

OS

# Empresariales

Compendios

# Empresariales



# Identificación y propuesta de mejoramiento de la gestión del conocimiento en el Centro de Desarrollo Agropecuario y Agroindustrial (CEDEAGRO) Sena, Regional Boyacá

*Por: Claudia Patricia Nuñez I.  
Jorge Hernando Molano V.*

**E**ste trabajo tiene como objetivo determinar los factores explicativos del proceso de inversión en innovación, lo cual se convierte en un insumo principal para las decisiones institucionales y de política pública. En este sentido, se espera que los resultados proporcionen elementos para la construcción de una política pública con miras a propiciar mayores niveles de innovación América Latina.

Por la dinámica del mundo moderno y del incremento en la competencia, las organizaciones, hoy en día, tienen el interés de estudiar y entender cómo las personas contribuyen al crecimiento institucional a través del conocimiento. Razón por la cual es importante, para el empresario interesado, identificar diferentes formas de promover la aplicación de la Gestión del Conocimiento, como una estrategia para incrementar el valor generado. En caso que ya exista dicha gestión, entonces puede encontrar ideas para un sistema de evaluación de la misma.

El artículo "Identificación y propuesta de mejoramiento de la Gestión del Conocimiento en el Centro de Desarrollo Agropecuario y Agroindustrial (Cedeagro) Sena Regional Boyacá es un referente que, más en detalle, le aporta al empresario orientaciones de cómo analizar los componentes y características del proceso conocido en la literatura administrativa como Gestión del Conocimiento en una empresa, actualmente entendido como motor de la competitividad, así como lo ilustra sobre la variedad de dimensiones existentes que le permiten medirla, luego de su aplicación.

Además, el marco de referencia conceptual y teórico que fundamenta el artículo ayuda a que el empresario haga una lectura del análisis histórico de la evolución del concepto de conocimiento, aplicado en las organizaciones; revisando a la vez las aproximaciones hechas por diversos autores. Posteriormente, puede observar una relación de los modelos analizados, que contienen en especial las variables clave de la gestión de conocimiento desde la

perspectiva de cada uno de ellos, lo que, de una parte, lleva a determinar los aspectos o dimensiones comunes a esos modelos expuestos, para poder identificar, así también, los procesos propios de la Gestión del Conocimiento en una organización empresarial, tales como: generación y adquisición, almacenamiento y protección, transmisión y uso del conocimiento.

De otra parte, estas dimensiones se convierten en insumo para que el empresario pueda tomarlas como punto de partida para evaluar cómo en su organización se gestiona conocimiento. También recibe sugerencias sobre el proceso metodológico a realizar, que se puede apoyar en estrategias como la observación, la investigación documental y la aplicación de un instrumento específico para recolección de información.

Se le sugiere al empresario, que el análisis a aplicar sea de tipo descriptivo y empleando el llamado análisis de factores comunes por el método de componentes principales,

con el fin de encontrar cuál de los elementos es el que más incide en la Gestión del Conocimiento de su organización.

Con base en este artículo y en los resultados que obtenga de su investigación interna, el empresario finalmente puede diseñar una propuesta orientada al mejoramiento

continuo de los procesos de Gestión del Conocimiento en su organización, teniendo en cuenta las dimensiones analizadas y las directrices de la empresa.

Es de gran importancia apoyar la realización de nuevos estudios en diferentes empresas para poder comparar los resultados de este

trabajo con otros que lleven a conclusiones más generales y más eficaces acerca de la forma en que se puede mejorar la Gestión del Conocimiento en cada empresa o sector.

**Consulte la página 26 de esta revista para ver el artículo ampliado.**

## Ética, capital intelectual y gestión del conocimiento

*Por: José Manuel Saiz Álvarez*

**E**l conocimiento es el único activo que es ilimitado al ir creciendo con su uso. Incremento que va generando valor no solamente para el individuo (valor endógeno) sino también para la organización (valor exógeno), lo que afecta positivamente tanto para los resultados empresariales, como para la obtención de posiciones de liderazgo dentro del sector. Todo ello crea valor que afecta, a su vez, en la mejora de un fondo de comercio que tiene un impacto positivo no solamente en los beneficios a corto plazo mediante la atracción de clientes por la mejor imagen corporativa que se consigue, sino a largo plazo en el proceso de venta de una empresa.

