana Ballesteros, <http://www.derefranciscoil.cl>, **Imprenta** Outdoor World.



### Alejandro Pifarré

Magister en Administración y Dirección de Empresas, U. de Santiago de Chile.  
Gerente de Negocios en SAP Latinoamérica. Académico Departamento Administración, U. de Chile.



Cuando nos enfrentamos al desafío de diseñar una estrategia competitiva en el siglo XXI, podemos tener al menos una certeza: que el entorno que vamos a enfrentar, ya sea para aprovechar oportunidades o defenderse de los ataques de nuestros competidores, va a ser diferente, a priori ni mejor ni peor, que el presente; y más desafiante aún, muy distinto del mundo en el cual nos formamos profesionalmente y adquirimos nuestra experiencia y perspectiva de los negocios.

Se dice que no hay nada más peligroso que manejar un automóvil mirando a través del espejo retrovisor, igual de peligroso puede ser planificar y operar un negocio, o una carrera profesional, con las premisas del pasado.

Bajo la preposición que las compañías con más posibilidades de prosperar son aquellas que mejor entienden la dinámica del cambio, y se adaptan rápido al paisaje de negocios emergente; el "Economist Intelligence Unit", con el apoyo de SAP, preparó una investigación llamada "Negocios 2010, enfrentando el desafío del cambio" que provee una hoja de ruta para los negocios globales en los próximos cinco años. Esta extensiva investigación incluyó una encuesta a más de 4.000 ejecutivos alrededor del mundo, y puede servir como una guía para ejecutivos que quieran entender los desafíos y oportunidades de los próximos años, con la ventaja de obtener una perspectiva práctica de sus pares, actuando en los principales mercados del mundo.

Vamos a revisar una selección de las premisas del estudio, y tratar de entender su efecto en la toma de decisiones hacia el futuro.

#### Estableciendo prioridades estratégicas

La mayoría de las empresas está



## Escenarios Análisis

enfocando sus prioridades en lo que saben hacer mejor, indicando que van a especializarse, buscando nuevos clientes para líneas de negocios existentes, más que diversificarse en nuevos productos o servicios.

Este sentido del foco está impulsado por dos consideraciones, una defensiva y otra ofensiva. Por el ángulo defensivo, se espera un aumento de la competencia, tanto por la consolidación de los jugadores actuales, como por la emergencia de nuevos participantes de los mercados emergentes.

Pero la especialización también hace sentido por las oportunidades creadas por nuevos mercados, considerando a China e India, junto con Estados Unidos, como los más favorables ambientes para el crecimiento.



un administración responsable se refleje en una imagen favorable a su marca.

Las empresas latinoamericanas deben abordar rápidamente el imperativo de la especialización ya que, si hasta ahora pudo ser rentable un enfoque diversificado, en este nuevo escenario, ya sea porque la economía del país sea muy abierta, los tratados de comercio y los avances del OMC alientan el intercambio, o el simple y poderoso efecto de la globalización, sólo un negocio enfocado va a poder enfrentar los embates de la competencia global. Si bien en Chile, los negocios están muy bien adaptados a una economía liberalizada, recién estamos comenzando a ver los efectos de los importantes tratados de libre comercio firmados con Estados Unidos y la Comunidad Europea.

Éstos han cambiado la escala de las oportunidades y desafíos de las empresas chilenas. Con una población pequeña para la escala global, una empresa nacional debe pensar su futuro más allá de las fronteras, si tiene ambiciones de liderazgo a largo

plazo, en alguna categoría o sector. La fortaleza competitiva de una empresa negociando con un cliente, un proveedor o una alianza, aumenta significativamente si puede poner sobre la mesa la capacidad de cubrir al menos una parte de la región. La suma calidad de los profesionales chilenos, la imagen internacional de transparencia del país y el acceso a los mercados regionales, ofrece una fórmula muy seductora para la inversión.

Modelos de Negocios  
Puede que los modelos de negocios resulten más importantes que los productos y servicios en sí mismos. El cómo las compañías hacen negocios, será a menudo más importante que lo que hacen. Es una reacción lógica a las

muchas opciones disponibles, siendo cada vez más difícil distinguir entre productos y servicios en una base puramente funcional. Empresas en diversos sectores van a diferenciarse mediante modelos de negocios innovadores, ya sea en la forma de establecer precios, complementando productos o servicios, u otras alternativas que permitan marcar una diferencia.

Se espera un foco de creación de modelos con más colaboración entre empresas, donde los asociados pueden ayudarse en lograr innovación y crecimiento, y superar la relación clásica comprador-vendedor hacia un modelo donde se planean los negocios en conjunto y las decisiones están basadas en los beneficios totales de la relación, y no en el precio de un componente.

Cuanto el centro de gravedad se mueve hacia los modelos de negocios, típicamente en el período entre un gran cambio tecnológico y el siguiente, se abre una ventana de oportunidad fantástica para las empresas de los países en desarrollo. Hoy, una empresa chilena puede acceder a la mejor tecnología disponible en el mundo, al mismo tiempo que las empresas de los países desarrollados, como un ejemplo, el software se libera casi al mismo tiempo para todo el mundo, nivelando las ventajas competitivas derivadas de la tecnología.

