

Como las Empresas (Grandes y Pequeñas) Deben Enfrentar la Globalización

Draft

White Paper

Autor: Bernardo Javalquinto

PhD - Dr. © - Universitat de Lleida, España

MBA - UGM, Chile

BS Economics - University of Maryland, USA

Conferencia Universidad Viña del Mar - 04 de Noviembre 2005

Introducción

Generalmente la mayoría de información que llega a nuestras manos y que leemos sobre gestión, se obtiene directamente recomendada por las mejores escuelas de negocios del mundo. ¿Pero como ellos pueden saber como hacemos las cosas aquí? Por eso este Paper es una mezcla de la una educación directa de un profesor que ha significado mucho en estilo de gestión y que hay que conocer y de la experiencia de aquellos que hemos tenido la oportunidad de estar al tanto del marco teórico y en la practica aquí en Chile. El Dr. Maital, es un gran académico del MIT y su pensamiento es relevante en el mundo de los negocios. El crédito de este paper es en gran parte de el. En resumidas cuentas este tiempo que estado en Chile he aprendido y observado mucho. Por ello, me siento con la necesidad de persuadir y también transferir mi experiencia a las personas envueltas en el mundo de los negocios. Los temas de discusión están dirigidos a profesionales de todas las áreas orientadas a usar herramientas simples de la economía en los negocios, desarrollando estrategias desde una perspectiva local o global, para ser aplicadas a las grandes o pequeñas empresas. Es interesante ver como tratamos de implementar conocimientos que son altamente resistidos por nuestros pares. Comenzaremos haciendo un análisis estratégico, destinado a conocer e internalizar las herramientas que necesitaremos frente la competencia que se avecina. En resumen, estas herramientas están relacionadas con Costos. Pero, ¿Por qué es importante saber medir los costos?. Es obvia la respuesta, para hacer más rentable la empresa en cualquier parte del mundo. ¿Porque uno tiene que saber como moderar los costos y mantener un valor agregado a nuestros clientes? y ¿porque tenemos que proveer con

los precios apropiados de acuerdo al valor que nosotros creamos?. Esos son nuestros desafíos. El resto, esta relacionado con lo que es más importante hoy, incremento de nuestros conocimientos, el mundo en que nos encontramos hay un nuevo concepto de demanda, hay una nueva economía, hay una competencia global y lo más importante de todo existe la necesidad de la apertura de nuestras mentes a flexibilizar.

1. Comencemos preguntándonos ¿Están todos nuestros procesos evaluados? Podríamos preguntarnos una y mil veces la misma pregunta y recibiremos muchas respuestas distintas. Lo mejor de todo es que generalmente no lo están. Por eso los gerentes deben asegurarse de hacerlo para entregar un costo - precio y valor adecuado a sus clientes (CPV). Con un precio razonable, al menor costo y que genere una adecuada ganancia a los dueños o accionistas. Pero, ¿Como creamos valor?, ¿Cuál es la formula que nos mantiene siendo los mejores?, ¿Alta Calidad vs. Bajos Precios?, ¿Cual es la formula de Valor en su compañía o negocio?, ¿Es la formula conocida por todos los gerentes y empleados?, ¿Es su formula (benchmark) comparada con los de la competencia?. Difícilmente lo es, muchas veces trabajamos sin saber cual es la formula de valor que tenemos en nuestra empresa, podemos agregar valor y descuidamos los precios, otras veces solo nos preocupamos de los costos, sin pensar en la calidad. No invertimos dinero en mejorar los productos y no nos fijamos en como lo esta haciendo la competencia. Lo que no pensamos es que realmente no nos damos cuenta que al no pensar en todos estos factores lo único que hacemos es perjudicarnos en un todo. Por ello, es imperativo saber donde estamos en todo aspecto. Asegurándonos de poder saber exactamente como estamos al interior y como estamos a nuestro