Las empresas, con independencia de su tamaño y forma legal, luchan continuamente para obtener el mejor capital intelectual que viene caracterizado por la combinación de conocimiento formal (estudios realizados) e informal (experiencia adquirida). Cuando se da únicamente uno de los dos tipos, la organización pierde oportunidades o no se saben aprovechar de forma suficiente en beneficio de todos los que trabajan en ella. De ahí que sean necesarias y muy positivas la constante actualización de conocimiento por parte del equipo que trabaja en ella, incluyendo al Consejo de Administración o, en su caso, el Consejo de Familia.

El conocimiento nacido dentro de las organizaciones se difunde hacia la sociedad, por lo que el emprendedor siempre tiene un fin social en sí mismo que va más allá de sus intereses particulares. Las sociedades emprendedoras son las que, en términos generales, más avanzan en sus procesos de transformación estructural, así como en la creación de riqueza y bienestar que las Administraciones Públicas, siempre que no sean corruptas, redistribuyen con justicia social para toda la sociedad. De ese impacto social ha de ser consciente el empresario cuando inicia su actividad. En caso contrario, el propio mercado lo expulsará del mismo.

El conocimiento provoca círculos virtuosos al lograr de forma simultánea un objetivo técnico, social y empresarial. Por ello, el conocimiento es una forma de inteligencia abstracta que tiene un triple impacto sobre el individuo, sobre la organización y sobre la sociedad, al unirse la capacidad para aprender (inteligencia) y la oportunidad para hacerlo. De ahí se deduce que el empresario ha de incentivar la adquisición de conocimiento, tanto para sí mismo como para su equipo de trabajo, sabiendo que posteriormente ha de saber retener dicho equipo ya formado dentro de la organización desarrollando el sentido de orgullo de pertenencia a la misma.

Para que el conocimiento, tanto explícito como tácito, tenga efectos positivos en la organización, ha de crear valor en la misma mediante la introducción de políticas de ética tanto transaccional Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o Empresarial (RSE), y responsabilidad fiduciaria como participativa (democratización en la toma de decisiones) y de reconocimiento (imagen corporativa, transparencia y política de marca). Por ello, para que la actividad de un empresario tenga valor y sea reconocida tanto al interior como al exterior de la organización, ha de estar impregnada por este triple comportamiento desde la ética.

En definitiva, el comportamiento ético como la implantación de políticas de apoyo al capital intelectual de las organizaciones basadas en el conocimiento, tanto con sistemas de retribuciones basados en méritos y resultados, como en la puesta en marcha de políticas de conciliación laboral y carrera profesional, son medidas que fidelizarán al capital intelectual que trabaja en las organizaciones, el cual dará lo mejor de sí mismo en aras, no solo al beneficio particular, sino a la organización en su conjunto.

**Consulte la página 44 de esta revista para ver el artículo ampliado.**

# Medición del desempeño y éxito en la dirección de proyectos. Perspectiva del *manager público*

Por: *H.Mauricio Díez-Silva*  
*M.Amaya Pérez-Ezcurdia*  
*Faustino N. Gimena Ramos*  
*Maricela I. Montes-Guerra*

La puesta en marcha de proyectos en las organizaciones puede darse a través de varios enfoques. De una parte, existen empresas orientadas a proyectos, cuya actividad principal es la gestión de estos para otras organizaciones, que pueden ser del sector tanto público como privado. Así mismo, existen compañías no orientadas a proyectos, que en determinados momentos y por requerimientos de su actividad empresarial, deben llevar a cabo intervenciones internas o externas para cumplir con un objetivo determinado dentro de su planificación corporativa.

