

# LA FALTA DE VISION: UNA ATENUANTE A LA CRISIS

---

Diego Casiano D.

No se puede pretender ocultar las dificultades del entorno macroeconómico de un país como factor determinante del bajo nivel de crecimiento y desarrollo social. Sin embargo, buena parte de la crisis se inicia en la misma gestión gerencial!

En la sociedad moderna se puede afirmar, que las empresas son gestoras de su propio éxito, e independiente del entorno, la falta de visión es la razón fundamental de su crisis. Más aún, el éxito de la empresa hoy en día es factor fundamental en el desarrollo social. La empresa como agente dinámico de la sociedad, transforma el entorno y es parte de la solución de éste, y no al contrario como siempre se ha querido señalar. Al igual que la administración pública, también está llamada a contribuir en la misión de lograr el bienestar social, la empresa desde sus herramientas microeconómicas, o lo que otros denominan, manejo del microambiente o variables intrínsecas al control de la organización, pueden operacionalizar variables de gestión que contrarresten las amenazas del entorno, dejando de lado las explicaciones de la crisis a la luz de las dificultades políticas y económicas.

La falta de visión ha sido discutida desde muchas ópticas, Theodore Levitt, desde la década del setenta ya advertía el fenómeno denominado Miopía de Mercadeo del cual muchos de nuestros empresarios son víctimas y de la cual no han querido salir, montados en el sueño de la década de los ochenta donde se vivieron los últimos vestigios paternalistas del proteccionismo.

Independientemente de sí el modelo neoliberal es bueno o no, si es necesario o no, si es salvaje o no; la apertura económica y la globalización de las economías- es un hecho irreversible. La mundialización de los mercados tiene tanta fuer/a como en su momento la tuvo la revolución industrial, que ni quemando los telares, ni parando la producción, fue capaz de detener un hecho ineluctable de la historia que no tenía reversa.

La desnacionalización de las empresas ha colocado el nivel de la competitividad de las naciones en un segundo plano, consolidándose la competencia de las empresas en todo el mundo. La Guerra comercial no es entre Japón y USA, o entre Corea y Francia, la competencia por los mercados es de las empresas multinacionales que a pesar de originarse en uno u otro país, han perdido su nacionalidad, pues tienen presencia en cualquier lugar del mundo que se lo propongan, tanto en conquista de mercados, como en producción de partes o ensamblaje de productos, así como en inversión y utilización de capital.

La Mundialización de los mercados colocó a nuestros empresarios en una realidad diametralmente opuesta a su cultura empresarial. Los empresarios colombianos, tienen que entender que sus competidores son el mundo y que su mercado tiene que ser el mismo que está dispuesto a destruirlo; o de lo contrario, su futuro estará limitado y reducido a una mínima expresión.

---

\* Economista Industrial (U. de M.). Docente de Cátedra de Economía Industrial

Irremediablemente la sombra de los mercados proteccionistas desapareció. Desde la década de los ochenta, se anunciaban corrientes de pensamiento que empezaban a justificar los modelos económicos que proclamaban la no intervención del Estado en el libre juego del mercado. La fuerza de la globalización era una verdad a la cual no se podía sustraer ninguna empresa, y es entonces cuando las empresas basadas en el empirismo ven en crisis su gestión, y se hace necesario darle un vuelco a las organizaciones para ser más competitivas. No basta con el instinto y el espíritu empresarial para ser dueño o líder de los mercados, se requiere de conocer muy íntimamente las necesidades del consumidor y todo el entorno del negocio, sobre la base de un conocimiento elaborado y consistente.

Esta nueva situación, de enfrentar un mercado con reglas de juego diferentes, genera en las empresas un choque con la realidad, en la medida en que los ritmos de respuesta bajo el modelo empresarial protegido por el Estado, se alejan de las oportunidades del mercado, y se cae en el riesgo inminente de desenfocarse o pasar de moda sin entender claramente que está sucediendo. Y es precisamente el momento en el que las organizaciones deben tener mayor visión de los negocios.

Ya desde la década de los setenta, Theodore Levitt, en su *Miopía de Mercadeo*, plantea cuatro errores fatales en los cuales puede caer una empresa, cualquier parecido con la realidad colombiana de seguro no es casualidad.