alrededor para poder tomar mejores decisiones. En el desarrollo de un nuevo producto ¿esta este agregando valor a los clientes?. Un TV solo nos entrega una imagen. Existen de alta resolución, pantalla plana, plasma etc. ¿Que acompaña a la TV?, un DVD player por supuesto. Antes era un video cassette, pero ya pasaron de moda o esta pasando de moda. Que hacían las compañías que vendían individualmente cada aparato, aceptaban las reglas del mercado, de la oferta y demanda, pero para agregar valor se las ingeniaron y crearon un aparato de TV que traía el video cassette incluido. (TV + VCR= Valor agregado) Esto cumplía con las necesidades de los clientes, bajo precio, mas conveniente, tenía menos conexiones, más tecnología, tenía 4 cabezales en vez de 2, mucho más cómodo y más practico. Eso refleja la formula perfecta. Existe un equilibrio en los Costos - el Precio y el Valor. Albert Einstein decía simplifique lo mas que pueda y todo resultara mas fácil. Para tener el equilibrio perfecto debemos mantener cuestionándonos ¿En que tipo de negocio estoy?, ¿Cuáles son las necesidades de mis clientes y como estas están cambiando?, ¿Qué tan bien están mis productos con respecto a la competencia o ¿Cumplen mis productos y servicios con las necesidades de mis clientes?, ¿Que tanto crean valor?, ¿Cuál es el precio justo que debo comandar?, si pongos los precios muy altos ¿Que va a pasar con mis ventas? o ¿Que va a pasar si los pongo muy bajos?, ¿Cual es mi rentabilidad?, un 3%, 19% ò 43%. Realmente debemos pensar que si obtenemos una rentabilidad de un 3%, lo mejor que puedo hacer es cerrar el negocio y poner mi dinero en una libreta de ahorro o mejor aun en un fondo de mutuo. La rentabilidad es la misma y es mas Seguro. ¿Cuál es el costo mas bajo que yo puedo producir ese valor para tener un equilibrio perfecto y tener una rentabilidad adecuada?. Hay que

mirar el futuro, debemos pensar en que es lo que vamos a estar vendiendo en 5 años. Estudios (Maital, S. 1997) demuestran que el 90% de todos los nuevos productos son variaciones de los existentes. Solo el 10% son verdaderamente nuevos productos que generan el 25% de las ganancias corporativas. Por esa razón, debemos saber cual el Costo - Precio - Valor (CPV) de nuestros productos y servicios de nuestro negocio para poder generar el mejor valor a los clientes, tener nuevos productos y con precios adecuados.

2. Un segundo paso es descubrir que hacer para revelar todos los costos involucrados para mejorar el performance de la compañía. Seguiremos dejando pasar los costos ocultos sin darnos cuenta de cuanto afectan los estados de resultados. ¿Hemos logrado cuantificar los costos ocultos?, o mejor aun, los ¿Hemos descubiertos?, ¿Sabemos realmente cuales son?, ¿Los hemos sacado a la superficie?, ¿Cuáles son?. Las Pymes generalmente son mas afectadas por los costos ocultos, pero aquí vamos a ver que los grandes empresas también tienen el mismo problema. Ausentismo, rotación del personal, accidentes laborales, baja calidad, baja productividad, horas extra en sueldos, almacenamiento inadecuado, etc. son algunos de los costos ocultos que podemos mencionar. ¿Hemos auditado nuestro negocio para saber donde están y poder cuantificarlos?. Una vez hecho esto ¿Hemos tomado las medidas necesarias para eliminar los costos ocultos?, ¿Hay alguien que se responsabilice de ellos?. Por ejemplo, ¿Hemos calculado cuanto es el costo de tener la mercadería en stock en una bodega, comparado a recibirlas con un sistema de Just in Time (JIT) como el de los japoneses?. ¿Qué pasa si no considera los costos de enviar un producto con desperfectos?, ¿Considero

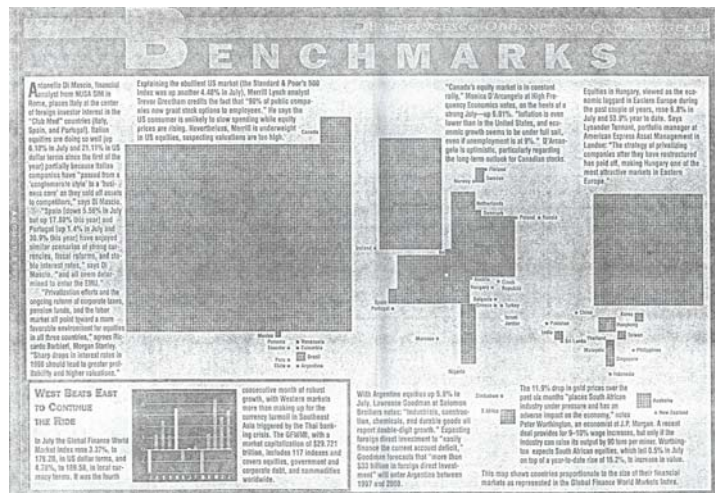
todas las llamadas telefónicas para resolver el problema?, ¿Considero el envío por correo expreso?, ¿Considero el nuevo impuesto que tenía que agregar para la venta de su ticket aéreo?. El cliente se va a molestar si usted le dice un precio y cuando va a pagar le decimos otro. Ellos no perdonan, o nos hacemos cargo del error o es un cliente menos que tenemos. ¿Podemos solventar esos costos ocultos?. ¿Tenemos claro cuales son nuestros precios variables?, ¿Cuales son nuestros precios fijos?, ¿Hemos afinado bien la puntería y hemos incluido los costos ocultos en ellos?. En grandes empresas, el gerente tiene que ver si los intereses fueron considerados o no como costo de capital (deuda de bancos) en los precios. Debemos entonces asignar a alguien que se haga responsable en todos los costos incluyendo los ocultos.