En ese contexto, el proyecto y su adecuada gestión, hacen parte directa o indirectamente de la actividad empresarial y además, pueden incidir claramente en la forma en que las organizaciones alcanzan sus objetivos. En ese orden de ideas, la medición del desempeño busca facilitar la labor de los empresarios, aportando de una forma ágil la evaluación de todos aquellos insumos necesarios para la toma de decisiones. Estos, se relacionan con el estado de factores y criterios de éxito durante la ejecución del proyecto y con el uso de los recursos para cumplir los objetivos.

Dentro de ese marco ha de considerarse que en cualquiera de los dos casos, es decir, empresas orientadas o no orientadas a trabajar por proyectos, debe aplicarse un proceso de gestión cuando este tipo de intervenciones se presenten dentro de la actividad económica de cada compañía. No obstante, la diferencia entre unas y otras es la periodicidad con la cual se debe afrontar la gestión de un proyecto, puesto que para unas hace parte del trabajo cotidiano, y para otras hará parte de procesos temporales con menor frecuencia.

Un empresario no es ajeno a promover en su compañía proyectos internos de muchos tipos: relativos a las TIC's, ampliación de planta, mejoramiento de las instalaciones, implantación de un sistema de calidad, búsqueda de nuevos mercados, implementación de procesos de planificación estratégica, diseño de nuevos productos y servicios, entre otros. En cualquiera de estos casos, al ejecutar la iniciativa el director del proyecto debe verificar su desempeño, ajustando todos los factores para conseguir resultados rápidamente y combinando recursos lo mejor posible.

En consecuencia, la utilización de categorías de medición de desempeño como las presentadas, puede incorporarse a través de métricas integradas a las herramientas habituales utilizadas para la verificación del estado del proyecto. Así, las medidas tradicionales (tiempo, costo y calidad) y el nuevo grupo de métricas como la gestión de conflictos, comunicación, nivel de esfuerzo, trabajo realizado, cambios, organización, entre otras, son factores de fácil verificación a través de procedimientos y visualizan la situación de avance del proyecto.

En tal sentido, la misma aplicación puede utilizarse en empresas que trabajen por proyectos, adecuando una metodología de verificación con métricas para cada una de las categorías de medición del rendimiento. Por consiguiente, los empresarios tienen a disposición un enfoque para evaluar el desempeño de los proyectos que ejecuten, que con relativa facilidad, les ayude a realizar mejor su labor.

Consulte la página 60 de esta revista para ver el artículo ampliado.

# Factores que influyen en el liderazgo de los gerentes del sector bancario de la ciudad de Cúcuta, Norte de Santander

Por: Geli Pautt Torres  
Carlos Arturo Contreras Monroy

**A**l entender cómo influye la personalidad, la percepción de los seguidores y la cultura organizacional en el liderazgo de los directivos o de los gerentes, los empresarios podrían deducir qué variables de comportamiento guardan estrecha relación con el liderazgo propiamente dicho. Este último favorece de manera acertada un ambiente de trabajo óptimo, una satisfacción laboral alta entre los colaboradores y por ende una mayor competitividad empresarial.

El contenido de este proyecto investigativo puede aprovecharse fácilmente por un empresario con aplicación directa dentro de la estructura empresarial que posee, para que él pueda saber y entender cuál es su estilo de liderazgo y los factores que influyen sobre él mismo. Es importante que los empresarios desarrollen y fortalezcan su inteligencia emocional y social, controlando en mayor medida sus temperamentos y estados de humor, dejando de ser ofensivos en situaciones en que los colaboradores se equivoquen o no proporcionen los resultados esperados. Aunado a lo anterior, también es relevante que los empresarios distribuyan el control que poseen en cuanto a la toma de decisiones se refiere, es decir, que otorguen mayor participación a su equipo de trabajo para que tomen decisiones de una forma más activa.