El primer error es la creencia de que el crecimiento está asegurado, por el aumento y mayor riqueza de la población. 1 Depositar toda la confianza del negocio, a la inercia de los factores exógenos que estimulan el crecimiento de la demanda, es apostarle a la carencia absoluta de interés por desarrollar los mercados y descubrir nuevas oportunidades en él. |

Por ejemplo, el mayor número de equipos de reproducción de vídeo en los hogares, no puede ser suficiente argumento para creer que un negocio de alquiler de películas, crecerá al mismo ritmo del mercado. De la misma manera, una mayor cantidad de vehículos en Colombia, no significa que una estación de servicios crezca al mismo ritmo del mercado automotriz. Las empresas no pueden desconocer la existencia de competidores interesados en capitalizar las oportunidades que le ofrece el mercado, los cuales estarían dispuestos a generar todas las condiciones para controlar este incremento.

Microsoft con su liderazgo en el mercado del software comercial, no tiene asegurado su participación y crecimiento en el mercado futuro, por el sólo hecho de que cada día sean más las computadoras que hacen parte de los electrodomésticos del hogar. Este emporio comercial no sólo deberá defender su presencia de mercado, sino que también deberá adaptar sus productos a las condiciones del mismo cada vez más afianzadas en la plataforma internet.

Para el caso local, se tiene que afirmar que no son pocos los industriales, que en una actitud eminentemente vegetativa, han visto como se desvanece su presencia en el mercado. El sector textil es el caso más patético de esta dificultad de mercado. Ya desde la década del 80, se les anunciaba la crisis, se les solicitaba reconversión industrial, y desafortunadamente fue muy tarde para reaccionar y muchos de ellos ya no hacen parte del negocio en el que bajo otras condiciones fueron exitosos y aparentemente competitivos.

No se gana un mercado con la simple y única expectativa del crecimiento vegetativo, los mercados hay que conocerlos a profundidad, hay que segmentarlos y ofrecerles productos que respondan a sus requerimientos, a sus necesidades particulares. Ya está superada la época en la cual con el mismo producto se satisfacía masivamente las necesidades de toda la población.

La segunda creencia errada que conduce al auto-engaño de los empresarios, es el convencimiento de que no existe un producto sustituto que represente competencia verdadera con respecto a la industria o negocio en cuestión. Son muchas las empresas que han creído tener el dominio absoluto del mercado, al no tener a la vista un competidor directo que desestabilice sus presupuestos de ventas, pero en una sociedad con los desarrollos tecnológicos a los que día tras día nos vemos enfrentados, una sociedad que manifiesta una absoluta deslealtad a las marcas y una gran volatilidad en las preferencias y hábitos de consumo, influenciadas por los cambios en el resto del mundo, es muy difícil creer que en este mundo hallan todavía productos imprescindibles.

Son muchos los empresarios que se creen sin remplazo, su soberbia ha sido en tiempos de apertura, castigada con creces por el consumidor. El cliente tiene desde su individualidad el poder de la compra o el poder del veto, siempre con una carga emocional llena de experiencias que sólo espera tener la oportunidad para humildemente desquitarse de frustraciones y decepciones del pasado.

Las empresas que se crean dueñas del mercado, si a la fecha no están defendiendo a costos muy altos el liderato, muy seguramente cuando reflexionen su error ya será demasiado tarde para recuperar el terreno perdido.

La relojería Suiza, creyó inalcanzable su nivel de precisión y exactitud, pero una tecnología completamente diferente, el cuarzo, destruyó el orgullo suizo y los relegó a la desaparición del mercado masivo de la relojería.

La evolución de tecnologías de información como el internet, sin lugar a dudas transformará nuestra cultura comercial entre muchos otros cambios que evidenciaremos y muy posiblemente los grandes mall comerciales, serán remplazados por mall virtuales, más nutridos de variedad y posibilidades seguramente con servicios y comodidades superiores a las actuales.

Las aerolíneas y la industria hotelera, entre otras, han visto en las comunicaciones una gran amenaza comercial, que si no se enfrenta sobre la reconsideración de su modelo empresarial, de seguro entrará en crisis, pero su lugar será ocupado por aquellos que si entiendan el mensaje de las nuevas relaciones comerciales. Las empresas y sus ejecutivos, están disminuyendo sus viajes de negocios, a cambio de tecnologías como la vídeo conferencia que les permite interactuar en tiempo real con una mayor frecuencia y con una mayor productividad en el manejo del tiempo y la rapidez en la toma de decisiones. Se dirá entre algunos ejecutivos que no es lo mismo que la relación cara a cara, pero no es igual tampoco, hacer negocios de palabra que hacer negocios con contratos y penalizaciones, pero las condiciones sociales nos llevaron a ver natural hoy día toda esa parafernalia contractual que seguramente para muchos tiene muy poco de útil.

