

ATRIBUTOS PARA LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL

Marcelo Elizondo
Director General
Desarrollo de Negocios Internacionales (DNI)

XI Congreso de la Pequeña y Mediana Empresa



[

]

Diez desafíos “micro” para un salto internacional (las empresas y sus atributos competitivos)

XI Congreso de la Pequeña y Mediana Empresa



[]

COMPETITIVIDAD: Calidad del que es competitivo

*Competitivo: el que es proporcionado, adecuado,
satisfactorio*

(diccionario de la lengua española)

XI Congreso de la Pequeña y Mediana Empresa



[10 desafíos para las empresas y su competitividad]

- ESTRATEGIA
- ARQUITECTURA
- REPUTACION
- LIDERAZGO
- COMUNICACION
- ADMINISTRACION DEL AMBIENTE
- INNOVACION
- DIFERENCIACION
- CONOCIMIENTO
- MARKETING

XI Congreso de la Pequeña y Mediana Empresa



1. Estrategia

La estrategia es lo que planeamos antes de actuar, mientras la táctica es lo que pensamos mientras actuamos

Carl Von Clausevich

XI Congreso de la Pequeña y Mediana Empresa



Estrategia

La diferencia entre actuar en base a *outputs* (lo que una empresa envía al mundo) y a *outcomes* (el efectivo y cualitativo impacto que la empresa ha generado en el cliente).

Tres ámbitos de análisis de la empresa

Micro (inputs)

Macro (outputs)

Mega (outcomes)

(Roger Kaufman)

XI Congreso de la Pequeña y Mediana Empresa



Caso de referencia: Havanna



XI Congreso de la Pequeña y Mediana Empresa

2. Arquitectura

Arquitectura es la red de relaciones estables, continuas, confiables, espontáneas y útiles que una empresa debe crear para tener éxito.

(John Kay)

Arquitectura

Las industrias competitivas en un país no se extienden uniformemente de cualquier modo sino que están conectadas en grupos, formados por organizaciones relacionadas por enlaces de varios tipos y la tarea, por ello, está basada en la conformación de redes en las que se prestan servicios para ganar mercados por diferenciación.

(M. Porter)

Arquitectura

Caso de referencia: Basso (Válvulas)



XI Congreso de la Pequeña y Mediana Empresa

[3. Reputación]

La Reputación:

Los intangibles que hacen que un producto sea preferido en un mercado aun cuando sus prestaciones funcionales son equivalentes a las de la competencia.

Reputación

Lo que surge del trabajo sobre la percepción del destinatario, que se forma por la exposición a:

- la información,
- la atención prestada,
- la comprensión del mensaje
- la retención en la memoria.
- la experiencia y el aprendizaje.

Reputación

3 maneras de obtenerla:

a) MARCA

Si uno se presenta igual que la competencia, los clientes se van a cambiar a otro producto (J. Swystung)

El valor de la marca está dado por:

- Lealtad,
- reconocimiento del nombre,
- calidad percibida,
- asociaciones que la marca genera en el consumidor,
- otros atractivos -como patentes, marcas registradas, relaciones con el canal de venta, etc-. (David Aaker)

Reputación

- Marca: caso de referencia



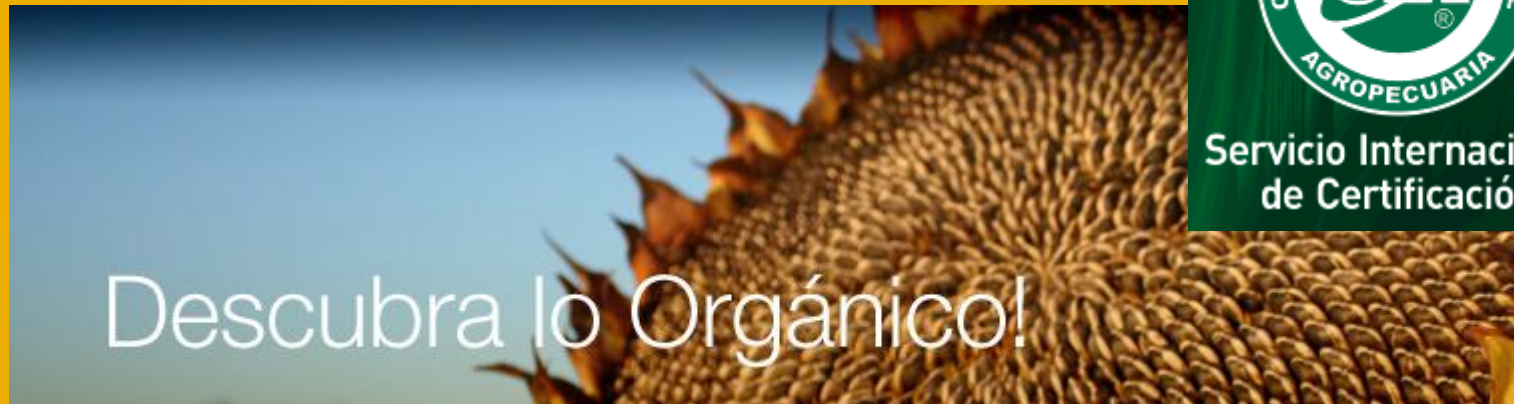
XI Congreso de la Pequeña y Mediana Empresa