Los directivos deben tener presente qué ajustes necesarios deben hacer para que exista un balance perfecto entre lo humano y la estrategia. Para esto el empresario debe mantener un vínculo de apoyo a todos sus colaboradores, con el fin de encontrar la correlación existente entre lo que piensa el líder y lo que siente el seguidor ante su direccionamiento, evitando deteriorar las relaciones laborales por preferencias particulares entre su equipo de trabajo.

Siguiendo el contexto de aplicación del estudio dentro de una organización, también permitiría encontrar el grado de participación y cohesión de ideas del líder con sus seguidores, generando oportunidades en la mejora continua, a través de capacitaciones no sólo en el ámbito de lo operativo sino también sobre el tema de liderazgo. Esto estimularía el desarrollo de programas que permitan la integración de seguidores con las directrices del gerente en todo el andamiaje organizativo.

Además, derivado de este estudio, su aplicabilidad se evidenció en la creación del “Centro de la Industria, Empresa y los Servicios” (CIES) del SENA regional Norte de Santander, bajo la dirección del Dr. Fabio H. García y el apoyo de los autores de este estudio, donde se potencializó el centro de formación para Líderes Aprendices, llegando a conformar una estructura

micro curricular de formación que abarca temas importantes del liderazgo contemporáneo como el transformacional, los factores que influyen dentro de este y los proyectos de innovación social que podrían darse desde la óptica de un líder (aprendiz SENA). Hoy, esto es una realidad que ha traspasado fronteras regionales y que se está convirtiendo en un programa nacional para todo el SENA en Colombia, dada su importancia al comprender cómo funciona la sinergia entre los tres actores descritos previamente y el cómo estos influyen directamente en las organizaciones y la sociedad.

Lo anterior conforma un ejemplo real y aplicado con resultados sorprendentes, que surgen del tema objeto de la investigación. Así mismo, se encuentra entre los Planes Operativos Anuales (POA) de la regional descrita del SENA, establecer un centro de “Formación en Liderazgo Directivo” por sectores específicos, enfocados en aquellos que dinamizan la economía del Norte de Santander con diferentes tecnologías medulares tales como, la agroindustria del cacao, turismo, banca, hidrocarburos, minerales, entre otros.

**Consulte la página 80 de esta revista para ver el artículo ampliado.**

## Importancia de las teorías acerca de los colaboradores en la gestión y el liderazgo eficaces

Por: *Rodrigo Arturo Zárate T.  
Julio César Acosta Prado*

Quienes mueven a las organizaciones son principalmente líderes y seguidores o colaboradores o en su defecto gerentes y subordinados. Desde la perspectiva del presente artículo el cual se basa en la noción de líder-colaborador, se hace necesario determinar exactamente como son, o que características tienen los colaboradores eficaces. La literatura muestra gran cantidad de artículos, libros y casos acerca de la efectividad de los líderes, sin embargo en el presente documento se pretende mostrar las diferentes teorías existentes hasta la fecha acerca de los tipos de colaboradores y entre esos tipos, cuales son eficientes.

Diferentes estudios muestran como no solamente las organizaciones cambian, sino que además los colaboradores también lo hacen por lo tanto se hace imprescindible que los líderes vean estos cambios y se preparen o anticipen a ellos. Las diferentes teorías presentadas le ayudan a identificar a los líderes las características de los colaboradores eficaces y de esta manera, poder crear una capacitación apropiada para llevar a niveles de alto desempeño a sus colaboradores. Las teorías existentes hablan de la

efectividad del colaborador y algunas de ellas presentan guías para lograr tal efectividad (Chaleff, 1995; Kelley, 1992; Whetton y Cameron, 1991).

El desempeño de los líderes está medido en cierta manera por el desempeño de sus colaboradores, y al hablar de desempeño, se habla de efectividad, es decir que si un líder logra conformar su equipo con colaboradores eficaces, entonces su desempeño será mayor. Esto repercute directamente en la organización, pues al tener líderes de desempeño superior, el desempeño general de la organización o productividad será entonces superior.

