

SECCION: EL CASO DEL TRIMESTRE

En cada una de las entregas de la revista incluimos un caso seleccionado de los mejores presentados por los estudiantes de postgrado de la Universidad Icesi en el trimestre anterior. Incluimos además comentarios acerca del caso, presentados por profesores.

La base de datos «Casos Facultad de Administración, Universidad Icesi», está disponible a profesores de las facultades de administración del país y el exterior.

Son de nuestro interés los comentarios sobre el uso que hagan de este caso.

El Editor

SECCION: EL CASO DEL TRIMESTRE

El objeto de la presente es el estudio de los aspectos que se relacionan con el caso del trimestre de los regimenes de pensiones para el extranjero de la Ley de 1977.

La base de datos de la Ley de 1977 se refiere a la Ley de 1977 y a la Ley de 1978, que se refieren a la Ley de 1977 y a la Ley de 1978.

En el presente se refieren a los contenidos de la Ley de 1977 y a la Ley de 1978.

En el presente

✓ **NO ME LO CAMBIE (CASO DE ESTUDIO)***

IVAN MUÑOZ

JAMES RAMIREZ

EDUARDO RIETMAN

MAURICIO TRUJILLO

Estudiantes de la Especialización en Administración

TEMAS DEL CASO

- * Estrategias de ventas en un mercado oligopólico
- * Estudio de mercado
- * Administración de la fuerza de ventas
- * Estrategias de posicionamiento estratégico
- * Alianzas estratégicas
- * Impacto tecnológico.

RESUMEN DEL CASO

El caso relata la situación vivida por la empresa Publilínea S.A., líder en el mercado de información direccionadora a través de las páginas amarillas.

La empresa ha permanecido en el mercado durante más de cuarenta años, en los cuales ha manejado el monopolio de los directorios telefónicos y sus páginas amarillas en las principales ciudades del país.

Debido a los desarrollos de los sistemas de información y las comunicaciones, Publilínea ha invertido en actualización tecnológica, pero su esfuerzo no ha bastado y hoy en día enfrenta el ingreso al mercado de una nueva empresa que ha cambiado las condiciones del entorno.

Publilínea, consciente de esta situación, ha planteado la alternativa de cambiar el actual ordenamiento de los anuncios en las páginas amarillas, pero dentro de la toma de deci-

* Este caso (Decisión de ordenamiento de las Páginas Amarillas) fue preparado por Iván Muñoz, James Ramírez, Eduardo Rietmann y Mauricio Trujillo, en ICESI, como trabajo en el programa de Postgrado de Especialización en Administración. Asesor: Francisco Velásquez. Es propiedad de ICESI. Santiago de Cali, Colombia, junio, 1998.

sión debe considerar el futuro del negocio desde el esquema de la privatización de los servicios telefónicos, la amenaza de la competencia y los requerimientos tecnológicos de información.

ASIGNATURAS DE APLICACION

- * Gerencia de Mercadeo
- * Planeación Estratégica
- * Gerencia Integral

INTRODUCCION

—Papá, por qué ME LO CAMBIA, yo estaba viendo ese canal —preguntaba inquieta Lucía, hija menor de J.J. Castaño, Gerente de Operaciones de la Empresa Publilínea.

En ese momento se dio cuenta de lo distraído que estaba y que inconscientemente había cambiado el canal del televisor.

Curioso, había estado de esa forma todo el día y seguía sintiéndose igual desde que terminó la reunión con Jorge E. Ramos, Gerente de Mercadeo, y Jairo Valdés, Gerente de Ventas de la Zona Sur Occidente.

Después de seis años en el cargo se enfrentaba a una decisión que involucraba una modificación radical de la presentación del principal producto de la empresa, y precisamente en un momento en que la situación económica, las políticas de privatización de los servicios públicos y el ingreso por primera vez en la historia de la competencia al mercado amenazaban el negocio.

Confiaba plenamente en el buen criterio y argumentaciones de sus colaboradores, pero definitivamente quisiera adelantar el tiempo y conocer si la decisión tomada fue la mejor y tal vez decirles con toda propiedad: «NO ME LO CAMBIE»... ¿o lo contrario?

RESEÑA HISTORICA

El hombre facultado por su capacidad de hablar y escuchar ha trabajado durante muchos años en las formas de mantener o establecer comunicaciones con los demás.

Considerado como uno de los grandes descubrimientos de la humanidad, el teléfono fue inventado en el siglo XIX y patentado por Alexander Graham Bell en 1876 y 1877, aunque ya en 1867 se conocieron las primeras ediciones de listas con nombres y direcciones.

El teléfono llega a través de la instalación de la primera línea telefónica en Bogotá en 1884, facilitando la aparición a principios del siglo XX de los primeros directorios telefónicos con publicidad.

En 1937 se instalan los primeros teléfonos automáticos y cada vez más se hace necesario contar con un directorio telefónico como fuente de información.

Don Guillermo Mendoza crea una empresa para solucionar la emisión y comercialización de los directorios telefónicos en las principales ciudades del país. Para disminuir algunos problemas de impresión acude a la empresa Méndez y Cía.

De la sociedad de estas dos empresas nace en 1959 la Sociedad Editora de Directorios Ltda. con el objetivo de extenderse a toda Colombia y a otros países vecinos. En 1965 se cambió la razón social por Publiblínea Ltda. y en 1979 cambia a Publiblínea S.A.

En Colombia, la empresa introdujo por primera vez el servicio de páginas amarillas. Una completa y clasificada guía de la industria, comercio, profesiones y servicios, convirtiendo el directorio en irremplazable elemento para la oportuna satisfacción de las necesidades de la vida moderna; siendo además un complemento excepcional de los medios informativos. A través de seccionales y oficinas, la empresa cubre las principales ciudades del país como Bogotá, Cali, Medellín, Bucaramanga, Cartagena, Pereira, Armenia y poblaciones aledañas que significan actualmente alrededor del 85% del mercado colombiano de directorios telefónicos.

En 1970 Publiblínea obtiene su primer contrato internacional y actualmente extiende sus servicios a Guatemala, El Salvador, Panamá, Chile, Brasil y Ecuador.

La empresa cuenta hoy con más de 800 colaboradores, encargados de asegurar la actualización y entrega periódica de directorios con una frecuencia anual.

Buscando que los métodos para la rápida información al público estuvieran actualizados tecnológicamente, Publiblínea S.A. puso en servicio desde 1981 el sistema computarizado de información al público en la ciudad de Bogotá y en el mismo año inició la

composición por sistemas electrónicos de todos los directorios.

ANÁLISIS DEL ENTORNO Y SITUACION ACTUAL

El directorio telefónico del Valle del Cauca –elaborado por Publiblínea, empresa líder en la producción de directorios telefónicos en el país, y hoy con experiencia en el mercado internacional– presenta una especial situación respecto a la organización de sus **anunciadores**¹ dentro de las páginas amarillas.

A continuación enunciamos una serie de variables que afectan esta situación.

Sector

El sector específico que agrupa este tipo de negocio es el de **información direccional**, poco conocido pero de gran importancia en las actividades publicitarias y promocionales de las empresas.

Este sector se ve beneficiado por el crecimiento tecnológico de los sistemas de información que permitirá obtener información más detallada por diferentes medios hasta hoy poco usados. La aplicabilidad de los sistemas de comunicación a través de Internet es un ejemplo de ellos

El sector, por ser de poco conocimiento y por pertenecer a unas pocas empresas no tiene un impacto significativo sobre el PIB nacional. Sin embargo, para el caso específico del mercado de páginas amarillas, el sector puede estimularse por el ingreso de la competencia en un mercado de monopolio. Adicionalmente es im-

1. Las palabras en negrilla están relacionadas con sus significados en el glosario.

portante destacar que hechos como la privatización de los servicios telefónicos conducirían a una eliminación aparente de alianzas estratégicas con las empresas públicas y crear condiciones diferentes de mercado para el sector.