Reputación

3 maneras de obtenerla:

b) Certificaciones

MAPO



XI Congreso de la Pequeña y Mediana Empresa



Reputación

3 maneras de obtenerla:

c) "transferencia "



XI Congreso de la Pequeña y Mediana Empresa

Liderazgo

*El liderazgo es
adhesión
transformada.
(Jellinek)*

*Tres significados
principales:*

- ✓ *el atributo de
una posición,*
- ✓ *la característica
de una persona*
- ✓ *una categoría de
conducta.*

Tres
determinantes del
liderazgo (J.M.Peiró)

El líder con su
personalidad,
percepciones y recursos

Los seguidores con sus
personalidades,
percepciones y recursos

El contexto situacional en
el que funcionan

Liderazgo

Quien es líder? (Cecil Gibb)

- El individuo que desempeña una ocupación
- El foco para la conducta de los miembros del grupo
- El líder definido en términos de elección sociométrica
- Quien ejerce influencia sobre otros
- El influyente que logra aceptación o quien ejerce influencia compartida
- Quien logra eficacia en la conducción demostrable del grupo a determinado fin (liderazgo por la sintalidad)
- Quien conduce siendo de un conjunto en el que los roles de influencia están compartidos y repartidos, en frecuencias, multiplicidad y patrón de funciones varias
- El miembro que simplemente practica conductas de liderazgo

Liderazgo

Caso de referencia:

GALILEO

Natural Gas Technologies

INFORMACION DE PRENSA:

Inauguraron oficialmente la estación de GNV más grande de Europa

Gas Natural Fenosa invirtió alrededor de 6 millones de euros en este proyecto para servir gas vehicular a la flota de la Empresa Municipal de Transportes (EMT) de Madrid, España. El acto de presentación del nuevo establecimiento estuvo presidido por el alcalde Alberto Ruiz-Gallardón.

XI Congreso de la Pequeña y Mediana Empresa



Comunicación

Dos dimensiones comunicacionales:

- **pathos** (creación de sentimientos apropiados en el receptor apelando a valores y emociones)
- **logos** (búsqueda de una deducción por parte del receptor, sobre una posición defendida a partir de un principio general que él acepta, o de una inducción por parte del mismo, a partir de la evidencia empírica que acepta en base a argumentos lógicos).

Esfuerzo del individuo por lograr significado y responder a él, transmisión y recepción de signos y símbolos verbales y no verbales que proceden no sólo de otra persona sino también de los entornos físicos y culturales tanto del emisor como del receptor

(M. Porter)

Comunicación

- Casos de referencia: Arcor, Indalo



XI Congreso de la Pequeña y Mediana Empresa

Administración del ambiente (entorno)

Análisis posibles del entorno

(José María O Kean)

- *desde su estructura (cómo es en realidad)*
- *desde su funcionamiento (analizando las interrelaciones existentes)*
- *desde su evolución (cómo cambia como objeto de trabajo)*

XI Congreso de la Pequeña y Mediana Empresa



Ambiente (entorno)

El ambiente organizacional es el conjunto de influencias que recibe la organización de fuentes externas a la misma.

Incluye a todas las personas, grupos, organizaciones y elementos con los que una organización intercambia inputs y outputs o que son relevantes, en alguna medida, para el desarrollo de esos intercambios

Ambiente (entorno)

Las dimensiones del ambiente en la organización son:

- ✓ *la estabilidad* (el grado en el que los factores ambientales cambian o permanecen constante)
- ✓ *la complejidad* (el número de factores relevantes en el ambiente para la organización)
- ✓ *la aleatoriedad* (el grado de estructuración de los elementos del ambiente, si están agrupados de modo desordenado y sin que sea predecible el patrón de agrupamiento o si lo están de modo ordenado y predecible)
- ✓ *la disponibilidad de recursos* (la escasez o abundancia de los recursos necesarios), (J.M.Peiró)

Ambiente (entorno)

Caso de referencia:

“La cadena de tiendas **Falabella** comercializará en Chile las prendas de diseñadores argentinos. Entre las marcas figuran **Juana de Arco, Cora Groppo, Huija, Köstume, La Cofradía, Las Oreiro, Love Miuka, María Cher, Mariana Dappiano, Min Agostini, Pesqueira, Sibyl Vane, Vero Alfie y Vevû**”