Existen dos razones principales por las cuales se debe estudiar a los colaboradores (Buhler, 1993; Brown y Thornborrow, 1996); la primera, es porque se puede llegar a un mayor entendimiento del liderazgo y la segunda, porque se puede llegar a un mayor entendimiento de los colaboradores y, a su vez, una gestión eficiente que favorecería un mayor desempeño en todos los niveles de la organización.

En últimas, al estudiar a los colaboradores y el poder identificar su

comportamiento al interior de la organización, quien se beneficia mayormente es la misma organización, pues elevará sus niveles de productividad en todos los niveles, ya que en todos los niveles de las organizaciones existen colaboradores. La forma en que se logra la implementación de todo este discurso al interior de las organizaciones, empieza por reconocer que tipo de colaborador requiere la organización y una vez esto se determine, continuar con un proceso de capacitación para llevar a los colaboradores hacia ese modelo de colaborador eficaz que tiene que estar unido a políticas claras de incentivos al interior de la organización.

Es importante resaltar que el proceso no es inmediato y que requiere se incluya dentro de la visión de la organización para que de esta manera se aseguren los recursos y el apoyo para el proceso del mejoramiento de cada colaborador al interior de la misma.

**Consulte la página 96 de esta revista para ver el artículo ampliado.**

## Modelo de sistema de información para apoyar la gestión ambiental proactiva en PyMEs

Por: *Ismael Santiago Mejía S.*  
*José Ismael Peña R.*  
*Carlos Eduardo Monerno M*

**E**l objetivo del artículo es servir de guía a empresarios, investigadores, o académicos mediante un modelo que facilite la gestión de información de la capacidad de integración con *stakeholders*, dirigida hacia una gestión ambiental proactiva en PyMEs industriales. El modelo de Sistemas de Información (SI) está siendo desarrollado inicialmente de manera conceptual, sirviendo como entrada para investigadores o empresas de software continúen con las etapas de diseño técnico, arquitectura, código o implementación del SI.

Los diagramas en desarrollo, dentro del modelo conceptual, son una descripción del proceso de integración con *Stakeholders* y de los requerimientos de información del sistema. El modelo en desarrollo, será una ayuda para analizar cómo un SI puede apoyar la gestión de los grupos de interés (desde la perspectiva ambiental): facilitando a la empresa la identificación, análisis, registro y seguimiento de cada *Stakeholder*, y de estrategias para relacionarse con ellos; también como soporte para programar las reuniones, almacenar y gestionar los

proyectos ambientales, objetivos e indicadores ambientales en común acuerdo, entre otras cosas.

La investigación tiene como base metodológica la Arquitectura Dirigida por Modelos (MDA), la revisión de la literatura y el análisis de un diagnóstico realizado a 10 empresas. A partir de esto y del desarrollo del modelo conceptual se han planteado una serie de recomendaciones para una empresa y para el desarrollo de un SI ambiental:

- ◀ Un SI ambiental completo necesita las habilidades de mejora continua, facilidad de uso y flexibilidad, debe hacer parte de un SI integral como un ERP, requiere de procesos de educación a los usuarios y de una relación constante con las actividades de innovación y desarrollo de la empresa.
- ◀ Se recomienda que la PyME esté abierta a la colaboración externa, desee renovarse continuamente y pueda afrontar correctamente la resistencia al cambio. Para lograrlo se requiere el respaldo y compromiso de la dirección,

comprendiendo la importancia que tienen los SI hacia la gestión ambiental desde el punto de vista estratégico.