El objetivo básico del sector es proveer información de QUIÉN y DÓNDE una persona puede comprar un bien o servicio.

Para satisfacer esta demanda es importante que la información sea veraz, consistente, actualizada, de fácil consulta, acceso y entendimiento.

Al sector pertenecen las empresas productoras de directorios telefónicos, las empresas de periódicos a través de los **avisos** clasificados, las empresas publicitarias a través de publicaciones de directorios especializados y la utilización de correo directo.

Situación actual

Publilínea viene siendo el líder nacional en la industria de directorios telefónicos desde hace más de cuarenta años. Debido a la ausencia de competencia en el mercado nacional, el negocio ha surgido como un monopolio dentro del sector de **información direccional**.

Actualmente Publilínea se encarga de la publicación y circulación de 800.000 ejemplares en el Valle del Cauca, con permanencia de un año, distribución gratuita e información completa que incluye todas y cada una de las líneas telefónicas instaladas en el Valle del Cauca en sus páginas blancas, con el nombre de su respectivo suscriptor o propietario de la línea y la dirección de residencia.

En sus páginas amarillas se anuncian todos los negocios comerciales, la grande, pequeña y mediana empresa y los profesionales independientes.

El criterio utilizado en el Directorio Telefónico del Valle del Cauca para el armado de sus páginas amarillas es por el orden de los **avisos**, es decir, el anunciador que ordene el **aviso** de mayor tamaño encabezará dicha sección y así sucesivamente hasta los **anunciadores** que no tienen **avisos** (recuadros), sino simplemente la información de su razón social, dirección y teléfonos; estos **anunciadores** se organizan por orden alfabético.

Actualmente Publilínea tiene una participación en el mercado colombiano del 85%. Comercializa las páginas amarillas en las principales ciudades del país, distribuyendo las utilidades del negocio entre las oficinas de Bogotá (45%), Cali (20%), Medellín (18%) y el 17% restante en Bucaramanga y Cartagena, entre otras.

El negocio de las páginas amarillas en Publilínea entrega una participación entre un 30% y 40% de las ventas brutas a sus socios las empresas de teléfonos, que a su vez le suministran la información completa y veraz de cada línea telefónica, su propietario y ubicación, nuevas instalaciones, cambios futuros en la red y a la vez recauda por intermedio de los recibos telefónicos los pagos que los clientes hacen por sus publicaciones en el directorio telefónico de Publilínea, logrando de esta forma una de las carteras más sanas del mercado en general.

A través de la alianza estratégica con las empresas telefónicas se obtiene la

información de asignación de nuevas líneas telefónicas, que a su vez servirá de plan de ventas para Publilínea y sobre el cual se definen todas las estrategias de mercado.

En Bogotá y Medellín, donde ya se compite con Guía Publicitaria, el orden de las páginas amarillas es alfabético por cada sección y Guía Publicitaria ingresó al mercado con este mismo ordenamiento en su libro, el cual sólo contiene páginas amarillas, a diferencia de Publilínea que contiene adicionalmente páginas blancas.

Las páginas amarillas de Publilínea enfrentan entonces tres situaciones bien diferenciadas.

Coyuntura

La empresa vive una coyuntura por el ingreso de competencia al sector, convirtiendo el mercado posiblemente en un oligopolio que supone nuevas estrategias de mercado. Paralelo a esta situación se encuentra la decisión de cambiar o no el ordenamiento de los **anuncios** en las páginas amarillas; esta situación define gran parte de las estrategias de mercadeo y ventas que la compañía debe establecer para mantener su liderazgo en el mercado.

Privatización de servicios

El sector de la telefonía ha sufrido grandes cambios en los últimos tres años. Pasó de ser un servicio ofrecido por las empresas públicas del país a ser prestado por empresas privadas que compiten con las oficiales ya existentes, esta situación ha incrementado el número de instalaciones de líneas telefónicas, mejorando el servicio prestado en tecnología y tráfico de llamadas.

Esta nueva situación del sector tiene factores positivos y negativos para la industria de directorios telefónicos.

El aspecto positivo es que más empresas podrían contar con líneas telefónicas, esto no sólo incrementa el tráfico de llamadas, sino la probabilidad de aumentar el número de anunciantes en las páginas amarillas.

La desventaja es que inicialmente al existir mayor número de líneas telefónicas se debe producir un número mayor de directorios telefónicos, ya que cada línea instalada debe tener un libro; por lo tanto los costos de producción aumentarán y si se tiene en cuenta que la distribución del libro es gratuita el aumento en los costos de producción no tendrá una contraprestación directa.

Por otro lado se hace más compleja la negociación y el establecimiento de alianzas estratégicas, factor clave de Publilínea, ya que al existir varias empresas que suministran el servicio de telefonía, la empresa tendría que llegar a un acuerdo con cada una de ellas para incluir dentro del directorio telefónico de una región todos los suscriptores y poder seguir ofreciendo la información más completa del mercado.

Futuro del negocio

El sector de **información direccional** se ve fuertemente influenciado por los desarrollos tecnológicos en materia de sistemas de información. La tecnología desarrollada en el campo de la publicidad, asociada a la evolución de los medios de comunicación, crea un panorama de inquietud y genera una gama de oportunidades de mejoramiento para las empresas.

Publilínea no está ajena a esta situación y ha desarrollado en los últimos años sistemas novedosos de alta tecnología como el servicio de páginas amarillas por vía electrónica, el código PAI (Páginas Amarillas Inteligentes) donde el usuario podrá consultar a través de la línea telefónica mayor información que la impresa en las páginas amarillas. Adicionalmente se creó el producto *Digítele*, que consiste en un CD que contiene todos los registros existentes de teléfonos a escala nacional, este CD es comercializado y se convierte en medio adicional de consulta para los usuarios y la posibilidad de ser consultado para los **anunciadores**. Otro avance tecnológico es *Consúltele*, medio de consulta telefónica a través del número 113 donde se suministra la misma información que está dentro de los directorios telefónicos pero no vía consulta de libro sino vía telefónica. Finalmente se ha desarrollado el *Panet* (Páginas Amarillas por internet) a través del cual se permite la consulta de páginas amarillas mediante la consulta de la página Web de Publilínea en internet. Todos estos avances tecnológicos facilitan la consulta de **información direccionadora** por parte de los usuarios.

El futuro de este tipo de producto debe necesariamente involucrar la tecnología. Hasta cierto punto el hecho de involucrar las nuevas tendencias en materia de publicidad y comunicaciones puede significar una diferenciación respecto de la competencia. ¿Estaremos preparados para utilizarla, se adapta el producto y servicios ofrecidos por Publilínea a las expectativas tecnológicas de los medios?

Competencia

Guía Publicitaria es una nueva empresa productora y comercializadora de páginas amarillas, su incursión en el mercado fue en Medellín donde ya completan dos ediciones presentando sus directorios telefónicos, en Bogotá acaban de finalizar su primera edición y todo apunta que para el presente año ingresen al mercado de la ciudad de Cali.

Antes de la aparición de *Guía Publicitaria*, Publilínea no contaba con la presencia de competencia directa en el mercado de las páginas amarillas.

Guía Publicitaria ha entrado en el mercado como una competencia seria, garantizando distribución gratuita de sus libros, y con **tirajes** similares a los de Publilínea, manejando una estrategia de bajos precios por sus **anuncios**, entre un 20% y 30% menos que los precios de Publilínea, debido a que es una empresa que trabaja el producto sin asociarse con las compañías dueñas de las redes telefónicas en cada ciudad.

REUNION EN LA GERENCIA DE ZONA

En la pequeña sala de reuniones de la Gerencia de Zona, el Gerente de Operaciones J.J. Castaño, en compañía de su equipo de trabajo, conformado por el Gerente de Mercadeo, Jorge E. Ramos, y el Gerente de Ventas de la Zona Sur Occidente, Jairo Valdés, discuten la posibilidad de cambiar la organización de sus **anunciadores** dentro de las **secciones** de las páginas amarillas.

