



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA
Campus Bonaterra

ESCUELA DE INGENIERIA

**“Evaluación de los aspectos de mercado para la introducción de
Richmond Events en el extremo oriente.”**

Caso que presenta

Mariana Gatica Vega

Para obtener el grado de

**MAESTRÍA EN EVALUACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE
PROYECTOS con Reconocimiento de Validez Oficial de
estudios de la S.E.P., según acuerdo N°2006267 de fecha 23
de Junio del 2006.**

Director del Caso:

MTRO. JORGE ENRIQUE PÉREZ MAR

Aguascalientes, Ags., Noviembre 2015.

| | |
|---|-----------|
| Introducción | 1 |
| Antecedentes del caso..... | 1 |
| Descripción de la industria | 2 |
| | |
| Planteamiento del problema | 9 |
| | |
| Referencias teóricas | 10 |
| Fuerzas de Porter | 10 |
| Estrategia del océano azul..... | 16 |
| | |
| Diagnóstico General | 20 |
| Análisis situacional..... | 20 |
| | |
| Propuesta de solución..... | 24 |
| Alternativa 1 | 24 |
| Alternativa 2..... | 27 |
| Alternativa elegida | 30 |
| | |
| Conclusiones..... | 33 |
| Reflexión de Aprendizaje | 34 |
| | |
| Referencias..... | 37 |
| Bibliografías | 38 |
| | |
| Anexos | 40 |
| Anexo 1..... | 40 |
| Anexo 2..... | 43 |

Introducción

Antecedentes del caso

Fundada en 1992, Richmond Events organizaba congresos estratégicos para profesionales a bordo de transatlánticos o barcos de crucero como alternativa a las conferencias comerciales tradicionales. Mark Rayner, su director ejecutivo, junto a otros directivos, desarrolló la idea mientras trabajaba en la empresa Finance and Investment Events (FIE), filial del gran grupo editorial y de medios de comunicación EMAP. "EMAP" ahora conocido como Top Right Group es una empresa británica medios de comunicación, que se especializa en la producción de revistas de empresa a empresa, y la organización de eventos de negocios y conferencias.

EMAP había recibido el encargo de organizar el denominado *Personal Investment Marketing Show* (PIMS), feria del mercado de inversores privados, la cual estaba a punto de dejar de funcionar. El único problema era que no se estaba consiguiendo la asistencia a la feria de los directivos de alto nivel. Los empleados recopilaron datos mediante encuestas, y su respuesta fue que no les gustaban las ferias comerciales o los recintos feriales, y que ese no era un buen entorno para tratar negocios.

Mark Rayner abandonó FIE y lanzó una oferta de adquisición de la empresa por parte de sus propios directivos. Ofreció a seis miembros del equipo participación en acciones de la nueva empresa y convirtió las conferencias tradicionales en eventos emocionales. La nueva feria del mercadeo de inversores privados (PIMS) a bordo se celebró por primera vez en 1990 y los participantes lo disfrutaron tanto que se consiguió una cifra record en nuevas inscripciones para el año siguiente.

Richmond Events, se centró en el crecimiento y en las ganancias para conseguir una rentabilidad lo más rápido posible para su inversor de capital de riesgo, y lo consiguió. En 1997, Rayner adquirió la participación de la compañía de capital de riesgo y Richmond pasó a ser una empresa totalmente privada. En el año 2002, Richmond Events contaba con dos sedes: sus oficinas centrales en Londres y un centro de operaciones en Nueva York. En la sede de Londres trabajaban 100 empleados y en Nueva York, 40. Richmond Events, actualmente organiza foros empresariales estratégicos a bordo de buques y en lugares exclusivos en el Reino Unido, EE.UU., Suiza e Italia. En 2014, celebraron su evento número 500, bajo el formato Richmond.

Descripción de la industria

En el 2001 se habían celebrado 823 grandes ferias en el Reino Unido, de las cuales 461 fueron de carácter comercial. En ese año, hubo un 5% menos de eventos que en 2000, debido a la consolidación del sector y a la recesión económica general, pero las ferias seguían captando el 12% del presupuesto de mercado promocional del Reino Unido. Existían cuatro grandes empresas de organización de eventos: Reed Exhibitions, EMAP, CMP (anteriormente Miller Freeman) y Haymarket.