No han sido pocos los empresarios colombianos, que tercamente no han querido aceptar que los mercados en que se encuentran, están evolucionando, y que por lo tanto, sus productos entran en decadencia absoluta y si no se ponen al orden de las necesidades actuales de seguro desaparecerán. El sector de la salud, ha tenido dificultades para adaptarse a las nuevas condiciones del mercado. Sólo aquellos que han entendido el nuevo papel que deben jugar, han podido salir adelante; ya sea como proveedor, como prestador del servicio, o como promotor de salud.

El Seguro Social, con toda su infraestructura instalada, con su antecedente de empresa monopolísticas que controló por mucho tiempo a su amaño el negocio de la salud, tiene que reformular su estrategia, pues de lo contrario su futuro será incierto en el negocio de la salud.

El tercer error del mercadeo, es la excesiva fe en la producción en masa y los rendimientos en escala. Este modelo comercial, ha saturado los mercados de bienes y servicios que los consumidores no están dispuestos a comprar.

El consumidor cada vez actúa con mayor racionalidad y libertad, teniendo claro que antes que comprar un producto esta comprando es una solución a un problema específico. Los consumidores en la sociedad postmoderna, reivindican su individualidad, reivindican la diferenciación y la búsqueda de una propia identidad, en cuanto a los gustos y preferencias.

La crisis de la Unión Soviética, como bloque económico y político, se explica en parte por la incapacidad del aparato productivo soviético de ser lo suficientemente flexible, como para satisfacer las necesidades particulares de los individuos.

La falacia de los rendimientos en escala, no deja ver la inconformidad de los mercados, y si Ford, tuvo éxito en la aplicación del método Tayloriano, hoy tendría que renunciar a ese principio, pues en este mundo moderno, se impone la manufactura flexible y con el mercadeo personalizado o mercadeo uno a uno.

Experiencias de aplicación de la flexibilidad en la manufactura se hacen cada vez más frecuentes. Para mencionar un caso, es ya común hablar de vehículos personalité, el cual no es otra cosa que un diseño de manufactura de alta tecnología soportada en producciones de alto rendimiento, pero con flexibilización en la configuración final del bien. Hoy las empresas buscan acercarse a los requerimientos del usuario, darle gusto en sus caprichos y sus medidas, a riesgo de sacrificar la producción en masa; no obstante, en prevención de tal fracaso, se han desarrollado tecnologías apropiadas que facilitan este modelo productivo.

La segmentación de los mercados y el mercadeo personalizado, dejó de ser una teoría inalcanzable y se convirtió en una condición indispensable para la defensa de los mercados.

Yamaha Motor, en el mundo pasó de ofrecer cerca de 2000 referencias de motocicletas, a una producción de 200 referencias, con el único fin de ser más flexible, más competitiva y ofrecer una mayor satisfacción a los usuarios. La pregunta es: ¿cómo fue posible este milagro? Precisamente con la implementación de tecnología flexible, completamente robótica, los niveles de producción no sólo lograron el óptimo, sino que también la facilidad de producción en línea se mejoró, al permitir cambios rápidos sin importar las cantidades de producción.

Dell Computadores, decidió transformar su estructura de distribución en Latinoamérica. por una estructura eminentemente virtual, haciendo uso de una pagina web. Con ello logró que sus clientes demandaran sus productos con las características y especificidades que cada quien deseaba. El resultado fue, además de un incremento en las ventas y una mejora en la prestación de servicios, un desarrollo en el mercado de una propuesta altamente competitiva al disminuir costos operativos que para nada generaban valor al consumidor.

El cuarto error de miopía de mercadeo, es el de pensar que el elevado desarrollo tecnológico de un producto es por si sólo un garantía de éxito en el mercado.

El consumidor, no compra bienes sino beneficios y soluciones a sus problemas, y si el cliente no logra identificar en el producto un atributo que llene sus expectativas, difícilmente pagará un mayor valor por él.