- ◀ La empresa debe ir evolucionando hacia un aprendizaje de alto orden, donde la generación de conciencia ambiental y de cultura la información sean prioridades en la organización. De esta forma se pretende que todos los empleados de la empresa sean conscientes del desafío ambiental y sepan aprovechar la información obtenida en el SI para diseñar estrategias encaminadas a lograr un óptimo desempeño ambiental y una ventaja competitiva.
- ◀ Reconocer que el SI a implementar es solo un soporte de información, y un recurso estratégico que debe integrarse con otros recursos de la compañía para garantizar el surgimiento y mejoramiento de capacidades valiosas, así como un mejor desempeño empresarial.
- ◀ Las aplicaciones personalizadas desarrolladas para las necesidades de la empresa, son más

rentables que la compra externa de una plataforma de SI, además permiten adaptar más fácilmente el SI a los requerimientos de la compañía. Sin embargo, es necesario que se tenga en cuenta a los directos usuarios del sistema en la etapa de desarrollo, sin interrumpir los procesos de la empresa, mediante un diseño más evolutivo y progresivo que intrusivo.

◀ Un SI ambiental puede poseer información relacionada no solo con la gestión ambiental sino con la gestión de seguridad y salud

ocupacional en la empresa. De ahí la importancia de analizar el aplicativo desde una perspectiva integradora, lo que permite mejorar el acceso a información sobre mejores prácticas en estas tres áreas, lograr además que los datos se introduzcan una sola vez y sean utilizados por todos los usuarios, mejorando la velocidad y la consistencia de los procesos y reduciendo el trabajo administrativo.

◀ Muchos de los requerimientos de información propuestos por este modelo de SI se pueden lograr

mediante funcionalidades o aplicaciones ya existentes en el mercado respecto a otras áreas de la empresa. Pero la clave es lograr la adaptación y aplicación de esas funcionalidades hacia la gestión de *Stakeholders* y la gestión ambiental proactiva.

Consulte la página 116 de esta revista para ver el artículo ampliado.

## **El Mobile Marketing en Colombia su estado actual y proyección. Año 2012**

Por: Orlando Martínez G./ Katia Arango P.  
Blanca M. Cerón/ Diana Silva A.

**C**ómo aprovechar el *Marketing* móvil (*Mobile Marketing*) y las nuevas tendencias *online* para lanzar y/o posicionar una marca? Esta es la pregunta que nos mueve para incentivar entre los empresarios colombianos el conocimiento del mercadeo a través de las plataformas móviles.

No se sabe a ciencia cierta como las empresas están utilizando el

mercadeo digital para propagar y difundir sus productos. No se tiene un indicio de si usan estas tecnologías o no. Sabemos que empresas de cierto tamaño y algunas medianas que usan la tecnología en la gestión de sus negocios, están utilizando herramientas y aplicaciones de *E-marketing* y *mail marketing* en sus planes de mercadeo. Nos interesa saber cuáles son y qué tipo de aplicaciones están usando, y cómo las usan, para conocer y llegarles a los

consumidores actuales y potenciales, como referente para que nuestros empresarios usen estas nuevas formas de publicitar sus productos.

La competencia en Internet es diferente al mercado industrial tradicional. La competencia ahora es en el ciber mercadeo o *Market Space*. Por eso, se hace importante conocer qué aplicaciones podemos usar para conocer y llegarle a esos

consumidores, cómo integrarlos a los planes tradicionales de mercadeo.

Esta investigación parte de la percepción de que Colombia se encuentra rezagada en el uso del mercadeo móvil con respecto al desarrollo global de esta estrategia, que en el país no se da importancia a este canal y que tal vez esto se deba a restricciones tecnológicas del sector. También se asume que los operadores celulares son el principal contacto en el momento de lanzar una campaña para alcanzar segmentos de usuarios móviles.