Castaño, en una reunión con su equipo de trabajo hacía los siguientes

cuestionamientos a Jorge E. Ramos, Gerente de Mercadeo.

—¿Cree usted que sea conveniente cambiar el orden que le estamos dando a las páginas amarillas en Cali por el orden alfabético que manejamos en Bogotá y Medellín? ¿Qué tal si Guía Publicitaria utiliza el orden alfabético en su libro como un argumento de ventas cuando ingresen al mercado de Cali?

Jorge dudó un poco y contestó.

—Ellos pueden aprovechar el malestar que se puede estar presentando entre algunos de nuestros **anunciadores** al verse relegados a las últimas posiciones de la sección por no poder tomar **avisos** de tamaños destacados, sobre todo en **secciones** grandes como en las de repuestos para automotores, restaurantes y ferreterías, que son **secciones** en las que entre el primer anunciador y los últimos puede haber más de cuatro páginas, disminuyendo la probabilidad de consulta de los usuarios para aquellos **avisos** que estén al final de la sección.

Jairo Valdés decide participar de la reunión y comenta:

—También debemos tener en cuenta que nuestros principales **anunciadores**, es decir, los que más invierten en sus **avisos** grandes y vistosos, lo hacen precisamente por la ventaja que obtienen al quedar primeros en la sección y nuestra fuerza de ventas aprovecha este argumento para ofrecer **avisos** más destacados a nuestros **anunciadores**, es decir invierta más y obtendrá no sólo un **aviso** más llamativo y mejor presentado, sino que mejorará su posición dentro de la sección aumentando así la probabilidad

de contactos telefónicos por parte de sus clientes —y añade—; precisamente en estos días hablaba con Héctor Rendón, nuestro vendedor más antiguo y uno de los que mejores resultados presentan, y me decía que el principal argumento para ofrecer a sus clientes un mayor tamaño en sus **avisos** es decirles que con eso obtendrán una mejor posición dentro de la sección, mejor que la de sus competidores y esto crea en ellos la necesidad de invertir en **avisos** más destacados, mejor que los de sus principales competidores, garantizando así que cuando sus clientes los consulten por las páginas amarillas verán primero su empresa y no la de su competidor.

—De acuerdo —interviene Castaño—, debemos pensar tanto en nuestros clientes, que son aquellos que pagan por los **avisos** publicitarios, como en el **aviso**, que es finalmente el que consulta las páginas amarillas buscando los bienes y servicios que necesitan, son estos últimos quienes deberían decirnos cómo consultan y qué orden deberían tener las páginas amarillas.»

Ramos comenta:

—Son tan importantes nuestros clientes como los usuarios finales de las páginas amarillas, tengo aquí las consultas de mercado (ver anexo) realizadas tanto a nuestros clientes (**anunciadores**) como a los clientes de nuestros clientes (usuarios). Ellos coinciden en preferir el orden alfabético de las páginas amarillas, debemos evitar que Guía Publicitaria entre en nuestro mercado cumpliendo con los beneficios que ofrece el orden alfabético mientras nosotros continuamos con el orden por tamaños en las páginas amarillas.

Jairo comentó:

—No sé, pienso que ese cambio sería problemático para alcanzar la cuota de ventas de este año, además estoy pensando en los problemas administrativos que se generarán al querer los clientes figurar de primeros en la sección, utilizando nombres y razones sociales que inicien con las primeras letras del abecedario, esta situación puede ser muy similar a la que ocurre con los **avisos** clasificados de los periódicos, imaginemos por ejemplo a la Ferretería Zuluaga queriendo figurar como Almacén Ferretería Zuluaga para ganar posición dentro de la sección por el orden alfabético. Serían muchos los clientes que estarían dispuestos a alterar sus razones sociales con el fin de mejorar su posición, esto causaría problemas con nuestros vendedores debido a que entrarían en contradicción con los clientes al no permitir publicaciones con razones sociales alteradas.

—Ese es un punto importante a considerar —interviene Castaño.

—Por otra parte —continúa Jairo—, las personas que consultan las páginas amarillas no van en busca de un proveedor especial, buscan a alguien que les suministre el bien o servicio que solicitan sin saber quién pueda ser, por ejemplo veamos el caso de alguien que quiere reparar su televisor marca Zenith, consulta la sección de reparación de televisores y entre los **avisos** que ahí encuentra busca quiénes reparan esa marca de televisor específica y los contacta telefónicamente, en esta consulta no importó previamente para el usuario la razón social.

—Me quedó sonando lo de los clientes insatisfechos, ¿tenemos idea de quiénes son, cuánto impactan el negocio? —cuestiona preocupado Castaño.

Jairo busca afanosamente unos documentos en su carpeta e interviene:

—Los clientes insatisfechos con el actual orden por tamaños dentro de las **secciones** de páginas amarillas son los de menor inversión en sus **avisos**. Aunque son más en número, representan un bajo porcentaje en nuestras ventas totales. A diferencia de nuestros principales **anunciadores**, que son pocos pero representan un alto porcentaje del total de las ventas, estos últimos son los principales beneficiados con el orden por tamaño de **aviso**. (Ver anexo.)

—En cuanto a la producción del Directorio Telefónico, hice averiguaciones con Henry Acosta, el nuevo Gerente de Producción, y me confirmó que la edición de páginas amarillas con el nuevo ordenamiento significarían 47 páginas adicionales a las que utilizaríamos si ordenáramos las **secciones** por tamaño de **aviso**, 47 páginas por 800.000 ejemplares que debemos repartir en esta edición significaría un sobrecosto considerable (ver anexo), que sumado a los **anunciadores** que dejen de invertir en nuestro producto al perder posicionamiento dentro de la sección —con gesto de preocupación en el rostro, termina Jairo diciendo—; no sé, debemos estar muy pendientes de la competencia en su primer año en Cali, y lo que menos podríamos perder es participación de mercado, tú tienes razón J.J., es importante evaluar todas las variables antes de implementar este cambio.

J.J. Castaño observa su reloj:

—Creo que hemos puesto algunos elementos de juicio en consideración, sin embargo no es una decisión fácil de tomar, propongo que con los datos y situaciones mencionados formemos dos equipos de trabajo en cabeza de cada uno de ustedes y en la próxima reunión, dentro de una semana, revisamos el trabajo de los equipos respecto de propuestas concretas de implementación o no del nuevo sistema de organización, en cada caso sería interesante conocer qué estrategias

se tendrían para dar solución a cada planteamiento, así como sus propuestas para enfrentar en cada alternativa la llegada de nuestra competencia a la ciudad. Le pediré a Henry que prepare una comparación del impacto en costo de las alternativas. Muchas gracias, señores, nos vemos la próxima semana.

Suponga que usted y sus compañeros conforman uno de estos dos equipos. ¿Qué propuesta llevarían a la reunión?