El ejemplo más común es el de la telefonía celular, el servicio que adquiere el consumidor fundamentalmente es transmisión de voz. Los equipos como tal pueden ser sujeto de múltiples servicios, pero, el usuario no aprecia la capacidad de estos. Es muy posible que si le preguntamos a un usuario de celular, ¿qué es primero, el tamaño del aparato o su capacidad de memoria?. Seguramente nos encontraremos que resulta más funcional y más importante para el consumidor, el tamaño; por consiguiente, la tecnología debe ir en función de las necesidades del cliente y no de las ideas de producción.

Los esfuerzos de Investigación y Desarrollo I&D que no consultan el mercado, generalmente terminan por ser fracasos que no agregan valor, antes por el contrario generan temor en su utilización; por lo tanto se convierten en verdaderos productos carentes de competitividad. La producción en manos de ingenieros, tradicionalmente es dada a creer en valores de control de calidad, en pureza, en rendimiento, y en la mayoría de los casos, no consultan las necesidades del mercado por considerarlo inútil para su proyecto tecnológico. Es precisamente en este tipo de situaciones cuando más fracasos tienen las empresas y cuando más debe producción aprender de mercadeo: el cliente es lo más importante en la organización.

La tecnología y la calidad son conceptos subjetivos que cada quien los estima en términos de sus necesidades, por lo tanto, no son susceptibles de ser generalizados. Las empresas no pueden correr el riesgo de abrumar a sus consumidores con tecnologías impropiedades y de difícil consumo, pues lo único que logran es asustar al consumidor y generar resistencia al consumo.

## Cultura de Competitividad

El problema de la visión pasa también por carecer de cultura de competitividad. la competitividad es la premisa para garantizar la existencia de las empresas en las relaciones comerciales modernas.

En principio, es importante diferenciar entre ventaja comparativa y ventaja competitiva. La primera, tuvo sus inicios en la teoría de Ricardo, cuando pretendió explicar las relaciones comerciales entre las naciones en el marco de un modelo económico liberal, donde claramente se describe que las ventajas diferenciales están dadas por las condiciones naturales; ya sea de capital o recurso humano, y las condiciones geográficas como factor clave en términos de ubicación. Las naciones podían desarrollar ventajas comparativas que finalmente los mercados internacionales tendrían que reconocerles trayendo como resultado, que de conjunto la economía mundial, haría una repartición de funciones de acuerdo a su mejor ventaja diferencial. Lo anterior suponía entonces que las naciones adquirirían una especialización y un cúmulo de experiencia, de tal manera que su productividad le permitía acceder a bienes y servicios sobre los cuales este país, es claramente improductivo y no tiene condiciones para auto abastecerse.

“Aquellos países con suelos, climas y precipitaciones buenos, se especializaban en la producción agrícola; aquellos con yacimientos de petróleo suministraban hidrocarburos, las naciones que eran ricas en capitales (grandes cantidades de capital por trabajador) fabricaban productos de capital intensivo, mientras los países con mano de obra abundante (escaso capital por trabajador) fabricaban productos de mano de obra intensiva”. Así, países como el nuestro, en la repartición de las funciones del comercio internacional, le correspondería producir café y con el beneficio de la venta de éste, comprar toda la tecnología y bienes de capital necesarios para el desarrollo social y empresarial, y aquellos que venden los bienes de capital, comprarán nuestros productos de bienes de consumo necesarios para su subsistencia.

Este modelo Ricardiano explicó por mucho tiempo las relaciones comerciales internacionales, pero no contó ni con el proteccionismo de los países desarrollados, ni con la desigualdad comercial a la que se sujetaban las economías que se quedaron en el plano de la producción de bienes de consumo vs la producción de bienes de capital.

Por otro lado, este modelo tampoco alcanzó a predecir que lentamente la sociedad con el cúmulo de información adquirida, fue desarrollando una fuente inagotable de competitividad basada en el conocimiento del hombre.

Apoyados en esta fuente, la sociedad fue viendo como al interior de las naciones, se empezaron a desarrollar empresas que no se detuvieron ante las desventajas y superaron las barreras que el modelo de ventaja comparativa era incapaz de explicar. Las barreras geográficas han sido hábilmente superadas por las nuevas tecnologías de información. La interacción permanente de los mercados no sólo han recortado distancias, sino también las diferencias culturales que igualmente fueron barreras de penetración.