Es más, esta homogeneidad hace que, si bien las grandes corporaciones logran con mayor facilidad economías de escala, también asegura que si invierten en una innovación dentro de un ecosistema global exitoso, su potencial internacional sea muy alto.

Siendo los modelos de negocios un intangible, producto de la acumulación de experiencia en una industria, son cada vez más el resultado de la innovación deliberada generada por un ambiente competitivo. Ya hemos visto como empresas locales han tenido éxito en sectores como el comercio, exportando modelos de negocios exitosos en el país.

Apalancados en la sólida imagen país, las empresas chilenas están en primera línea para exportar know-how en forma de modelos de negocios.

La próxima vez que haga un inventario de su línea de productos y servicios, no sólo compare el qué, sino también el cómo, ya

## Competitivos: y Desafíos

La globalización trae oportunidades y genera desafíos en el manejo de los recursos humanos. Mientras la tecnología ha ayudado a las compañías a contratar empleados a menor costo en el extranjero, también genera la dificultad de administrar fuerzas de trabajo remotas, y la falta de fronteras en los trabajos también hace más difícil retener a la mejor gente; el mercado laboral se globaliza y los talentos podrán buscar opciones más allá del ámbito local.

Al operar globalmente, se incrementan las regulaciones y los requisitos de transparencia en el manejo corporativo; que si bien genera esfuerzos y costos adicionales, algunas empresas la ven como una fuente de creación de ventaja competitiva, esperando que la imagen de

plazo, en alguna categoría o sector. La fortaleza competitiva de una empresa negociando con un cliente, un proveedor o una alianza, aumenta significativamente si puede poner sobre la mesa la capacidad de cubrir al menos una parte de la región. La suma calidad de los profesionales chilenos, la imagen internacional de transparencia del país y el acceso a los mercados regionales, ofrece una fórmula muy seductora para la inversión.

Modelos de Negocios  
Puede que los modelos de negocios resulten más importantes que los productos y servicios en sí mismos. El cómo las compañías hacen negocios, será a menudo más importante que lo que hacen. Es una reacción lógica a las

que puede tener alguna parte "exportable" escondida.

Una fórmula simple para detectar oportunidades, es buscar alguna actividad o proceso que:

- 1) Su empresa domine, pudiendo operar la repetida e intensamente sin fallos.
- 2) Haga mejor que sus competidores.
- 3) Haga que el resultado sea de interés para los consumidores.

Con este simple test, se verifican las premisas de ser escalable, generar ventajas y el interés del mercado. Si esto es válido también en un mercado extranjero, tiene un potencial modelo exportable.

#### Entendiendo al cliente

La apertura impulsada por Internet ha hecho ampliar la oferta de productos y servicios, así como la información sobre precios, términos y condiciones, por lo que los clientes tienen la capacidad de ser más selectivos y exigentes.

En ese ambiente, las compañías deben diferenciarse agresivamente para adquirir y retener a sus clientes. La personalización de la oferta es una de las herramientas de uso creciente, considerando la manera en que las empresas interactúan con sus clientes, como también en el diseño, producción y distribución de productos.

Identificar cambios en las necesidades y conducta de los clientes, fue citado como el desafío más significativo para la innovación en las organizaciones, a fin de crear productos y servicios que agreguen y creen valor.

Segmentamos mercados para simplificar el desarrollo de productos y la gestión de marketing, pero también por un tema de costos, hasta hace poco era inviable un enfoque individualizado para cada cliente.

Ya estamos llegando a un punto donde el poder atender a cada cliente de manera especial es una necesidad, los clientes así lo esperan, por lo que casi no genera ventaja. Y si nos dejamos estar, pronto va a generar una desventaja para nosotros.

Analizar el comportamiento del consumidor tiene una ventaja práctica, todos lo somos. Y si usted no entiende por qué le vuelven a preguntar la misma información, por ejemplo la fecha de nacimiento



una y otra vez, o por qué debe llevar papeles de aquí para allá al realizar un trámite en la era "electrónica", ya tiene una pista; sus clientes tampoco entienden.

Las empresas deben aprovechar toda interacción con sus clientes, incluyendo reclamos y quejas para realizar al menos dos tareas básicas:

- 1) Mejorar la satisfacción vía una experiencia positiva.
- 2) Dotar de información actualizada del cliente.

Y este es un círculo virtuoso, más contacto tengo, mejor opinión en el cliente desarrollo; y así, ya estoy aprendiendo para hacerlo mejor la próxima vez.

Es un requisito mínimo tener información completa y actualizada de nuestros clientes, es la plataforma sobre la cual se crean, registran y mejoran las interacciones con los consumidores. El haber desarrollado una relación con sus clientes, práctica, justa y amigable, crea una barrera de entrada sustentable a sus competidores. No hay mejor murala que un cliente satisfecho.