ANEXO I CASO: NO ME LO CAMBIE

ANÁLISIS DE PARETO

	Rango de inversión de clientes (\$)	Porcentaje
1	0 - 250.000	35
2	250.001 - 500.000	30
3	500.001 - 2.000.000	15
4	2.000.001 - En adelante	20

GRAFICA 2 PORCENTAJE DE CLIENTES DE ACUERDO CON EL RANGO DE INVERSIÓN



ANEXO 2
CASO: NO ME LO CAMBIE

Publilínea

Informe de costos de producción

(Preparado por el ingeniero Henry Acosta, Gerente de Producción)

Variables:

Costo de producción actual (\$): 8.580.000.000

Edición esperada: 800.000 ejemplares

No. de páginas por edición: 1.952 páginas

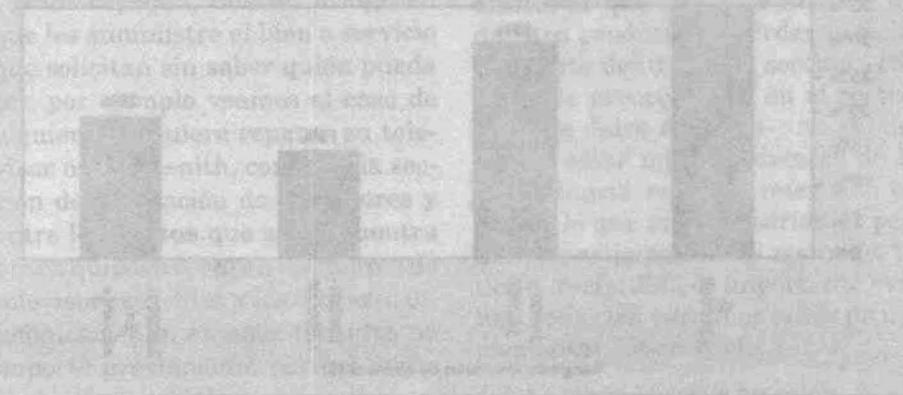
Costo por directorio: $\frac{8.580.000.000}{800.000} = 10.725 \text{ \$/directorio}$

Costo por página: $\frac{10.725}{1952} = 5.49 \text{ \$/página}$

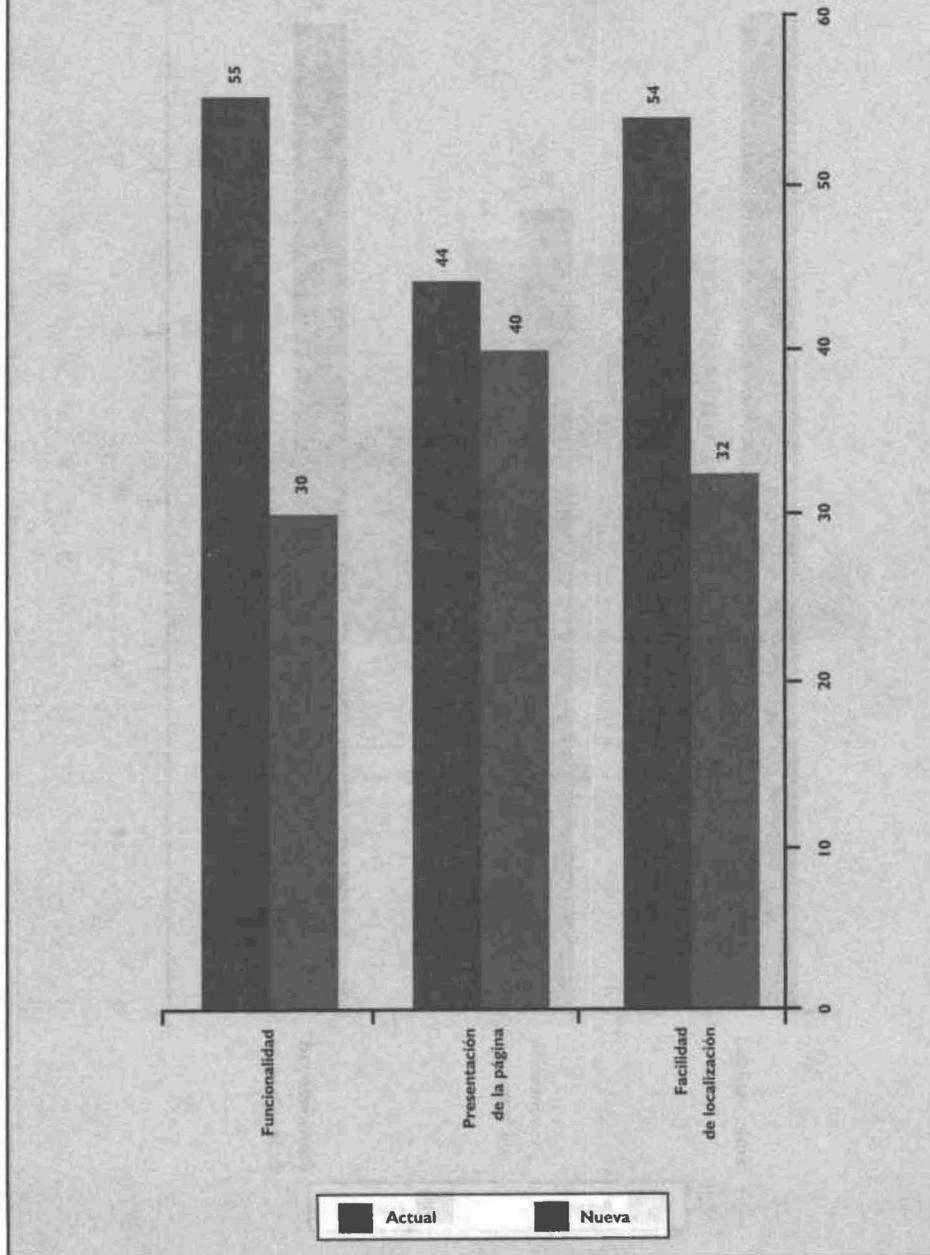
No. de páginas adicionales por directorio con nueva organización: 47 páginas

Costo incremental de la nueva edición: $47 * 800.000 * 5.49 = \$206.588.115$

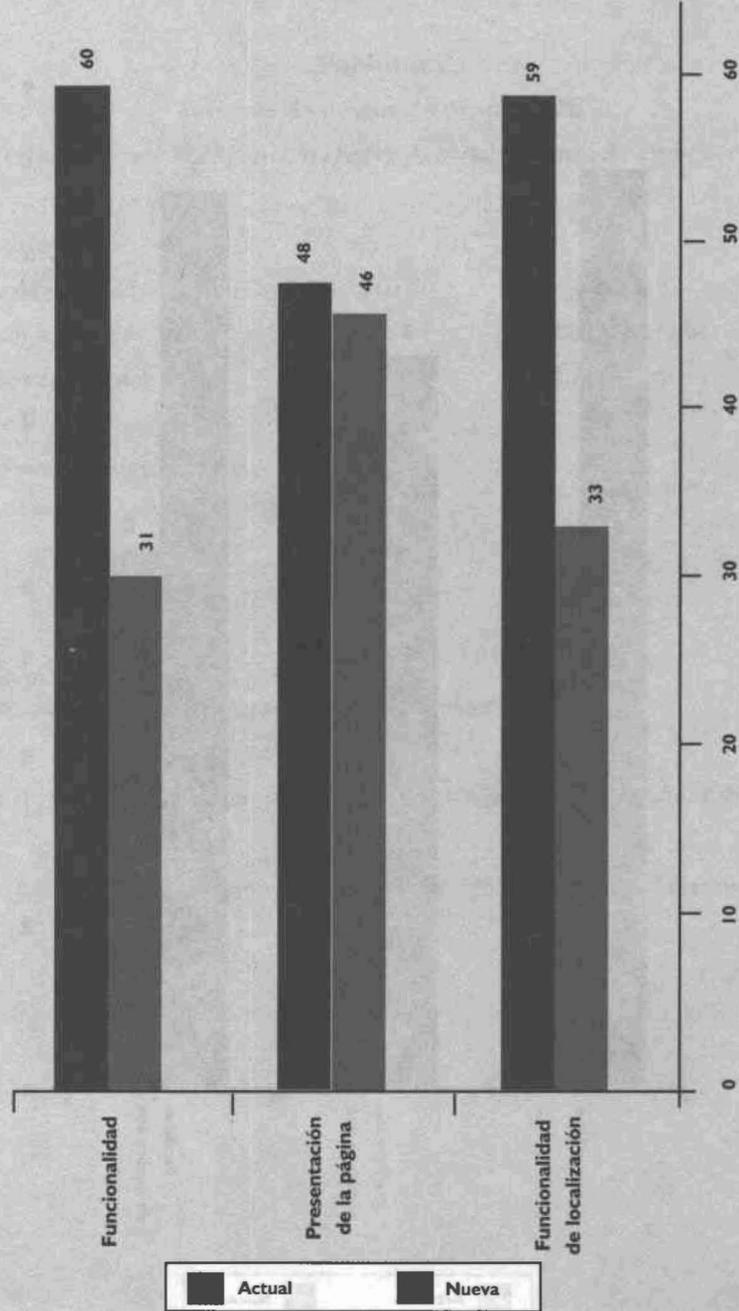
Costo total de nueva edición: $\$8.786.588.115$ 2% incremental