3. En la vida en especial en aspectos sociales y que dicen relación a la caridad, expresan un sentimiento que dice “que hay que dar hasta que nos duela” a los mas necesitados. La realidad empresarial nos muestra que es difícil llegar a esa premisa. Por ello, los economistas en cambio nos hacemos dos preguntas básicas ¿Qué voy a ganar? y ¿Que voy a tener que renunciar o sacrificar? a cambio de algo. Entonces usamos el término de Canjes o Trade-offs para referirnos al “dar hasta que nos duela”. Es decir “el dolor que debemos pagar para ganar o perder” o pain v/s gain. Este tema es sencillo de explicar, veamos como lo haríamos. Por una parte, si usted gana más (beneficios) de los que tiene que renunciar y que le duelen. ¿Es eso bueno o malo? Obvio, es muy bueno. Por la otra, por supuesto que si usted tiene que renunciar a más a cosas que le duelen a las que gana, como se siente. ¿Es eso bueno o malo?, es realmente malo ¡definitivamente malo!.

Entonces la formula se transforma:



Como cuando vamos a un restaurante y ordenamos algo de un menú, quizás a usted le apetece algo que es muy caro comparado con algo que es muy barato. Lo que va a comer solo va a depender de cuanto esta dispuesto a pagar y a cuanto le va a doler pagar por ese plato tan exquisito que le dice devórame. También se puede ilustrar con la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC) con EEUU. Observe el grafico:



Fuente: Revista Global Finance

Observen el tamaño de la Economía de EEUU comparada con la de Chile, ¿Quién gana y se beneficia más al entrar al TLC, ¿Chile o EEUU?. Es obvia la respuesta. Entonces debemos mirar nuestras operaciones y hacernos las

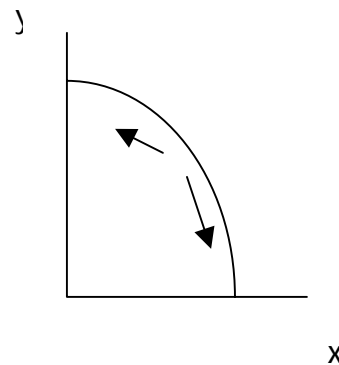
siguientes preguntas. ¿Estoy haciendo full uso de mis recursos en tecnología?, ¿Puedo hacer varios productos usando el mismo monto de recursos y tecnología?, ¿Cuántos años nos va a tomar hacerlo?, ¿Qué va a ocurrir cuando la demanda de los mercados incrementa?. El mercado y las decisiones van a ir dictando que se produce más o que se produce menos. La frontera de la eficiencia (FE) nos va ir diciendo en que somos más eficientes.

¿Que producto

vamos a producir "x" o "y"

cuando comencemos a

ser eficientes.



Vale decir, que la decisión de Trade-off va a ser dictada por la frontera de la eficiencia. Algunas compañías van a enfrentar tal nivel de competencia que van a tener que ir a través de reestructuraciones (reingeniería, etc) de reducción o de expansión de la empresa. La Frontera de la Eficiencia es la asignación de eficiencia v/s la eficiencia de excelencia. Entonces uno se preguntara como han operado tantas organizaciones tan ineficientemente y por tanto tiempo. Con tanta falta de inversiones en Información y tecnología. Otras verán que en donde existe mucha redundancia de mano de obra, las maquinas y la tecnología las sustituirá. Por ejemplo: para Toyota que recién cambio su slogan de "Everything keeps going right" a "Lead the way" ese es el valor o motivación que ellos han agregado a sus productos, todo el mundo lo sabe, todos los proveedores, todos los trabajadores, toda la dirección, todos

persiguen la esa idea de liderazgo. Para Ford Motor Co., es "Job quality is Number 1", para General Electric es "We bring good things to life". Es decir, que finalmente la inversión que ellos hacen en la calidad (pain) no puede exceder el valor de los clientes (gain). Que deben hacer los empresarios, para transformar a su empresa en una organización que funcione en base a la frontera de la eficiencia. Es decir full eficiencia al uso de los recursos. Tomando decisiones de pain v/s gain y preguntándonos siempre que gano en hacer mas productos "x" y que es lo que pierdo haciendo productos "y". Si manejamos claramente nuestros puntos de trade-offs y podemos cuantificar nuestros pains v/s gains en cada caso, definitivamente podremos justificar nuestras decisiones y estaremos seguros que sabremos enfrentarlas. ¿Podemos ganar sin que nos duela?, ¿Como mejoremos la eficiencia?. Ese es nuestro desafío.