(La Nación, 30/05/12)



XI Congreso de la Pequeña y Mediana Empresa

Innovación

*Innovar no es hacer lo mismo que otros
pero mejor,
sino hacer lo que otros no hacen.*

XI Congreso de la Pequeña y Mediana Empresa



Innovación

Para una empresa lo importante no es lo atractivo de un mercado en el momento presente, sino su atraktividad futura

Las grandes oportunidades no están solo en aquellos sectores radicalmente nuevos sino que aparecen cuando cambian las reglas de juego en un sector ya maduro (J.C.Jarrillo)

La innovación es desarrollar el éxito a través de características lo mas singulares posibles

(John Kay)

XI Congreso de la Pequeña y Mediana Empresa



Innovación

- Caso de referencia; Apache (siembra directa)



XI Congreso de la Pequeña y Mediana Empresa

Diferenciación

La diferenciación (quien la logra, lidera)

- Resalta las características diferenciales del producto, sean sustanciales o simplemente accesorias.
- Da lugar a una distinta percepción del producto. La calidad diferenciada puede ser “calidad objetiva” o “calidad percibida”. Esta ultima es la más importante.

(M. Santesmases Mestre)

Diferenciación

El objeto del negocio es el *producto total*,
(una combinación de aspectos tangibles
e intangibles, esto ultimo referido a esas
condiciones de calidad, expectativas,
reputación) (Levitt)

Diferenciación

Caso de referencia: Rosenbusch (carne)



XI Congreso de la Pequeña y Mediana Empresa

Conocimiento

**El conocimiento de la realidad exógena:
Se debe trabajar sobre las diferencias
ente los mercados, condiciones de la
industria, instituciones comerciales,
restricciones legales, usos y costumbres
(Jeannet y Hennessey)**

Conocimiento

El conocimiento endógeno.

El conocimiento no es mera información.

La información es algo que ocurre fuera de la empresa mientras el conocimiento ocurre dentro de ella, en su propia producción.

El conocimiento es la conjunción de la información, mas la interpretación, el análisis, la experiencia y el contexto

(Tom Davenport)

XI Congreso de la Pequeña y Mediana Empresa



Conocimiento

Caso de referencia: Biosidus



Bio Sidus es la empresa de biotecnología más importante de América Latina. Desarrolla sus productos aplicando la llamada tecnología de ADN recombinante. A 20 años de su creación Bio Sidus llega a convertirse en la única empresa en el mundo que obtiene vacunos clonados y transgénicos con el fin de producir medicamentos

Marketing

Un producto no es solo un objeto con capacidad de ofrecer beneficios básicos sino también aspectos formales, como la calidad, la marca, el estilo -que conforman el producto tangible-
Y el producto es un conjunto de aspectos añadidos como los servicios pre y posventa o la garantía, que conforman el llamado *producto amentado*.

(Kotler)

Marketing

Diversas estrategias posibles

- *Philip Kotler*. La estrategia del especialista.
- *Michael Porter*. La estrategia de enfoque,
- *Raymond Miles*. La estrategia de reacción

Marketing

Una variante: el “trade marketing”

El desarrollo comercial a modo de proceso de establecimiento dentro de una cadena comercial internacional.

El “trade marketing”, consiste en una serie de alianzas estratégicas entre fabricantes o productores y los diversos integrantes de cadenas de distribución y comercialización, que buscan estrechar relaciones entre ellos y desarrollar acciones conjuntas referidas a la producción, distribución, publicidad, promoción o presentación de productos, con el fin de incrementar al demanda final en beneficio de todos los integrantes de la cadena. (Velazco Rodriguez y Curas Valle)

Marketing

Caso de referencia; Grupo Peñaflor

Peñaflor es, según un la consultora Rabobank, la bodega "9° en el mundo en elaboración de vinos, con 19 millones de cajas de 12 botellas producidas por sus siete bodegas de Mendoza, San Juan y Salta. Supera al chileno Concha y Toro, que quedó 10°, con 16 millones.

La lista es liderada por las estadounidenses Constellation Brands y EJ Gallo, que este año, como anticipó El Cronista, cerraron acuerdos con bodegas locales para vender Malbec argentinos en Estados Unidos. Tercero figura el francés Pernod Ricard, que en el país es dueño de Etchart, Graffigna y Mumm.



XI Congreso de la Pequeña y Mediana Empresa





Dr. Marcelo Elizondo

Gerente General

Desarrollo de Negocios Internacionales

www.consultoradni.com

XI Congreso de la Pequeña y Mediana Empresa