El objetivo de este escrito es conocer el potencial de las aplicaciones y herramientas de *E-marketing* que actualmente poseen los grandes operadores celulares en Colombia y determinar el nivel de utilización actual de estas herramientas en empresas de nuestro país. Para ello, el empresario debe aprender a:

- ◀ Identificar el contexto y las herramientas de Mercadeo Móvil (*Mobile Marketing*) que ofrecen grandes operadores en el mundo, describir su impacto.
- ◀ Describir el impacto de las redes sociales a nivel de Latinoamérica.
- ◀ Describir las alternativas de *Mobile Marketing* que se ofertan en Colombia, identificar las principales empresas del ecosistema, el tipo de empresas que contratan sus servicios e identificar las tendencias 2011-2012.
- ◀ Describir los *Software* involucrados en el *Mobile Marketing* y determinar los dispositivos a los cuáles se puede aplicar el *Mobile Marketing*.
- ◀ Reconocer cuáles son las ventajas y desventajas en el uso del Mercadeo Móvil, al momento de

impulsar una marca y conocer algunos de los casos más exitosos de campañas en este sector.

Para identificar el estado de desarrollo de esta estrategia a nivel mundial y de algunos aspectos de ella en Colombia, se revisaron y seleccionaron fuentes secundarias de información sobre el contexto, las herramientas de Mercadeo Móvil en el mundo, y sobre las alternativas ofertadas en Colombia. Se recolectó información de fuentes primarias respecto al panorama actual del *Mobile Marketing* en Colombia, las empresas que están utilizándolo las herramientas tecnológicas utilizadas y los factores de éxito y restricciones que tiene este escenario en Colombia.

**Consulte la página 136 de esta revista para ver el artículo ampliado.**

## La gestión del *Marketing* que conecta con los sentidos

Por: Claudia Gómez R.  
Jorge Eduardo Mejía

Con el propósito de aprovechar los cambios en el mercado y su entorno, los empresarios han de dar respuesta a los consumidores de hoy: difíciles de sorprender y de deleitar.

Para sorprender, es necesario diferenciar sus ofertas de las que presentan sus competidores en el mercado y acudir a usar estrategias innovadoras que permitan a los compradores y usuarios experimentar percepciones nuevas que conlleven a un enganche emocional con las marcas. Para explorar las percepciones es fundamental llamar la atención del consumidor a través de sus sentidos. Esta es la base del *Marketing* sensorial, cuyo auge se inicia en este milenio.

El empresario que quiera entregar experiencias memorables tanto de compra como de consumo a sus consumidores, debe tener claro el funcionamiento de la estimulación de los sentidos. Un aroma lleva a revivir recuerdos plenos de emociones, una tonada que puede cambiar el estado de ánimo, una imagen que captura la atención y persuade, una textura que complementa previas impresiones de productos con el sentido táctil, o un sabor que refuerza experiencias e intercambios sociales y

culturales. De modo que el canal sensorial que se utilice para la estimulación define las experiencias sensoriales o multisensoriales del consumidor, y estas determinan sus decisiones de compra.

Así en la gestión de marketing es imprescindible conocer los factores que afectan dichas decisiones del comprador y del consumidor para poderlas facilitar. Dentro de estos cabe mencionar:

- ◀ Representación de la marca que conecta con su identidad en todas las manifestaciones comerciales de la misma: empaque, publicidad, ambiente, punto de venta, servicio, entre otros; pero que agregue valor para el consumidor desde su punto de vista.
- ◀ Definición de los sentidos a ser estimulados: uno o varios. Si se define por una mezcla de sentidos a estimular, es necesario verificar siempre la coherencia entre ellos y de cada uno de ellos con la esencia de la marca.
- ◀ Establecimiento de existencia de una firma o huella sensorial: visual, auditiva, olfativa, gustativa o táctil.
- ◀ Determinación de la intensidad de cada una de las estimulaciones sensoriales cuando se trabaja una mezcla de sentidos. De igual

forma, ha de administrarse el modelo del *Marketing* sensorial que se basa en cuatro pilares básicos:

- Las relaciones sensoriales implican diálogos con las emociones.
- Las experiencias sensoriales estimulación sensorial.
- La imaginación sensorial activación de emociones de forma diferente a las tradicionales.
- La visión de marca que inspire, haga soñar y se vuelva inolvidable.