4. Para la optimización de los recursos generalmente los economistas usamos las funciones de costo para saber cuales son nuestros costos y cuanto nos va a costar hacer una unidad extra. Es decir los economistas nos hacemos otro tipo de preguntas para saber indicadores básicos en la producción de bienes o servicios. Esto nos lleva recomendar a los gerentes a preguntarse lo siguiente: ¿Sabemos como nuestros costos han variado cuando el output cambia?, ¿Sabemos cuanto cuesta hacer una unidad adicional?, ¿Hemos cuantificado nuestro costo marginal?, ¿Ha calculado su costo marginal?, ¿Calculo sus costos fijos v/s variables?, ¿Qué tan exactamente puede dividir todos los ítems?. Una vez hecho esto ¿podríamos hacer un balance entre los costos fijos (independientes al nivel de producción) v/s variables (relacionados

directamente con el nivel de producción) con los costos marginales (costo de la última unidad producida) v/s costos promedios (costo total/nº unidades producida)?. Si el mercado se pone más competitivo, los precios van a bajar y ¿Cómo hacemos que nuestros gerentes bajen el costo marginal para seguir compitiendo?. ¿Podemos reducir nuestros costos de almacenamiento?, o ¿podemos reducir el stock muerto y sin movimiento?, ¿Podemos hacer reducción de líneas o productos redundantes?. A mayor producción los costos disminuyen, pero existe un equilibrio, después de ese punto de equilibrio hacer una unidad extra cuesta dinero adicional.

5. Los empleados/el conocimiento/tecnología (People/knowledge/Machines), son recursos importantes de la empresa. Pero la gente es el activo más importante de todos. Son importantes porque son ellos los que crean valor. Por ello, tenemos como misión incentivar a todos para que tengan la libertad de innovar y tener éxito. Pero antes de eso, sabemos ¿Que tan productiva es la gente?, ¿cómo podemos desarrollar o capacitar a la gente como activo clave de la empresa?. Primero tenemos que ver que tan productivo son, y como lo calculamos. Si sabemos que un empleado vende US\$100,000 al año ¿cuanto estamos dispuestos a pagarle por lo que nos trae a nuestro negocio?. Si sabemos que la mano de obra en Alemania cuesta aproximadamente US\$25.00 la hora, en Japón US\$ 17.00, en USA US\$16.00, en Singapur US\$ 5.00, en México US\$ 2.50 y en Chile US\$1.27. ¿Que podemos esperar?, al ver las diferencias de salarios ¿que piensa que puede pasar?. ¿Cree usted que puede ser tan productivo como un empleado alemán?. Fijense en la normativa Standard de los empresarios, “reducir salarios e incrementar la

productividad". Es decir en Alemania le pagan US\$ 25.00 dólares por hora a un empleado y en Chile se le paga un poco mas de US\$1.00. ¿Cómo pensamos que esto va a afectarnos, en términos de productividad?, ¿Como hacemos para superar este problema?. Lo primero que hay que hacer es incrementar la productividad. Pero como lo hacemos sumando la gente con el conocimiento y las maquinas, esos son nuestros desafíos. La productividad se incrementa siendo más eficientes, más rápidos, con menos gente y con mejores salarios. Esto es algo que no se puede revertir. Mientras más abierta sea la economía, mas tecnología ingresa al país, esto es lo que ocurre. Hay que invertir primero en tecnología, capacitar al empleado, pero lo más importante es cambiar la mentalidad de los empresarios para hacer pequeños cambios que beneficien a los recursos de la empresa. Cada punto importante en la historia de la humanidad hay un recurso clave en juego. En la Edad Media el recurso mas importante era la tierra, durante la revolución industrial "las maquinas" (capital físico) eran el recurso mas importante, entonces paso a ser el capital financiero y hoy es el conocimiento y el futuro es la imaginación (Werther, W. 1997). El conocimiento es la clave (Maital, S. 1997), ¿Porque países tienen una ventaja competitiva con respecto a otros?. Los países tienen una ventaja única y exclusiva por que son poseedores de mucho conocimiento. ¿Porque países crecen mas rápidamente que otros?. Lo hacen gracias a la voluntad generalizada de todos a invertir en el nuevo trabajador. Los empleados van a estar conmigo mientras creen valor a mi empresa, el va a tener derecho a exigir recursos, entrenamiento, capacitación para hacer un buen trabajo. En la practica, manejar conocimiento es mas difícil que administrar maquinas. Por ello, la importancia de hacer la diferencia entre gente, conocimiento y

maquinas es de suma importancia. Vale decir, volvemos al momentum económico, saber medir donde están nuestros recursos en mano de obra, capital, recursos e información tecnológica son nuestra responsabilidad. Sin esa información es muy difícil tomar decisiones importantes y efectivas. Entonces podemos volver a preguntarnos ¿Están nuestros recursos siendo altamente productivo y efectivos en los costos?, ¿Están relativamente siendo usados de acuerdo a lo que usted pago por ellos?, ¿Esta pagando mas de lo que realmente son o valen?, ¿Tiene el mix correcto entre el activo humano, el conocimiento y la maquinaria?, y por ultimo puede preguntarse ¿se puede sustituir uno por el otro?.