Reed Exhibitions, la más grande ellas, era 100% propiedad de Reed Elsevier y organizaba 470 eventos en 29 países. Reed Exhibitions es una división de RELX Group, un proveedor líder a nivel mundial de soluciones de información para clientes profesionales de distintos sectores. Tiene una cartera de más de 500 eventos en 43 países, y un personal compuesto por 3700 especialistas en exposiciones que abarcan 43 sectores industriales: desde el sector aeroespacial y de aviación hasta el mundo de la belleza y la cosmética o el del deporte y el ocio.

Su visión general es “Proporcionar contactos, contenidos y redes comerciales con el poder de transformar su negocio”. Y cuentan con 5 valores que definen la empresa:

Nos centramos en el cliente. Todo lo que hacemos gira en torno a las necesidades de nuestros clientes. Queremos ser el socio indispensable y hacer todo lo posible para entender y superar las expectativas de nuestros clientes. Nos comprometemos a ofrecer productos de la mejor calidad y servicios del más alto nivel y excelencia.

Valoramos nuestro equipo. Damos prioridad máxima a la contratación, al desarrollo y la conservación de gente fantástica. Nuestros directores son responsables del desarrollo del personal y reconocemos y premiamos sus logros. Disfrutamos con lo que hacemos y celebramos el éxito.

Pasión por ganar. Estamos decididos a superar y a ganar a la competencia, es decir, queremos ser los mejores. Tenemos mucha energía, rapidez y decisión con una fuerte tendencia a la acción. Hacemos bien nuestro trabajo y llevamos a cabo nuestros propósitos.

Innovación. Aceptamos y apoyamos los cambios; desafiamos el status quo. Animamos a nuestros empleados a ser emprendedores, a asumir riesgos y a aprender de los errores. Estamos preparados para tomar decisiones importantes y realizar cambios.

Trabajar sin fronteras. Nos esforzamos constantemente por romper las barreras entre organizaciones y estamos interesados en las asociaciones con clientes y proveedores.

Reed Exhibitions posee una relación laboral con asociaciones comerciales y gobiernos que utilizan habitualmente sus eventos para acceder a los mercados nacionales e internacionales o contribuir a la economía local y nacional los cuales representan un papel clave en el desarrollo industrial y comercial.

Estos son algunos ejemplos de las relaciones de Reed Exhibitions con asociaciones comerciales y alianzas con diversos gobiernos:

- Reed y el Vision Council of America crearon una empresa conjunta para organizar eventos de Vision en Las Vegas, Nueva York y Chicago.
- Reed Travel Exhibitions tiene la autorización para organizar Asia Pacific Incentive y Meetings Expo (AIME) en nombre de Melbourne Convention and Marketing Bureau.
- Cuando Adnec, el recinto controlado por el gobierno de Abu Dhabi, privatizó sus operaciones, Reed Exhibitions fue una de las empresas seleccionadas para gestionar parte de su cartera.
- Reed Sinopharm es una sociedad al 50% con CPEC¹, la filial organizadora de eventos comerciales de la empresa estatal Sinopharm, la mayor empresa farmacéutica de China.

Con la compra de Miller Freeman Europe en 2000, Reed Exhibitions pasó a ser el mayor organizador de exposiciones del mundo. Más de 7 millones de participantes asistieron a sus eventos en 2014. En la última década ha habido un cambio estratégico que ha puesto de relieve los mercados en expansión de China, Latinoamérica, Rusia y Oriente Medio, mediante la creación de empresas conjuntas y la utilización de las marcas Reed líderes del mercado.

Reed Exhibitions desea aumentar el peso de sus actividades en los mercados asiáticos y emergentes de un 24% a un 35%.

¹ China–Pakistan Economic Corridor. Es un megaproyecto de desarrollo que tiene como objetivo conectar el puerto de Gwadar en el suroeste de Pakistán a la región autónoma noroccidental China de Xinjiang, a través de una red de carreteras, ferrocarriles y tuberías para el transporte de petróleo y gas.