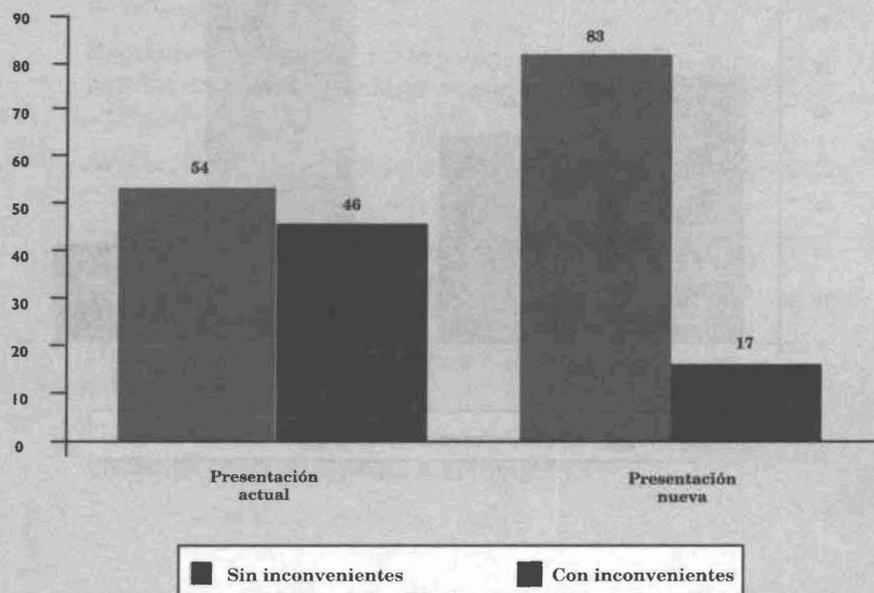
ANEXO 3 ALTERNATIVAS PREFERIDAS POR LOS ANUNCIANTES



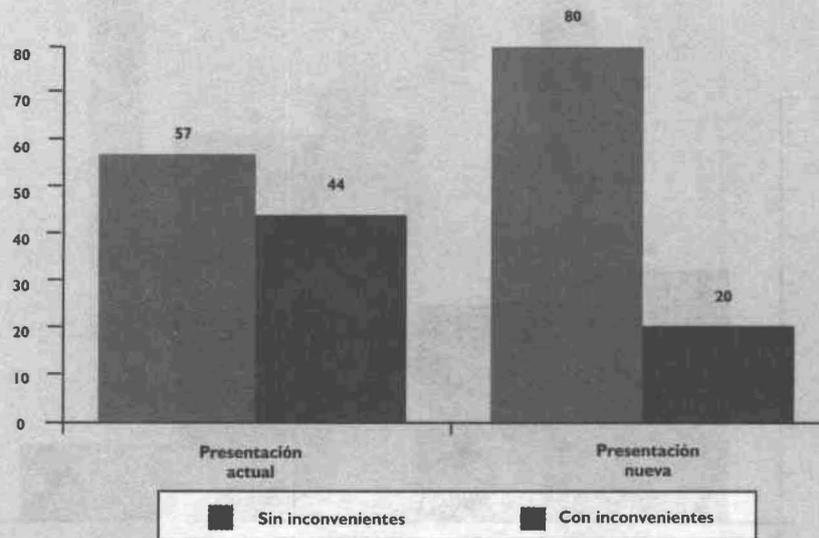
ANEXO 4
ALTERNATIVAS PREFERIDAS POR LOS USUARIOS



ANEXO 5
CONCEPTO DE LOS ANUNCIANTES SOBRE CADA PRESENTACIÓN



ANEXO 6
CONCEPTO DE LOS USUARIOS SOBRE CADA PRESENTACIÓN



ANEXO 7

Glosario

Anuncios: Espacio publicitario dentro del directorio telefónico, que permite incluir información como razón social, dirección, teléfonos y publicidad.

Anunciadores: Personas o empresas que le pagan a Publilínea por la figuración de sus anuncios en el directorio telefónico.

Secciones: Divisiones de las páginas amarillas que agrupan las empresas anunciantes por actividad económica o profesional.

Aviso: Anuncios delimitados dentro de cuya área se describe la información requerida.

Información direccional: Información que responde a las preguntas de quién y dónde a aquellas personas que tienen la necesidad de adquirir un bien o servicio.

Tirajes: Número de directorios que se producen y distribuyen.

Cliente de mi cliente: Usuarios finales del directorio telefónico, quienes consultan el libro.

Comentario al caso
«No me lo cambie»

Los casos son casos cuando se prestan para una discusión enriquecedora; en nuestro caso una discusión acerca del mundo de los negocios, de las empresas. Y eso es lo que pasa en «No me lo cambie», nombre homónimo de un conocido programa colombiano de televisión, lo cual le quita un poco de originalidad, defecto innecesario que queda compensado con la riqueza en el contenido del caso.

El caso relata la problemática de una inocultable, antigua, conocida y tradicional empresa del país, que entra en cierta crisis por la aparición de un fuerte competidor en un campo de la edición de directorios telefónicos, campo que hasta ese momento era manejado como un monopolio. Publilínea S.A. es el nombre que se le da a la empresa tradicional, en el caso, y al nuevo competidor lo llaman Guía Publicitaria. Ambos empiezan a competir en el denominado mercado de la información direccionadora por medio de las páginas amarillas.

Para no repetir el argumento y el conflicto que se presenta en el caso sólo

comentemos que el caso presenta una excelente oportunidad para la discusión de elementos de planeación estratégica, sobre todo en la parte externa: amenazas y oportunidades. También en el campo de generación de estrategias de mercadeo y ventas (alternativas de argumentación para la fuerza de ventas). El caso favorece además otros ámbitos interesantes de discusión como lo son los cambios tecnológicos relacionados con el negocio, algunos elementos de equidad en los negocios (¿anunciantes más ricos pueden y deben ocupar mejores lugares en las páginas amarillas?) y en menor medida discusión sobre costos de producción implicados en la solución del problema.

Al caso se le puede aplicar de buena manera el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter o un análisis DOFA, y muchos otros modelos de análisis, pero lo más importante es que además de ser un buen caso, es corto, concreto, claro y ameno de leer.

CÉSAR AUGUSTO MUÑOZ ECHEVERRY
Director de la Especialización en Gestión
Humana en las Organizaciones de la
Universidad ICESI

Comentario al caso
«No me lo cambie»

El caso describe la caracterización de un negocio cuyas ventajas competitivas están determinadas por el liderazgo en la edición de directorios telefónicos en circunstancias monopólicas a nivel nacional en una industria que proporciona dirección informadora mediante avisos publicitarios.

Existen cambios dramáticos que modificarán las reglas de juego de los negocios y de manera particular Publilínea S.A. no está al margen de esta situación, por el contrario estos cambios incidirán en la visión futura del negocio. Los cambios que se tienen previstos en la industria de la información direccional, tales como: ingreso de nuevos competidores, nuevas alternativas que brinda la tecnología, los procesos de privatización que viven las empresas telefónicas modificarán las prácticas administrativas que la empresa ha realizado durante más de cuarenta años. Publilínea se enfrenta a la situación de tomar decisiones en el corto plazo debido a la aparición de un competi-

tor directo, Guía Publicitaria, que ya participa con directorios alternos en las ciudades de Bogotá y Medellín y ahora tiene previsto ingresar a la ciudad de Cali.