6. Como podemos ser efectivos en el ahorro de costos expandiendo nuestro volumen (Scale) de operaciones, creando valor al mismo tiempo y aun mas importante, ampliando la variedad (Scope) de productos. Porque no preguntarnos a la vez si ¿Podemos hacer efectivamente ambas cosas y al mismo tiempo?, ¿Puede usted hacer masivamente a la medida (mass customization) sus productos o servicios?, ¿Puede hacer a la medida sus productos y de acuerdo a las necesidades de los clientes?, ¿Puede hacerlo sin exceder los costos?, y aun así, ¿poder llegar a los mercados masivos? Porque estamos preocupados de esto. ¿Han escuchado hablar de la globalización?. La globalización no es un tema nuevo, ha tenido recesos debido a guerras o catástrofes naturales y sin embargo aun en contra del atentado de los Torres Gemelas, el proceso no se detuvo. Es decir, tenemos que estar preparados para todo. Especialmente con los Tratados de Libre Comercio (TLC) firmados recientemente. Lo primero que va a ocurrir es que van a llegar productos más

baratos y mejores. ¿Cómo hacemos los nuestros más competitivos?. También, van a llegar transnacionales, ¿Cómo hacen los empresarios sus empresas atractivas para que los que vienen no se lleven a sus activos (personas)?, Ellos van a ofrecer mejores condiciones y se van a llevar todo el know-how. Eso quiere decir que vamos a hacer las cosas mejores, entonces ¿Por qué competir sólo aquí si podemos hacerlo en otros mercados también? o mejor aun en ambas partes. Imagine una gran empresa como ENAEX del grupo de Sigdo Koppers (SK). Esta es una empresa de explosivos industriales. ! Una de las mejores ! en el rubro y la mas importante del grupo SK. Imagínese que hubiese pasado si ellos hubiesen abierto oficinas en África, Canadá, China, u otros países donde están las grandes industrias de la minería. Si lo hubiesen hecho ya serian una empresa global y de tremendas proporciones pero no aprovecho la oportunidad. Imagínense, ¿Que le espera a esa empresa de un momento a otro?. En especial ahora que esta en la bolsa. Lo de siempre una operación de M&As, o un takeover de una gran empresa que la va a comprar, para acaparar el mercado y liquidarla. Usar sus canales de negocios al máximo para introducir los propios suyos. Aquí en esta materia todo lo que se va a ver es ¿quien gana a quien?. Esos tiempos en que la gente se dormía en los laureles "It`s over", ¡ se terminaron ¡. ¿Que debemos hacer?. El mundo de los negocios esta cambiando, tenemos que lograr operaciones de Mass Customization. Tenemos que tener la capacidad de producir masivamente y hecho a la medida. ¿Quienes lo hacen?. Dell es el mejor ejemplo. Usted puede ordenar un notebook con las especificaciones exactas de cómo lo quiere. 100 GB de memoria, lector y grabador de DVD, velocidad centrino y puede pedir todo lo que le alcance el bolsillo. Hay muchos ejemplos de empresas que

hacen las cosas a la medida. Cuando compra un auto, quizás el tapiz del interior no le gusta, o la radio que compra la quiere de otro color o la bicicleta la quiere con otro tipo de rudas, la cama la quiere redonda, y los pantalones del largo exacto. Hay muchos ejemplos que se pueden dar, pero lo importante, es entender que la información de hoy es masiva. La gente en China, USA, Europa, África, Medio Oriente y en todas partes del mundo, pueden ver nuestros productos y servicios en la pagina web de nuestra empresa, universidad, diario, cualquier tipo de negocio y hasta la Pág. Web personal. No se siente a esperar y vender lo habitual. Busque la forma de beneficiarse de todo esto. De lo contrario le aseguro que saldrá perjudicado. La gente dice "que mala esta la economía, ¿no crees?", "que esto esta malo" y "que lo otro". Puras excusas para justificar lo injustificable. Los buenos gerentes hacen crecer las empresas, los malos las achican. Einstein, decía ¿sino quieres cambiar las cosas como esperas mejores resultados?. Tenemos que encontrar formas de hacer las cosas de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes. Si nosotros no lo hacemos, la competencia lo estará haciendo por usted. Mass customization no es crear una gran variedad de productos para tener grandes inventarios a nuestro haber. Bien por el contrario, es crear productos hechos especialmente para usted y de acuerdo a sus necesidades, ¡Increíble!. Color, tamaño, medidas exactas, un producto único, que sólo usted sabe porque es así. Si tan solo usted pensara en lo que están dispuesto a pagar las personas en los países desarrollados por tener algo especialmente hecho para usted. Es simplemente insólito. La gente paga hasta US\$10,000 dólares por un vestido, con tal de no encontrarse en una fiesta con una persona que tenga el mismo. Mass customization refleja

entender la psicología del mercado, las necesidades del cliente, y lo mas importante como usar la tecnología. En otras palabras, empresas grandes o pequeñas están produciendo productos únicos y a escala masiva, creando valor para la empresa y los clientes.