En cuanto a la disponibilidad de capital, Karl Albreth afirma, que una de las ventajas con las que cuentan los denominados países del tercer mundo, es que cuando le es transferida la tecnología, no tienen que sufrir el proceso de probar y arriesgar capital antes de ser garantizada la eficiencia del bien o servicio. Las multinacionales en su afán de ofrecer cobertura global, han tenido que invertir sus recursos en el tercer mundo, ya sea directamente, a través de alianzas, o a través de terceros.

Por otro lado, la carencia de recurso humano ó los costos elevados de la mano de obra, es perfectamente suplida por la maquila, tal y como lo han enseñado los empresarios asiáticos. Desde este punto de vista, la ventaja competitiva de una empresa se materializa en todos los lugares posibles, que permitan permanecer en el mercado bajo las mejores condiciones posibles, independientemente de si la nación cuenta con los recursos o con la posición geográfica ideal para ser líder de un producto.

En este contexto en el que se desenvuelve la economía mundial, M. Porter, da pautas contundentes para orientar el quehacer de las empresas en un mundo global izado, con su teoría de las cinco fuerzas.

M. Porter dice: "La intensidad de la competencia en un sector industrial no es ni coincidencia ni mala suerte. Mas bien, la competencia en un sector industrial tiene sus raíces en su estructura económica fundamental y va más allá del comportamiento de los competidores actuales. La situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas".

La idea es que las empresas deben evaluar sus objetivos y recursos frente a cada una de las cinco fuerzas que rigen la competencia en las industrias de bienes y servicios, y a partir de allí, definir su estrategia competitiva que le permita en el largo plazo una sostenibilidad de la empresa tanto en lo rentable como en la presencia del mercado.

## Amenaza de entrada de nuevos competidores

Los mercados o los segmentos elegidos pueden no ser atractivos dependiendo si las barreras de entrada son fáciles de tranquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una parte del mercado. Aparentemente la penetración en el mercado del sector automotriz, constituía una barrera de competitividad para los industriales nacionales; sin embargo, en menos de un año se pasó de tener cuatro marcas de vehículos a tener hasta cincuenta

marcas diferentes. Hoy los llamados importados, representan una amenaza interna ya muy difícil de controlar.

Existen otros negocios en los cuales las barreras son definitivamente infranqueables por lo menos más complejas de superar, como es el caso de la industria de productos lácteos, que no sólo debe competir con empresarios muy locales, sino que igualmente los productos extranjeros deben sufrir un proceso de adaptación a los hábitos y costumbres nacionales: en particular en la distribución y en las características del producto.

## La Rivalidad entre los competidores

Para una empresa será más duro competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos. Fin estos mercados la agresividad es permanente y la lucha por ganar un punto de participación en el mercado, se realiza a costa de grandes inversiones.

Es el caso de la industria nacional en medio del mercado de productos de aseo personal y para el hogar. Estos mercados son dominados por grandes multinacionales, con una gran capacidad de inversión, en la que los industriales colombianos tienen muy poco por hacer, terminando en estos casos absorbidos en el mejor de los casos, por las multinacionales, o desarrollando batallas estériles que terminan por arruinar al más débil.

No sucede lo mismo, en el caso de los autoservicios o almacenes de cadena de los empresarios nacionales, que controlan muy eficientemente el negocio y están dispuestos a desarrollar todas las batallas que sean necesarias para conservar su presencia como hasta el momento lo han realizado.

## Poder de negociación de los proveedores

Los mercados o segmentos de mercados serán menos atractivos cuando los proveedores cuenten con poder de negociación; producto de su capacidad de organización, su poder de control de la producción, la indispensabilidad del insumo en el proceso productivo o comercial, o la limitada oferta de bienes o sustitutos del producto en el mercado local.

Ecopetrol la más grande empresa colombiana, ve limitado su poder de negociación frente a las grandes compañías multinacionales de los hidrocarburos, pues carece de la tecnología que facilita el hallazgo de los yacimientos. El sector financiero tenía en los sistemas de transmisión de datos su más grande debilidad, al carecer por completo de poder de negociación frente a un monopolio nacional, de allí que a partir del mismo momento en que se inicia el desmonte del monopolio de las telecomunicaciones iniciando por la aparición de la telefonía celular, y continuando con la telefonía a larga distancia, son los grupos financieros los principales inversores de este nuevo negocio.