Si bien es cierto que el caso se centra en una situación de coyuntura con implicaciones en el corto plazo, se convierte también en un excelente vehículo para mirar el ciclo de evolución de la industria que proporciona dirección informadora y que obviamente incide en la visión del negocio en el largo plazo. Publilínea S.A. tiene una posición competitiva dominante en una industria de rápido crecimiento. Esta circunstancia convierte el caso en un excelente instrumento pedagógico para revisar prácticas administrativas como: estrategias de ventas en un mercado oligopólico, administración de la fuerza de ventas, estudios de mercado, estrategias de posicionamiento estratégico, alianzas estratégicas y el impacto tecnológico sobre las mismas prácticas administrativas.

FRANCISCO VELÁSQUEZ VÁSQUEZ
Director de la Especialización en Administración de la Universidad ICESI

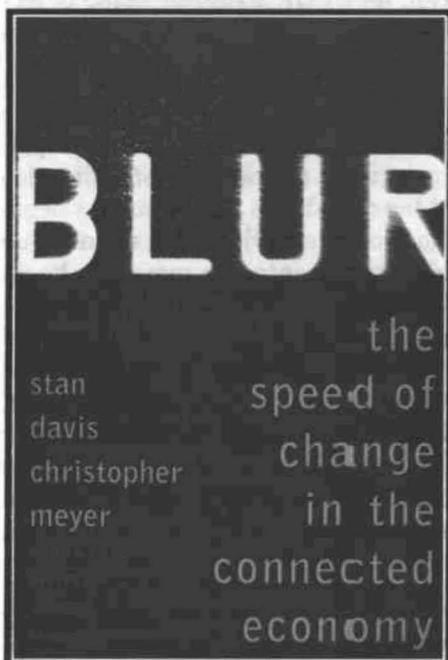
1. 關於「...」的解釋，應以...
 2. 關於「...」的解釋，應以...
 3. 關於「...」的解釋，應以...
 4. 關於「...」的解釋，應以...
 5. 關於「...」的解釋，應以...
 6. 關於「...」的解釋，應以...
 7. 關於「...」的解釋，應以...
 8. 關於「...」的解釋，應以...
 9. 關於「...」的解釋，應以...
 10. 關於「...」的解釋，應以...

1. 關於「...」的解釋，應以...
 2. 關於「...」的解釋，應以...
 3. 關於「...」的解釋，應以...
 4. 關於「...」的解釋，應以...
 5. 關於「...」的解釋，應以...
 6. 關於「...」的解釋，應以...
 7. 關於「...」的解釋，應以...
 8. 關於「...」的解釋，應以...
 9. 關於「...」的解釋，應以...
 10. 關於「...」的解釋，應以...

RESEÑAS BIBLIOGRAFICAS

BLUR

RESEÑA DE UN LIBRO EJECUTIVO, POR
HECTOR OCHOA DIAZ, PH.D.
DECANO DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACION
UNIVERSIDAD ICESI



Autores:
STAN DAVIS Y CHRISTOPHER
MEYER
ISBN: 0-201-33987-0
Addison-Wesley, Readen,
Massachussets, 1998
265 páginas

la reciente literatura relacionada con el impresionante efecto de la tecnología de la informática y las comunicaciones en el comportamiento y evolución de los mercados, los productos y las formas de hacer negocios.

Los autores definen BLUR como el resultado dinámico del producto de la *velocidad*, la *conectividad* y la *intangibilidad* ($\text{speed} \times \text{connectivity} \times \text{intangibility} = \text{BLUR}$). La *velocidad* se refiere al incremento de los negocios en la unidad de tiempo, como consecuencia de la mayor disponibilidad de información a la que tienen acceso compradores y vendedores en los mercados. La *conectividad* es la posibilidad de que compradores y vendedores estén directamente conectados de una manera interactiva, gracias al internet. La *intangibilidad* define la creciente tendencia a que aun los bie-

Este interesante libro, cuyo nombre, BLUR, sin un significado específico, se puede traducir como «algo indeterminado, sin forma específica, abstracta», cuyos autores hacen parte del equipo de pensadores del Centro para la innovación en los negocios de la firma Ernest & Young, forma parte de

nes más duros se conviertan en intangibles, por lo tanto, BLUR es el resultado del producto de estos tres factores.

Los bienes que se han tenido tradicionalmente como cosas tangibles, fabricados de materiales, se transformarían por el efecto de BLUR en intangibles, haciendo que desaparezca la diferencia entre los productos y los servicios. El valor de lo que se puede comprar en el mercado va a depender principalmente del componente de los elementos que aseguren la existencia de los «intangibles» que se agreguen al producto de manera integral, uno de los cuales es la existencia de canales de comunicación instantánea entre el comprador y el vendedor durante la vida útil del mismo, para la satisfacción de ambos, logrando así un mayor goce del comprador y una retroalimentación al productor para rediseñar el producto.

El libro está dividido en ocho capítulos, los cuales pueden leerse en el orden que desee el lector, agrupados en cinco temas. En el primero se define de una manera sugestiva el significado de BLUR y sus variables velocidad, conectividad e intangibilidad.

En el segundo se presenta la evolución de la oferta, la demanda y los intercambios en el mercado, en presencia de las tecnologías masivas de las comunicaciones.

En el tercero se discurre en el nuevo concepto de la satisfacción de compradores y vendedores y sus efectos en

la aparición de nuevas formas de mercado, cada vez más parecidas a los mercados perfectos, no importa cuáles sean las características de los productos. Los mercados de valores serán los prototipos de todos los mercados, no habrá mayores diferencias entre éstos y aquéllos.

El cuarto tema analiza el efecto de las nuevas tecnologías en los mercados de recursos: liquidez, mano de obra y tiempo.

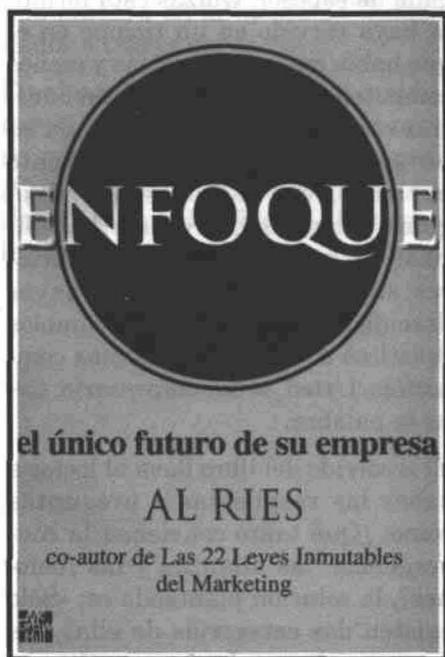
El último tema describe cincuenta formas de poner su negocio en función de BLUR y diez de cómo el lector se puede situar, a sí mismo, en la órbita del BLUR.

Este ingenioso libro es una especie de aventura del pensamiento que a primera vista podría parecer fantástico si las realidades de los nuevos negocios no nos estuvieran mostrando que aceleradamente nos movemos hacia ese horizonte. Para lograr la idea de que en el futuro los libros, los productos y los servicios se convertirán en un sistema de intercomunicación, BLUR invita a sus lectores a visitar su dirección www.blursight.com. y a compartir las propias experiencias en la transformación de los negocios en el nuevo BLUR.