7. Supuestamente cada vez que hacemos una cosa, aprendemos a hacerla mejor. Es decir, que también que cada vez que cometemos un error lo corregimos. En otras palabras, cada vez que se hacen mas productos, los costos se reducen porque los hace en menor tiempo, mas eficientemente y con menos errores. Esto se llama Curva del Aprendizaje. Al reducir los costos ¿Puede usted con la curva del aprendizaje expandirse a nuevos mercados? y ¿Que tan rápido puede usted rebajar sus precios?. Pero ¿Que es lo que ocurre generalmente a la mayoría de las empresas? y en esto hay que ser muy cuidadosos. Porque cuando una empresa trata de ir mas rápido, lo primero que hace es contratar más gente y ese el primer error que comenten, gente nueva no tiene experiencia y hace que el proceso retroceda. Entonces lo que tenemos que hacer es preguntarnos si ¿Hemos creado una empresa de aprendizaje?, ¿Ha logrado reducir sus costos porque su personal es capaz de hacer mejor, más eficiente, más rápido y más inteligentemente los productos? o ¿somos de esos que compran productos baratos para reducir los costos?. Si somos de esos vamos a salir perdiendo a la larga. Las curvas de aprendizaje, hacen a las empresas muy vulnerables a la innovación. El mejor ejemplo de este es el caso de Ford Motor Co. Una vez teniendo domino de la producción en línea, Ford dijo tenemos un Modelo - T y de color negro, con esto llegaremos a todos. Pero ¿que paso? otra empresa de la industria automotriz,

podía hacer los mismos autos pero de distintos colores. Paso lo que tenía que pasar, la gente quería ser diferente y comenzó a comprar cualquier cosa menos Ford. Le tomo un buen tiempo a Ford Co. retomar el liderazgo. Pero las curvas de aprendizaje no ocurren porque si, ellas ocurren porque hay talentosos gerentes que se dan cuenta que deben preocuparse de ver lo que han aprendido y que de las experiencias pasadas mejorarlas. Entonces debemos preocuparnos de saber si los costos se reducen y si nuestro conociendo y experiencia aumenta.

8. La esencia de la gestión es saber escuchar, ¿como podemos saber escuchar la voz de nuestros clientes?. Ese es nuestro mayor desafío. Porque si usted lo hace así como así, ¡no va a escuchar nada!. Porque, ellos están en silencio, la única forma de escucharlos es analizando información. El escucharlos va a depender de cómo nosotros analizamos la información de la demanda, va a depender de cómo nosotros analizamos las fuerzas competitivas. Pero ¿Cómo medimos el éxito o fracaso al agregar valor?, ¿Cómo hacemos o creamos productos y servicios exitosos?. Las fuerzas de la demanda entre ellas, se encuentra, costo y precio, información demográfica, elasticidad, hábitos, ingresos, sensibilidad a los precios, etc. EEUU es el mercado más grande del planeta, el más exigente y el más competitivo. Grandes empresas han tenido que ver como las fuerzas de la demanda actúan frente a sus productos y ellos han tenido que adaptar sus políticas estratégicas para hacer negocios en el. Marlboro usa sus estrategias de marketing como una gestión de marca. ¿Quien no conoce Marlboro?. Cuando los productos se transforman más y más en commodities, la competencia solo se rige en base a precios. Cuando llegamos a

la maximización de los precios, un pequeño cambio en ellos, significa un gran corte en ganancias. Es decir, la única forma de salvar la situación es creando una lealtad de marca, tal como lo hace Marlboro. En los mercados y en la demanda de productos debemos evitar al máximo la sensibilidad de precios. Los gerentes deben saber que tan importante son los precios a nuestros clientes y que tan sensibles son a los cambios. Sabemos que si bajamos los precios, vendemos mas y si los subimos menos. Entonces ¿porque los subimos?. Si desconocemos como la competencia lo esta haciendo no sabremos si nuestros precios están muy altos o muy bajos. El consumidor compra características de productos y servicios y nosotros tenemos que entender cuales son los atributos de mas valor a nuestros clientes y poner las características en un solo paquete para poder entender las necesidades de nuestros clientes. Entonces es mejor comenzar a preguntarnos ¿Sabemos la sensibilidad de precios de la demanda de nuestros productos y particularmente el de la competencia? Este es puro trabajo de Marketing y si no hay ese departamento, es responsabilidad de ventas y si no hay ninguno de los anteriores, es responsabilidad exclusiva del dueño.