Siempre existirá una barrera de penetración, con el poder que puedan ejercer los proveedores en el mercado, de allí que sea muy usual que los empresarios terminen controlando comercialmente al proveedor, o como más recientemente se viene dando, se desarrollen alianzas denominadas Partner Ship o también el marketing en reversa, que no son otra cosa que establecer compromisos de mutuo beneficio, con el único fin de favorecer el consumidor final.

## Poder de negociación del comprador

De la misma manera que la existencia de un proveedor que domine las condiciones de negociación se convierte en una barrera de penetración, la fortaleza del comprador son igualmente factores que disminuyen el atractivo del mercado o del segmento al cual se orientan las empresas. En algunos mercados, los clientes se encuentran suficientemente organizados, tienen excelente capacidad financiera, y son compradores significativos en cuanto al volumen del mercado. En estos casos las exigencias de precios, de calidad, y de prestación de servicios adicionales, se ponen de presente, y obligan a las empresas productoras en algunos casos a renunciar a este tipo de mercado; más aún, si los productos carecen de un claro elemento diferenciador o el precio en el mercado resulta siendo de bajo costo para el cliente.

En algunas categorías de productos es muy clara la dependencia de los almacenes de cadena o auto servicios, el poder de negociación de estos últimos, limita el acceso a los mercados de empresas pequeñas que son incapaces productivamente, de colocarse en lugar competitivo frente a grandes empresarios. Lo mismo sucede con negocios que fijan su objetivo de mercado en los canales tradicionales o canal tienda a tienda y no cuentan con una red de distribución propia, dependen intensamente del intermediario, y si no cuentan con un margen suficiente les queda imposible participar de esta oportunidad del mercado.

El caso colombiano de las exportaciones agrícolas iniciando por el café, el banano y las flores es patético. Los productos agrícolas son muy competidos y adicionalmente de limitada diferenciación, con precios de mercado muy bajos, y con el atenuante de enfrentarse a operadores internacionales que cuentan con un gran poder de compra, tanto por su capacidad financiera Como por su capacidad de cobertura internacional. El resultado es un bajo poder de negociación y prácticamente nuestros empresarios ven sujeta su presencia en los mercados internacionales a las condiciones colocadas por la comercializadora internacional.

## Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Esta amenaza que contribuye a disuadir el interés de los empresarios a invertir o hacer parte de un mercado, es idéntica al planteamiento ya visto en la miopía del mercadeo. Y precisamente hay negocios muy expuestos a ser remplazados por otras tecnologías o por otros productos sustitutos más económicos o por lo menos más asequibles a los mercados locales. La única manera de defenderse de esta amenaza es estar permanentemente alerta a la evolución de los mercados para no ser tomados de sorpresa y finalmente invertir en los nuevos negocios en el momento ideal y garantizar la presencia del mercado.

Lamentablemente no todas las empresas pueden consumir sus escasos recursos en investigación y desarrollo, pero si no lo hacen al momento de la llegada de los sustitutos, muy seguramente su desaparición será inminente, ya que financieramente estarán en desventaja con aquellos que ya se encuentran, no en uno, sino en muchos pasos, adelante.

Está claro que para ser un buen competidor no basta con tener muy buenos productos, también es necesario considerar las fuerzas que mueven la competencia al interior de un sector.

El mismo M. Porter plantea tres estrategias competitivas genéricas para enfrentar las cinco fuerzas del mercado. Él mismo las define como tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial y rara vez pueden ser aplicadas más de una de ellas simultáneamente.

Las tres estrategias propuestas por M. Porter son: Liderazgo en costos. Diferenciación, y Enfoque o alta segmentación.

El liderazgo en costos es una estrategia que pretende la eficiencia y máximo control del costo en todos los procesos hasta llegar al consumidor final. El liderazgo en costos requiere de una alta tecnología, de unas plantas de producción o prestación de servicios de grandes volúmenes, de manera que los precios de los productos en los mercados, permitan a la empresa restar la amenaza de los proveedores y de los clientes en su poder de negociación. El liderazgo en costos, como estrategia posibilita una barrera de penetración del mercado, en cuanto a la inversión de capital que se hace indispensable realizar, y la experiencia traducida en productividad para permitir la disminución de costos.