Por otra parte "EMAP" es un acrónimo para East Midland Allied Press, y fue fundada en Peterborough en 1947 por Richard Winfrey. La empresa fue formada por la fusión de la impresión Northamptonshire y Publishing Co., el Anunciante Peterborough Co., el Periódico Norfolk Oeste y del Rey Lynn Co. y secciones de impresión comercial en Rushden, Lynn del Rey y Bury St. Edmunds. EMAP se convirtió en un PLC² a finales de 1970 bajo la dirección de Sir Robin Miller y David Arculus. La familia Winfrey continuó trabajando en el equipo de gestión de EMAP hasta principios de 1980 y se mantuvo hasta que dos tercios de la compañía fueron vendidos a Bauer Media Group a principios de 2008. En marzo de 2012, la compañía anunció que iba a llamarse Top Right Group. Sus revistas, eventos y negocios de datos se dividen en tres empresas independientes.

EMAP tiene 20 revistas en su cartera de negocio a negocio, incluyendo:

- Architects Journal
- Architectural Review
- Broadcast
- Construction News
- Drapers
- Health Service Journal
- Local Government Chronicle
- Materials Recycling Week
- Nursing Times
- Retail Week
- Recycling & Waste Management
- Screen International

² Public Limited Company

El nombre Emap continuará siendo utilizado para la operación de las revistas, que en su momento representó alrededor del 18% de la facturación del grupo.

Top Right Group, trabaja con 150 países, tiene su sede en Londres y oficinas en 16 países y emplea a más de 1.800 empleados, con principales lugares operativos en el Reino Unido, Estados Unidos, Emiratos Árabes Unidos y la India, así como una creciente presencia en Brasil y China.

En octubre de 2011, Su Director General, Duncan Pintor se convirtió en CEO de EMAP y en Marzo de 2012, llevó a una reestructuración significativa dando pie a la creación de Top Right Group. Top Right Group tiene tres segmentos de negocio: Eventos, Servicios de Información y suscripción de contenido. Siendo Eventos el segmento más grande.

Los Principales aspectos operativos:

- Productos nuevos
- Nueva WGSN.com³ - combinando lo mejor de WGSN y Stylesight;
- Leones Salud - un nuevo festival al servicio de la industria de las comunicaciones de la salud
- HSJ Inteligencia⁴ - producto de datos más grande de EMAP hasta la fecha.

Eventos en nuevas geografías:

- Pura, Shanghai
- CWIEME, Shanghai
- Venta al por menor de China Congreso
- Bett Liderazgo Cumbre de Asia

³ Servicios de pronósticos de tendencias.

⁴ Plataforma en línea que proporciona una visión temprana y exclusiva de los datos más actualizados de los compradores y vendedores.

“Londres, 27 de Mayo de 2015: Top Right Group, el grupo global de comunicación de empresa a empresa, anunció hoy sus resultados financieros para el 2014, reportando ingresos del Grupo de 312,7 millones de libras, un crecimiento del titular del 15% y una tasa de crecimiento orgánica de 9%.⁵”

Compañías:

- i2i Events. Eventos de comercio y negocios internacionales.
- Lions festivals. Organiza festivales del mundo de las comunicaciones creativas en todas sus formas.
- WGSN. Planificación y comercialización de negocios.
- EMAP. Contenido de suscripción y eventos de negocios que ofrece oportunidades para conectarse, el acceso y celebrar.
- Glenigan. Proyectos de proveedores y análisis de la industria para el mercado de la reubicación de la construcción y de la oficina del Reino Unido.
- Meed projects. Proyectos de construcción con sede en Dubái que cubre 20 del CCG, norte y este de África.
- Groundsure. Ofrece inteligencia de localización fundamental para apoyar las decisiones de propiedad y uso de la tierra con la información más precisa.
- Planet Retail. Entrega datos y puntos de vista minorista líder en el mundo.
- DeHavilland. Ofrece un servicio Premium político apoya a la inteligencia de los asuntos públicos y los profesionales de la comunicación.



Ilustración 1. Los negocios impulsados por Top Right Group.

⁵ El crecimiento orgánico se calcula en moneda constante y pro-forma para las adquisiciones y enajenaciones asumiendo una fecha de la transacción en cada caso de 01 de enero 2013.