9. Otro factor importante a considerar es calcular el riesgo, ¿se ha puesto pensar en esto?. Sabemos que a mayor riesgo, mayor rentabilidad y a menor riesgo menor rentabilidad. Finanzas básicas. Pero, ¿Sabemos todas nuestras alternativas financieras?. Como mencione anteriormente, si tengo una empresa que renta a un 3%, mejor pongo mi dinero un una cuenta de ahorro o fondos mutuos. Es más seguro y menos riesgoso que tener una empresa o una Unidad Estratégica de Negocios (SBU) que me da esa de rentabilidad. Obviamente, si no hacemos un análisis estaremos tomado decisiones bajo

incertidumbre. En otras palabras, vamos a un rotundo fracaso. Es decir es mucho mejor que tomemos decisiones bajo la premisa de Riesgo Calculado, ¿que es esto?. Precisamente eso, calcular el riesgo y poner un numero para saber cuanto riesgo estamos dispuesto a tomar. Es como en el caso de los trade-off o canjes, pains vs gains y sus preguntas, Aquí volvemos a lo mismo, tenemos que preguntarnos ¿Que es lo que voy a ganar? y ¿Cuales son los chances que lo voy a lograr?. Cuando se compran acciones, lo primero que nos explican es la rentabilidad. Muy atractivo puede ganar mucho y también perderlo todo, por eso antes de comprar exija que le muestren las probabilidades del riesgo y de la rentabilidad esperada. Ahí en ese punto usted estará calculando su riesgo y en ese preciso momento va a poder saber sus probabilidades de ganar o perder dinero. El mundo es incierto ¿Como espera proyectarse al futuro?. Mientras más incierto el mundo se hace, mas importante se hace usar herramientas cuantitativas en todo aspecto. Tenemos que usar modelos predictivos a través de Business Intelligence (BI). No es un tema inalcanzable y que no se puede implementar. Lo más importante es ver las señales del mercado, si sabemos que las "500 fortune companies" lo usan y tienen éxito, ¿Porque nosotros no lo hacemos? Tenemos que proyectarnos y tenemos que saber donde vamos a estar en 1 ò 2 años, 7 y 10 años exactamente. De lo contrario no podemos implementar planes estratégicos a largo plazo. ¿Que vamos a necesitar en un tiempo mas?, Debemos saber ¿quienes son nuestros mejores clientes?, ¿proveedores?, ¿que es crítico?, ¿de que hay que estar alerta?. Mientras más grande es el grado de incertidumbre, mas grande es la necesidad de medir nuestro riesgo. Después de esto si quiere seguir sin medir el riesgo, va a pasar malos ratos. Lo que usted no puede

medir no puede gerenciar (Maital, 97). No se olvide tarde o temprano va a tener que justificar a alguien las decisiones de riesgo, a los dueños de la empresa, la gerencia, la alta dirección o la familia por decir algo.

10. ¿En que escenario funcionamos mejor?, compitiendo unos con otros, esencialmente puro darwinismo, en el que solo sobreviven los mejores y van quedando atrás los menos fuertes o vamos aprendiendo las lecciones del pasado y tratamos de colaborar a través de la competencia. En economía, la competencia es el motor de todo. Por una parte, Maital argumenta que no solo es competencia sino también competir con colaboración. En su argumento Maital explica que Darwin hablaba de la sobrevivencia de la especie por selección natural. Las especies compiten por recursos escasos en ambientes hostiles y solo sobrevive y se reproduce el mejor. Pura “ley de la jungla” y por la otra, Maital argumenta que si vemos a las compañías estas también compiten por recursos escasos (participación de mercado) en ambientes hostiles y solo las mejores sobreviven y son prosperas. Pura Economía de libre de mercado. Indistintamente el resultado de ese análisis para Maital esto no es tan así y explica que si la gente no colabora, como se puede llegar acuerdos con sus empleados y proveedores en los procesos para hacer las cosas mejores. Fíjense ustedes el porque de las Alianzas estratégicas. Que sacamos con hacer las 3 típicas cotizaciones, si al final, el encargado de adquisiciones va a privilegiar a el que el decida darle la compra, y si usted esta buscando el precio mas barato, usted cree que el que le vende va a estar preocupado de su servicio o como salio el producto después de la compra. Es una sola venta nunca mas va a saber de ellos. Pero que pasaría si usted hiciera una alianza estratégica con una compañía “profesional” para