En síntesis, los empresarios cuentan con la opción de apoyarse en el estímulo de los sentidos para capturar la atención de su mercado y además, propiciar verdaderas experiencias que lleven a cimentar relaciones duraderas entre las marcas y los consumidores. Requieren del diseño, administración del proceso de implementación y de ejecución en forma permanente.

Consulte la página 168 de esta revista para ver el artículo ampliado.

## **Gestión de las barreras de entrada de la empresa española en su proceso de implantación en mercados emergentes: los casos de China, Brasil y México**

*Por: Carlos Poza  
Patricia Mateo  
Gonzalo Solana*

**E**ste artículo está especialmente orientado a empresarios españoles que tienen interés en los mercados emergentes, puesto que se ha utilizado información derivada de las experiencias de internacionalización de empresas españolas que ya se instalaron en algunas de estas economías años atrás.

El objetivo del artículo es analizar qué forma de entrada al mercado han utilizado las empresas españolas en algunas economías en crecimiento, como China, Brasil o México, para superar las barreras de entrada que se han encontrado en su proceso de implantación.

Para alcanzar dicho objetivo, en primer lugar, se ha realizado una revisión de los tipos de barreras de entrada existentes (Porter, 1998) y de los distintos métodos de implantación posibles (Canals, 1994); en segundo lugar, para conocer las experiencias de las empresas españolas ya instaladas en mercados emergentes, se ha diseñado un cuestionario -dirigido a directivos- con preguntas relacionadas con las barreras

de entrada encontradas y con los métodos de implantación utilizados. Finalmente, se ha explotado la información de la encuesta para obtener los resultados de la investigación.

Los resultados de esta investigación indican que, en términos generales, China y Brasil son mercados más complejos para las empresas españolas en comparación con México. Las principales razones son la cultura, el idioma y los trámites burocráticos.

En el caso de México, los directivos españoles destacan principalmente la proximidad idiomática y cultural con España, con matices. La empresa española considera a México como un destino natural para ellas. Además, añadido a esta percepción del empresariado español, los últimos informes *Doing Business* del Banco Mundial sitúan a México como el país menos complicado para hacer negocios en comparación con las economías en crecimiento más potentes: China, India, Brasil, Rusia, Indonesia y Turquía, que junto con México componen el famoso E7.

En el caso de Brasil, al mismo tiempo que destacan el importante tamaño y potencial de su mercado (en los últimos 10 años alrededor de 35 millones de brasileños pasaron a formar parte de la clase media), señalan unos mayores obstáculos en términos de burocracia, funcionamiento de la Administración Pública y gestión de la fiscalidad, en relación con los otros dos países estudiados. Estos datos coinciden plenamente con la información aportada por el Banco Mundial, en donde señalan específicamente la necesidad de reformar el sistema tributario y las administraciones públicas brasileñas.

En el caso de China, se produce también una respuesta dual. Los directivos destacan el elevado potencial de su mercado así como la buena cualificación de su mano de obra, sin embargo, encuentran especialmente diferente la cultura y el idioma. También, critican los cambios de normativa que el gobierno a veces realiza de la noche a la mañana.

Estas peculiaridades de cada país estudiado, explican por qué la forma de implantación utilizada es distinta según el caso. Por ejemplo, en México es bastante más habitual el uso de creación de filiales que en China o Brasil. Del mismo modo que en China y Brasil, el porcentaje de empresas que penetran mediante alianzas estratégicas con socios locales es mayor que en el caso de México. Esta forma de gestionar

las barreras de entrada coincide con las sugeridas por Llamazares (2003): “Cómo negociar con éxito en 50 países”, de cuyo mensaje se deduce que los mercados complejos requieren estrategias a medida. Un socio local que conozca el mercado, que se maneje con soltura en los cambios normativos y que provea una red de contactos relevante, se convierte en un punto nuclear de la internacionalización a mercados

complejos. En fin, es justamente lo que los directivos españoles cuentan en sus experiencias de internacionalización en los mercados emergentes analizados.

**Consulte la página 184 de esta revista para ver el artículo ampliado.**