CMP (antes Miller Freeman, hoy UBM)

Miller Freeman, Inc., fue una editorial con sede en San Francisco de libros comerciales y revistas de negocios, así como un gerente de exposiciones comerciales e industriales. Era una fuerza innovadora en tecnología de negocios y las comunicaciones en la década de 1990. El nombre de la empresa es propiedad de United Business Media, aunque la compañía no ha existido desde 2000. La compañía fue fundada en 1902 por Miller Freeman, un magnate de la industria pesquera, activista del partido republicano, y el fundador y líder de la Liga Anti-japonesa del estado de Washington. Miller Freeman se fusionó en sus equivalentes CMP, conservando el CMP en lugar del nombre Miller Freeman.

La parte europea de Miller Freeman fue vendida a Reed Elsevier con algunas otras ventas más pequeñas. Miller Freeman fue un innovador en los medios de comunicación de negocios de Internet y ferias de tecnología de negocios.

Alan Peterson, ex director de la división EOEM electrónica de Miller Freeman, es citado diciendo: “La cultura basado en valores en el Miller Freeman tuvo una profunda impresión en mí. El espíritu empresarial que tuvo lugar en la sede durante el boom de Internet fue nada menos que electrizante, tenía lo que yo llamaría el oportunismo desenfrenado allí. Eso significa entrar en los mercados, al no estar limitado y saltando sobre las oportunidades.”

Planteamiento del problema

Richmond Events había cambiado notablemente desde el año 1992, y la descentralización de la autoridad en cuanto a la toma de decisiones sobre los eventos, junto con un incremento en el número de eventos ofrecidos, había cambiado el ambiente de trabajo. Los incentivos habían variado, la economía se había debilitado y tanto Mark como Deborah se dieron cuenta de que se habían producido nuevas discrepancias respecto a la ética de los empleados. Los Directivos estaban tratando de elegir cómo los gerentes de proyecto, quienes son críticos para el éxito, deben ser contratados y entrenados.

Existía un desacuerdo filosófico entre Mark y Deborah acerca de cómo pasar los eventos al siguiente nivel. Mark Rayner, quería mantener el rumbo y dar a los directores de proyectos la mayor autonomía posible ya que, afirma que la autonomía tiene precio, conduce a la innovación y la voluntad. Deborah Parkes, quería agilizar el proceso de producción y construir la jerarquía en el sistema para promover la calidad del servicio.

Además la empresa había acumulado una gran cantidad de información respecto la celebración de eventos en distintas partes del mundo, y ahora estaba sacando conclusiones sobre como celebrar futuros eventos de la forma más eficiente.

Al mirar hacia futuras posibilidades de crecimiento de la empresa, Deborah Parkes repasaba los muchos imprevistos culturales con que la empresa se había encontrado a medida que los eventos se habían ido extendiendo hacia terrenos menos conocidos. Había intentado definir de qué manera buscar socios podía ahorrar a la empresa tiempo, dinero y riesgo, negociando con métodos de trabajo ya establecidos o con economías de escala. En 1998, la empresa empezó a considerar introducirse en el mercado del Extremo Oriente. Deborah Parkes, previó que no iba a resultar tan fácil como parecía. En Japón el director de la empresa y el

director del proveedor no se sientan juntos para negociar en una sala de reuniones, son sus intermediarios los que hablan entre ellos.

Se evaluarán las condiciones internas de la empresa y factores del Medio Oriente en 1998 que afectaban al mercado para la posible expansión de Richmond Events.

“Evaluación de los aspectos de mercado para la introducción de Richmond Events en el Extremo Oriente.”

Referencias teóricas

Fuerzas de Porter

Richmond Events se encontraba en una etapa de crecimiento pero con dos visiones distintas en su gerencia. Por un lado Deborah se centraba en reestructurar el sistema, promover la calidad del servicio y buscar alternativas para hacer más eficiente los eventos. Su visión se enfocaba en fortalecer la empresa bajo ciertos métodos de trabajo ya establecidos. Podría decirse que Deborah se inclinaba a un modelo estratégico como el que plantea el Ingeniero y Maestro Michel Porter.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter fue elaborado en Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Estas 5 fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad.

Las cinco fuerzas de Porter incluyen 3 fuerzas de competencia horizontal: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores, y también comprende 2 fuerzas de competencia vertical: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes.