asegurarse que ellos les van a vender un buen producto y a un precio competitivo en el mercado. Adicionalmente van a estar preocupado de sus ventas y de sus productos a través del tiempo. Por eso hay que construir relaciones a largo plazo y hacer un contrato con una empresa que le asegure el mejor precio y el mejor servicio post-venta, con la condición o cláusula de que usted puede tres veces al año ver si hay alguna empresa en el mercado que le ofrezca un mejor precio y servicio. Todos los empresarios que lo han implementado han visto los resultados. Si su empresa le ofrece una compra segura a largo plazo y no una compra espontánea. Su proveedor se sentirá en la obligación de no perder esa cuenta y ambos se van a cuidar mutuamente. Otro tema a considerar, es la gestión de precios, ¿Cuándo se tiene mejor éxito?, ¿Cuándo se coopera con la competencia en términos de precios? o ¿Cuándo se llega a una guerra de precios?. Una guerra de precios lo único que logra hacer es no beneficiar a los consumidores que están pagando menos que el precio de la competencia, ellos están contentos momentáneamente pero que a la larga no se dan cuenta que las compañías que están compitiendo con los precios lo único que están logrando es hacerse daño a ellas mismas. Porque llega un punto que venden sus productos bajo los costos de producción y la empresa trabaja a pérdidas. El único éxito que tiene, es que van a tener que cerrar la empresa porque al final, no hay empresa que se pueda sustentar a largo plazo trabajando de esa manera, vendiendo bajo los costos de producción y al final nadie queda con nada, todos pierden. Vean como funciona Coca-cola y Pepsi, se dieron cuenta antes de tiempo. Así que colaborar con la competencia, le ayuda a crear el valor que usted necesita para sus productos y podrá entender las necesidades de los consumidores.

Este tipo de análisis nos demuestra que las empresas no son como los animales, tienen que buscar un sentido común y funcionar como una orquesta. "Son parte de un todo". Es importante entender que todos tenemos un mejor performance colaborando. Es decir la responsabilidad de la gerencia es justamente eso, saber orquestar la complejidad de factores para llegar a una meta en común que nos beneficia a todos. Gano yo y gana usted, es mejor compartir y colaborar, ambos vamos a ganar más juntos que solos. Finalmente les recuerdo que al final de todo hay mercado para todos.

11. Conclusión

En la Economía Global, todos compiten con todos, necesitamos herramientas más efectivas para competir con verdadera ventaja. Los Accionistas (Shareholders) o dueños, demandan mejor retorno en sus Inversiones de Capital y en el nuevo aspecto general, se necesita saber más que en el pasado, hoy uno tiene que incorporar la visión de Finanzas, Marketing (Ventas), Operaciones Información tecnológica (IT), Asuntos Legales, Recursos de Capital Humano y mas importante el Business Intelligence. Esto debido a que el rango de decisiones es más amplio y más riesgoso. Por ello los problemas de innovación, tecnológicos, logísticos, de distribución, Customer Relationship Management (CRM), Investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) son esenciales para poder enfocarse en los temas estratégicos y poder dar una guía y dirección más eficiente a la compañía.

Referencias:

- Referencias completas están disponible solo a solicitud de los interesados.

Dado a limitación de tiempo, adjunto una lista incompleta de citas. Las citas fueron seleccionadas usando el criterio de support solamente.

- Maital Shlomo, Managerial Economics, Class notes
- Maital Shlomo, Executive Economics, Ten Essential Tools for Managers, Free Press 1994
- W. Edwards Deming, Quality Productivity, and Competitive Position (MIT, Cambridge, Mass: Center for Advance Engineering Study,) 1982, pp.16-17.
- Gross Robert & Kujawa Duane, International Business: Theory and Managerial Applications, Third Edition
- Robert M. Grant, Contemporary Strategy Analysis, Concept, Techniques, Applications, 2nd Ed.
- Sanford Ehrlich, San Diego State University, UGM, Course Leadership Class notes
- Kauzes, James M. & Posner, Barry Z., The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995
- William B. Werther, University of Miami, Human Resources Class notes
- David M Scheder and Charles Goldwasser, Leader of Change Harvard DEUSTO Business Review.

Nombre de archivo: Como las empresas.doc
Directorio: C:\DOCUME~1\AGENDA\CONFIG~1\Temp
Plantilla: C:\Documents and Settings\AGENDA\Datos de programa\Microsoft\Plantillas\Normal.dot
Título: Como las Empresas Chilenas (Grandes y Pequeñas)
Asunto:
Autor: Bernardo Javalquinto
Palabras clave:
Comentarios:
Fecha de creación: 25/02/2008 11:04
Cambio número: 2
Guardado el: 25/02/2008 11:04
Guardado por: Bernardo Javalquinto
Tiempo de edición: 1 minuto
Impreso el: 26/02/2008 11:08
Última impresión completa
Número de páginas: 22
Número de palabras: 5.161 (aprox.)
Número de caracteres: 29.422 (aprox.)