En conclusión, para los autores estamos en la aurora de una nueva economía, en la cual los mercados, los productos, los precios y los agentes, como hoy los conocemos, se transformarán radicalmente gracias al uso masivo, desde cualquier sitio, de las nuevas tecnologías. ●

ENFOQUE, EL ÚNICO FUTURO DE SU EMPRESA

RESEÑA DE UN LIBRO EJECUTIVO, POR
JUAN ANTONIO GUDZIOL V.,
PROFESOR DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO, UNIVERSIDAD ICESI



«Cuando usted enfoca a una compañía... crea una capacidad poderosa, similar a un láser, para dominar el mercado. En eso consiste la labor de enfocar una empresa.»

«Cuando una compañía pierde su enfoque, pierde su poder... disipa su energía en demasiados productos, demasiados mercados.»

Con estos planteamientos inicia Al Ries un interesante recorrido temático a través de 15 capítulos que el lector aborda de manera agradable, sin perder en ningún momento el interés por los mismos.

Autor del libro:
AL RIES
ISBN: 970-10-0992-4
Editorial: Mc Graw Hill Interamericana S.A.
México D.F. 1996
No. de páginas: 347. Tamaño 16.5 cm x 23 cm

Con un buen manejo de datos y de hechos, demuestra cómo grandes compañías: General Motors, IBM y Sears Roebuck han perdido el enfoque que en algún tiempo las hizo liderar los mercados en los cuales participaban y que su futuro no es muy claro en términos de competitividad y permanencia.

Datos como: ingresos por US\$63.000 millones y pérdidas por US\$8.000 millones (IBM), unos ingresos de US\$133.000 millones y pérdidas por US\$23.000 millones (GM) tratan de mostrar con validez cómo la pérdida del enfoque de estas compañías, al buscar el crecimiento *per se*, es un error estratégico grave.

Lo que debe preocupar a los administradores de empresas es que estos errores se repiten una y otra vez cuando las compañías empiezan una carrera sin fin, o con final trágico, diría yo, al ampliar las líneas de productos o servicios; compañías como en el caso de Gerber, cuyo significado de marca es «comidas para bebés» y sale vertiginosa a producir vestuario y

muebles marca Gerber, siendo esto lo más desenfocado hablando de estrategias. Los negocios son una batalla de percepciones, no de productos.

El hecho de no tener claro lo anterior ha llevado a los fabricantes a tener incrementos considerables en sus costos de comercialización: «Los supermercados obtienen una parte importante de sus utilidades no por vender productos a los consumidores sino vendiendo servicio a los fabricantes», sentencia Ries.

Ahora bien, de acuerdo con lo anterior, yo pregunto: ¿Guardará esto alguna relación con el fenómeno Bimbo en Colombia? ¿O con Gaseosas Postobón, Jugos Postobón y Bebida Energética Postobón? ¿Cuánto puede costarle a estos fabricantes la cuota por espacios?

El final de la carrera puede ser la pérdida de enfoque y de posicionamiento con las consecuencias trágicas que ya usted se puede imaginar: pérdidas en participación de mercados y de utilidades.

Otro planteamiento que entra a reforzar como una estrategia válida es la presión de la globalización de la economía; cuanto más grande sea un mercado, mayor será la especialización de las compañías que en él actúen y esto obliga entonces a tener un enfoque.

Las compañías colombianas o de cualquier país deben decidir si compiten en casa con las importaciones o alrededor del mundo en mercados más sofisticados. Cuando se implante un auténtico libre comercio en el mundo sólo quedará como estrategia para sobrevivir el enfocar las compañías,

es decir, deben especializarse, y si desean expandirse geográficamente deben entonces contraerse, léase enfocarse.

«Son demasiadas las empresas que tienen una milla de ancho y una pulgada de espesor. Quizás esta fórmula haya servido en un tiempo en el que había menos compañías y menos competencia». ¿Qué pasará con nuestras compañías que han actuado en un país pequeño (económicamente hablando), con mercados aún protegidos por altas barreras arancelarias?; de esta combinación de factores surge con vitalidad el mayor desenfoque. Sólo realizando cambios drásticos sobrevivirán algunas compañías. Usted, señor empresario, tiene la palabra.

El recorrido del libro lleva al lector a saber las respuestas a preguntas como: ¿Qué tanto convienen la convergencia, las alianzas y las fusiones?, la solución planteada es: «Sólo existen dos categorías de ellas, las buenas y las malas; estas últimas enfatizan en la cobertura del mercado y las primeras buscan el predominio del mercado al aumentar el enfoque de las compañías».

Posteriormente se llega al tan debatido y poco comprendido tema de la calidad: ¿Cuál es el mejor satisfactor? La respuesta aparece como obvia: el de mejor calidad... pero, ¿qué es calidad? ¿Quién decide la calidad? Excelentes preguntas que son solucionadas con maestría por Al Ries al desarrollar la discusión sobre la percepción y que nos lleva finalmente a su descubrimiento y gran aporte al mercadeo moderno: *Posicionamiento*. Es aquí en donde el lector comprenderá

que si una compañía logra un posicionamiento de «hormigón armado» en la mente de los consumidores, conseguirá el liderazgo indiscutible, será la mejor de su categoría, todo el mundo sabrá que es la mejor y esto será posible cuando se haya apropiado de una palabra en la mente del consumidor a través del enfoque.

Finalmente el lector desprevenidamente le dará la razón al autor, pero se preguntará: ¿Cómo enfocarse? ¿Cómo los cambios tecnológicos y sociales afectan el enfoque? Ahí estará la mano solícita del autor para ayu-

darlo cuando le muestra una serie de caminos alternos y estrategias que pueden atender las empresas para alcanzar el éxito.

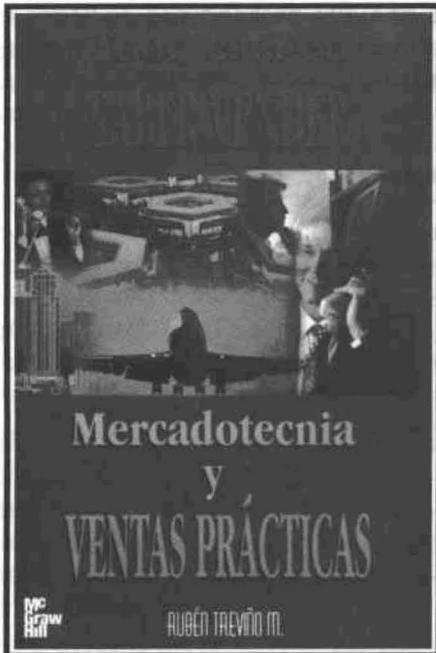
Con una serie de casos sobre situaciones de empresas reconocidas a nivel mundial, él le demostrará por dónde transitar para enfocar la compañía y a través de cuál estrategia existe una alta probabilidad de llegar a la cima... **El enfoque es el único futuro de su empresa.** ¿Qué espera usted para adquirir y leer este gran libro? **El tiempo apremia... el futuro es hoy.** ☀



Faded text, likely bleed-through from the reverse side of the page.

TODO ESTÁ EN SABER VENDER MERCADOTECNIA Y VENTAS PRÁCTICAS

**RESEÑA DE UN LIBRO EJECUTIVO, POR
SILVIO ESCOBAR NARANJO, PROFESOR DE TIEMPO COMPLETO
DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO DE LA UNIVERSIDAD ICESI**



Autor del libro:
RUBÉN TREVIÑO M.
ISBN: 970-10-1773-0
Editorial: McGraw-Hill INTERA-
MERICANA Editores S.A. de C.V.
México, D.F. - México 1997
Tamaño: 13.5 cm x 21 cm - 121
páginas

El activo más valioso, no se incluye en los estados financieros, no se puede proteger con registro legal, ni con póliza de seguro.

Mantenerlo y hacerlo crecer es el gran reto de las personas de mercadeo y ventas.

Convertirse en *Vendedor-mercadólogo* especializado en negociación es la clave del éxito para lograr este esencial objetivo. Rubén Treviño nos dice en forma concisa y amena cómo hacerlo.