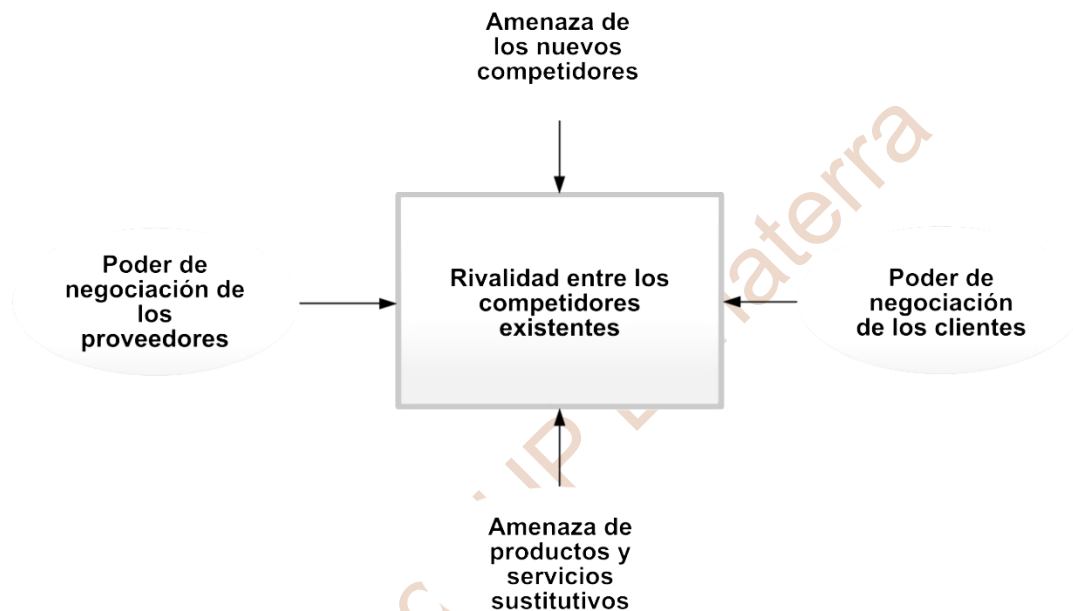


Ilustración 2. Esquema ilustrativo de las 5 fuerzas identificadas por Porter.

Fuerza 1. Poder de negociación de los Compradores o Clientes. Si los clientes son pocos, están muy bien organizados y se ponen de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar se genera una amenaza para la empresa, ya que estos adquirirán la posibilidad de plantarse en un precio que les parezca oportuno pero que generalmente será menor al que la empresa estaría dispuesta a aceptar. Además, si existen muchos proveedores, los clientes aumentarán su capacidad de negociación ya que tienen más posibilidad de cambiar de proveedor de mayor y mejor calidad.

El poder de negociación de los compradores también tiende a aumentar cuando:

- No hay diferenciación en los productos.
- Los consumidores compran en volumen.
- Los consumidores pueden fácilmente cambiarse a marcas competidoras o a productos sustitutos.
- Los consumidores están bien informados acerca de los productos, precios y costos de los vendedores.
- Los vendedores enfrentan una reducción en la demanda.

Algunas estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así captar un mayor número de clientes u obtener una mayor lealtad de éstos son:

- Buscar una diferenciación en los productos.
- Ofrecer mayores servicios de postventa.
- Ofrecer mayores y mejores garantías.
- Aumentar las promociones de ventas.
- Aumentar la comunicación con el cliente

Fuerza 2. Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores. El poder de negociación se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que estos disponen por su nivel de concentración, ya que al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos.

Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Tendencia del comprador a sustituir
- Evolución de los precios relativos de sustitución
- Los costes de cambio de comprador
- Percepción del nivel de diferenciación de productos
- Número de productos sustitutos disponibles en el mercado. (Facilidad de sustitución)

El análisis del poder de negociación de los proveedores permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así lograr mejores condiciones o un mayor control sobre ellos.

- Adquirir a los proveedores.
- Producir las materias primas que uno necesita.
- Realizar alianzas estratégicas con los proveedores que permitan, por ejemplo, reducir los costos de ambas partes.

Fuerza 3. Amenaza de nuevos competidores entrantes. Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a una industria, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, ingresar a un mercado no suele ser algo sencillo debido a la existencia de barreras de entrada, este punto se refiere a las barreras de entrada de nuevos productos/competidores.