#### Innovar o perecer

Lo que va a diferenciar a las compañías, no es cuánto invierten en investigación y

desarrollo, sino cómo y a qué velocidad se produce la innovación. Junto con la adaptabilidad al cambio, innovar rápidamente fueron indicadas como las dos principales prioridades de gestión para crear a largo plazo. Pero, un desafío no va a cambiar; las compañías tendrán que hacer de la calidad un foco central de la innovación.

En la búsqueda por nuevos productos y servicios, las empresas expandirán, con la ayuda de la tecnología, su red de investigación para incluir contribuciones de clientes y compañías asociadas.

Siguiendo las prácticas producto de la globalización al servicio de la innovación, cada vez más, los centros de investigación van a estar cercanos a los clientes, fuentes de materias primas, y plantas de producción; superando la noción de la investigación y desarrollo, como una actividad centralizada. Si bien la investigación y desarrollo de laboratorio son fundamentales para sustentar ventajas a largo plazo y para estar mejor preparados para la siguiente ola tecnológica; cabe destacar que la innovación en la empresa se puede y debe dar en cualquier ámbito de la organización.

Inclusive puede ser dañino pensar en la creación como un gran evento de algunos penos; ya que una actitud de búsqueda constante de todos los empleados puede



ser muy efectiva. Todos los proyectos orientados a aumentar los ingresos, reducir los costos y mejorar la relación con los clientes, pueden tener un efecto positivo para la innovación.

Ahora, si expandimos la red fuera de la empresa, los efectos multiplicadores son impresionantes. Por ejemplo, podemos generar mucho valor en el contacto con nuestros proveedores.

En el monitoreo de su funcionamiento, podemos identificar a los mejores y darle un trato especial, o sea, desarrollar una relación y así aumentar sustancialmente la capacidad de nuestra red de innovación.

Asimismo, podemos ofrecer de manera pro-activa a nuestros clientes, por ejemplo empresas de USA o Europa, que nos deleguen tareas de innovación, a menor costo y con ideas frescas, a cambio de establecer una relación contractual a largo plazo.

#### El rol de la tecnología

Antes, las compañías tendían a ver las tecnologías de información principalmente como un generador de mejoras en costos, pero, con el paso del tiempo es percibida en un rol estratégico de impulsar la ventaja competitiva de la organización.

La gente de informática tendrá la misión de lograr dos objetivos superiores: mejorar el conocimiento de la firma de sus clientes y la habilidad de predecir su conducta, y usar redes para llevar la colaboración con los clientes a un nuevo nivel.

Las organizaciones y los individuos van a buscar que la tecnología maneje el flujo de datos y les entregue la información que ellos necesitan.

En la medida que las tecnologías de información se integran más a los negocios de la firma, se esperan cambios importantes en su rol, como una mayor influencia en la definición de la estrategia.

Establecer redes de relación y colaboración con empleados, clientes proveedores y otros actores claves, como el gobierno, universidades, ONG, etc., requiere de una plataforma para operar de modo sostenido y coordinar las interacciones para asegurar la sinergia y mantener el rumbo.

Una gestión tan compleja, requiere de programas y procesos para cada parte y un nivel de coordinación común. Si bien se requieren representantes comprometidos de la empresa gestionando la relación, debe estar apoyado en un sistema de información flexible e integrada. Aunque pudiéramos contratar gente dedicada sin restricciones, la coordinación sin un sistema de apoyo, sería infructuosa.

Los sistemas de información, incluyendo pero no limitándose al uso de Internet, son las herramientas que permiten la escalabilidad de una estrategia de colaboración interna y externa.

#### Preparándose para el futuro

Un espíritu de movimiento y apertura, inspirado y soportado por la tecnología, impropereará el ambiente de negocios en los próximos años. Para mantenerse en curso, las empresas pedirán la ayuda de sus asociados y clientes. Flexibilidad y fortaleza a través de la colaboración, serán esenciales.

El siglo XXI plantea a las empresas chilenas y latinoamericanas amenazas importantes, pero son aún más relevantes las oportunidades.

Un mundo donde las distancias se acortan y las barreras al intercambio caen, se abre claramente a la posibilidad y la necesidad, de competir con una perspectiva global y un actuar al menos regional. Estas ventanas de oportunidad son escasas y duran muy poco tiempo, por tanto, un sentido de urgencia, y por qué no de ambición, se imponen.

INICIO CLASES: NOVIEMBRE 2005

El mejor MBA. El único rankeado internacionalmente.

Único programa de MBA en Chile rankeado entre los 75 mejores del mundo, ocupando el 44° lugar.  
Financial Times, octubre 2004

Mejor Cuerpo Docente • Primeros en Calidad de Alumnos  
• Primeros en Relaciones Internacionales.  
Revista Capital, agosto 2005

**MBA**  
FOR THE AMERICAS  
La mejor de dos mundos

Único MBA  
con Doble Grado  
Académico



Tulane  
University  
FRIDMAN SCHOOL OF BUSINESS

mba@escueladepostgrado.cl • www.escueladepostgrado.cl