Rubén Treviño, autor mejicano, mercadotecnista del Instituto de Estudios Superiores de Monterrey, su ciudad natal, con maestría en Administración de la Universidad de Nueva York, ha obtenido una sólida experiencia profesional trabajando inicialmente como empleado, para empresas como Pepsi, Vitro, Gentor y Occidental Chemical, y a partir de 1989, en su propia empresa, R. Treviño y Asociados, especializada en servicios de mercadeo y comunicación integral. Además es desde 1979 profesor del Instituto Tecnológico de Monterrey y ha dictado clases y conferencias en prestigiosas universidades como Georgetown, Texas y Wisconsin.

Aunque todos los humanos, independientemente de la edad, sexo, nivel académico y cultural, diariamente vendemos y hacemos mercadeo tanto de nuestra actividad personal como de nuestra ocupación, no todos

estamos capacitados para hacerlo eficazmente.

Todo está en saber vender es una buena guía, de consulta frecuente, para aprender y reflexionar sobre esta actividad que consciente o inconscientemente realizamos todos los días.

El propósito del autor es proporcionar a los profesionales independientes, y menciona a graduados en facultades donde normalmente no se enseña mercadeo ni ventas —médico, abogado, contador, ingeniero, arquitecto— «una guía que permita conocer el "abc" de las ventas, las negociaciones, la mercadotecnia con pocos recursos, y las nuevas tendencias en el área, tales como el multinivel, el telemarketing y la globalización, con la intención de poder estar preparados para una mayor competitividad en lo nacional e internacional y, por supuesto, para tener un mayor beneficio en lo económico y emocional».

Treviño supera su propósito en varios aspectos: Primero en cuanto al público objetivo, porque es de utilidad para toda clase de ejecutivos, tanto empleados de grandes corporaciones, en todos los niveles de la organización; como los de pequeños negocios y en todos los campos de la actividad profesional, privada y pública.

Segundo, en contenido, consigue el autor integrar los conceptos y actividades de mercadeo con los de ventas de tal forma que quien practique sus acertadas enseñanzas las integrará en una sola actividad profesional convirtiéndose en vendedor emprendedor, como él lo denomina, pero que bien pudiera haberse inventado el término "vendedormercadólogo", porque eso es en síntesis lo que logra.

“Veremos cómo un vendedor emprendedor puede aumentar su capacidad de servicio, respuesta y competitividad, conociendo y manejando técnicas y estrategias de mercadotecnia”.

Tercero, introduce de forma espontánea, simple y convincente: dignidad personal (autoestima), ética, valores humanos y humanitarios (filantrópicos) como factores clave del éxito en el ejercicio profesional de las ventas-mercadeo.

“Demuestre seguridad, nunca angustia o desesperación, aunque esté pasando por un momento difícil, lo cual a todos nos sucede. Proyecte entusiasmo sin sonar falso o hipócrita”.

“... las empresas que han decidido tomar un enfoque de ayuda a los demás tienen una ventaja competitiva, sus clientes se lo reconocen y juegan un rol importante en la sociedad. Esto mismo sería muy conveniente que usted lo considere en lo personal. Ayudar a los niños de la calle a que aprendan un oficio, a tocar un instrumento, a saber vender, entre otras cosas, y no sólo darles de vez en cuando, puede tener mejores resultados para ellos, la sociedad y el país”.

El lector es conducido por el método de reflexiones en forma de puntos, desde la personalidad, actitudes y habilidades que se requieren para triunfar en la actividad de ventas, hasta cómo elaborar un práctico plan de mercadeo, pasando por el conocimiento del cliente, el mercado, la competencia, con adecuados procedimientos y técnicas de planeación, análisis y evaluación para hacerlo.

Siguiendo con la fijación de objetivos, formulación de estrategias y tácticas

para lograrlos, entre las que incluye: puntos clave, que todos debemos conocer y dominar, sobre negociaciones, nuevos sistemas de ventas, recomendaciones para vender en épocas difíciles, y cómo establecer ventajas diferenciales.

Finalizando con un simple pero tremendamente útil anexo en el que, en diez puntos y un funcional formato, enseña cómo elaborar el indispensable plan anual de mercadeo.

Conviene anotar que esta breve guía para la práctica exitosa de las ventas profesionales tiene como aspecto débil la superficialidad en el manejo de la mezcla de mercadeo, especialmen-

te en lo referente a las estrategias de precio, publicidad y promoción.

Interesante y especialmente útil el método que introduce en la sección *Cómo hacer presentaciones de calidad*, el cual denomina **FAB** (sí, la marca del ampliamente conocido detergente), **Features**, características, **Advantages**, ventajas diferenciales, **Beneficits**, hay que recordar que lo que compramos es beneficios. Método que resulta un complemento perfecto para la fórmula nemotécnica **AIDA** (**Atención, Interés, Deseo, Acción**) la cual se utiliza con magníficos resultados para desarrollar piezas de comunicación eficaces. ●

REPENSANDO EL FUTURO

RESEÑA DE UN LIBRO EJECUTIVO, POR
EL PROFESOR CARLOS AREIZA
DEPARTAMENTO DE MERCADEO
DE LA UNIVERSIDAD ICESI



Repensando el futuro es un libro que presenta en forma amena y clara la realidad que se está viviendo en el mundo de los negocios actuales, lleva al empresario y al estudioso de los temas de administración y negocios a cuestionarse y replantear la empresa, a repensar los negocios en los cuales se desenvuelven.

Gibson integra en una forma coherente y clara la visión que sobre la realidad de los negocios tienen grandes pensadores, líderes y visionarios del siglo xx. Muchos de estos han roto pa-

Autor del libro:
ROWAN GIBSON
Traductora: María José Marcen
ISBN: 958-04-3936-2
Editorial: Norma
Impreso en Colombia, junio, 1997
No. de páginas: 319
Tamaño: 15.5 cm x 23 cm

radigmas y han contribuido a cambiar la forma de pensar los negocios, de enfrentar la competencia global.

El libro en su estructura presenta pensamientos independientes con títulos sugestivos, por ejemplo:

Reformulando los negocios, escrito por Gibson, donde ve el mundo de los negocios como un mundo de caos e inseguridad. Un mundo donde la economía no se basará en la tierra, el dinero o las materias primas sino en el *capital intelectual*. Donde la competencia será feroz y los mercados no tendrán piedad. Donde los clientes tendrán total acceso a productos, servicios e información. Un mundo donde las *redes* serán mas importantes que los países, y donde se pedirá que se hagan negocios en tiempo real.

Los principios primero, escrito por Covey, quien sostiene que los líderes de éxito del mañana apreciarán más los principios que sus compañías. Propone un cambio de paradigmas en la

administración creando unos empleados con *Alto poder de decisión* alrededor de un sentido común de significado y visión.

Replanteando la competencia, de Michael Porter, donde entre otras cosas sostiene que no existe una estrategia universal, que ésta es una trampa en la que caen muchas empresas globales. Que la verdad fundamental es que una empresa no puede ser todo para todas las personas y hacer un buen trabajo a la vez. La estrategia requiere elecciones. Se debe decidir qué tipo de valor se quiere para entregarlo a quién. Sostiene Porter que la única manera de tener una ventaja competitiva es mediante la *innovación y la actualización*.

Por el ojo de la aguja, escrito por Peter Senge, quien afirma que el conocimiento se debe compartir, que la información no se debe guardar como si fuera posesión. Trata al conocimiento como capacidad para actuar con eficiencia.

Convertirse en líder de líderes, de Warren Bennis, donde afirma que en los Estados Unidos la ventaja competitiva industrial se dará en torno a las mujeres. Y cita a la doctora Tartakoff, la cual sostiene que las mujeres tienen rasgos de carácter opuestos a los de los hombres y que esos rasgos femeninos «contienen el potencial para mejorar la condición humana». ☀