La elección de esta opción estratégica, supone estar dispuesto a sacrificar rentabilidad, aplicar mucha rigidez en los procesos, una permanente reinversión del capital en función del desarrollo tecnológico y fortalecer los desarrollos de ingeniería que faciliten la producción a bajos costos con óptimos rendimientos, en busca de una alta participación en el mercado.

Las empresas colombianas están muy distantes de poder elegir esta opción estratégica; en primer lugar, porque la disponibilidad de tecnología adecuada es limitada; segundo, la disponibilidad de recursos de capital, igual es escasa, y tercero, el recurso humano tampoco se puede reconocer como factor competitivo a la luz de los mercados internacionales, en particular si se compara con los costos laborales de los países del sudeste asiático.

La segunda estrategia en mención es la diferenciación, por el contrario de la anterior estrategia, la diferenciación requiere de gran habilidad comercializadora, gran capacidad creativa, y mucha inversión en investigación y desarrollo.

En relación con las cinco fuerzas del mercado, la diferenciación brinda garantías en cuanto alcanza un distanciamiento con el resto del mercado disminuyendo la vulnerabilidad a la competencia, igual fenómeno se da con los productos sustitutos en tanto que con la diferenciación se logra construcción de lealtad a la marca y de alguna manera se convierte en factor protector de la llegada de nuevos bienes al mercado. Por otro lado, los altos márgenes de rentabilidad originados en el precio de venta, permiten fortalecer el poder de negociación tanto con proveedores como con clientes. La participación de mercado es baja aún cuando los rendimientos pueden ser suficientemente atractivos.

La diferenciación es una alternativa válida para los empresarios colombianos, no obstante, la cultura de Investigación y Desarrollo parece ser vista todavía como un costo susceptible de ser eliminado en las actividades empresariales, por tanto es urgente modificar esa mentalidad mezquina que no permite evolucionar en mercados que garantizarían una protección más evidente frente a las denominadas cinco fuerzas competitivas.

La tercera y última estrategia es el enfoque o alta segmentación, en mercadeo también se suele señalar como la búsqueda de nichos, o segmentos de mercados muy puntuales donde no existen muchos competidores interesados en penetrar.

Esta estrategia supone un terreno menos generalizado, en el cual se puede aplicar cualquiera de las estrategias anteriores o ambas si es factible, pero en un contexto más limitado, y finalmente más protegido a la vulnerabilidad de la competencia.

Los márgenes de utilidad son mucho más altos, pero el sacrificio es finalmente los volúmenes de ventas, pues en esencia se está cambiando participación de mercado o volumen de ventas, por márgenes altos de rentabilidad en segmentos de mercado muy especializados.

Como estrategia, es mucho menos globalizada, pero permite una sostenibilidad mayor a la competencia de empresas multinacionales para el caso colombiano. Empresas que no estén dispuestas a dar la batalla por defender su mercado, ya sea por sus limitaciones económicas o por su falta de experiencia, tienen en el enfoque una oportunidad grande de sostenimiento. Sin embargo, enfocarse también requiere de un conocimiento grande del mercado y de una combinación de las dos estrategias anteriores, liderazgo en costos y gran capacidad de diferenciación.

En conclusión se puede afirmar que las nuevas relaciones comerciales de una economía global, hacen de las empresas una institución con más poder de gestión y menos dependiente de las variables macroeconómicas. En este contexto, la empresa como institución, ocupa un lugar más clave que la misma familia y frente al estado cobra importancia en tanto su gestión se independiza.

Visto desde esta perspectiva, habrá que concentrarse mucho más en las variables microeconómicas, entender mucho mejor los modelos de gestión de las organizaciones y aceptar como una realidad, que los estados como modelo económico están en crisis al enfrentarse a un mundo global. La competencia en este nuevo juego de la economía no es ya entre las naciones, es sin lugar a dudas entre las empresas. A los Estados les corresponde entonces, facilitar el camino para que las empresas nacionales o multinacionales, tengan en su país las condiciones más favorables para ser tenidas en cuenta como parte del proceso comercial de generación de valor, y no simplemente como consumidores potenciales. Y a las empresas, si les interesa defender su presencia en los mercados, les corresponde adaptarse al entorno, haciendo uso de las variables propias que les competen a ellas.