- Economías a escala
- Diferenciación del producto
- Inversiones de capital
- Desventajas en costos independientemente de la escala
- Acceso a los canales de distribución
- Política gubernamental
- Barreras a la entrada

Pero a pesar de estas barreras, algunas veces las empresas logran ingresar fácilmente a una industria cuando cuentan con productos de una calidad superior al de los existentes, precios más bajos o una mejor publicidad. Analizar la amenaza de entrada de nuevos competidores permite estar atentos a su ingreso, y así formular estrategias que permitan fortalecer las barreras de entradas, o hacer frente a los competidores que llegan a entrar.

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- Aumentar la calidad de los productos.
- Reducir los precios.
- Aumentar los canales de ventas.
- Aumentar la publicidad.
- Ofrecer mejores condiciones de ventas

Fuerza 4. Amenaza de productos sustituto. Las patentes farmacéuticas o tecnológicas muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. La presencia de productos sustitutos suele establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto (un precio mayor a este límite podría hacer que los consumidores opten por el producto sustituto).

Los productos sustitutos suelen ingresar fácilmente a una industria cuando:

- Existe poca publicidad de productos existentes.
- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad del comprador (poca lealtad)
- Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.
- Suficientes proveedores

Algunos ejemplos de estas estrategias para competir con empresas que produzcan o vendan estos productos son:

- Aumentar la calidad de los productos.
- Reducir los precios.
- Aumentar los canales de ventas.
- Aumentar la publicidad.
- Aumentar las promociones de venta

Fuerza 5. Rivalidad entre los competidores. Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad define la rentabilidad de un sector: mientras menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

Pero además de ello, la rivalidad entre competidores también suele aumentar cuando:

- La demanda por los productos de la industria disminuye.
- Existe poca diferenciación en los productos.
- Las reducciones de precios se hacen comunes.
- Los consumidores tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de marcas.
- Los costos fijos son altos.
- El producto es perecedero.
- Las fusiones y adquisiciones en la industria son comunes.

Analizar la rivalidad entre competidores permite comparar las ventajas competitivas con las de otras empresas rivales, y así formular estrategias que permitan superarlas.

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- Aumentar la calidad de los productos.
- Reducir los precios.
- Dotar de nuevas características a los productos.
- Brindar nuevos servicios.
- Aumentar la publicidad.
- Aumentar las promociones de ventas.

Analizar estas fuerzas permite principalmente determinar el grado de competencia que existe en la industria, y saber qué tan atractiva es, así como detectar oportunidades y amenazas, y poder desarrollar estrategias que permitan aprovechar dichas oportunidades y/o hacer frente a dichas amenazas.

Estrategia del océano azul

Deborah proponía el fortalecimiento de varias estrategias antes mencionadas mientras Mark se enfocaba a expandirse a nuevos territorios, donde no existía competencia alguna; un enfoque inclinado a la lógica de crear un “océano azul”. La teoría del océano azul viene de W. Chan Kim y Renée Mauborgne, profesores de la escuela de negocios francesa Insead, basada en que las ideas y acciones de los actores individuales pueden determinar el panorama económico y sectorial. En su análisis de 150 empresas y 30 industrias por más de 100 años, concluyeron que existe una coherencia estratégica de ciertas compañías que crean espacios de mercado no disputado, haciendo la competencia irrelevante y construyendo marcas muy poderosas.

En los océanos rojos los límites de las industrias están perfectamente definidos y son aceptados tal cual son. Además, las reglas del juego competitivo son conocidas por todos. En este mundo, las empresas tratan de superar a los rivales arañando poco a poco cuota de mercado.

Los océanos azules, por el contrario, se caracterizan por la creación de mercados en áreas que no están explotadas en la actualidad, y que generan oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo.

Principios para desarrollar una estrategia de océano azul:

Crear nuevos espacios de consumo. El primer principio para la creación de una estrategia de estas características es establecer un proceso estructurado que logre ampliar los límites del mercado tal y como se concibe hoy en día.

Centrarse en la idea global, no en los números. En la elaboración de cualquier plan estratégico, los gestores pasan gran parte de su tiempo haciendo números en lugar de salir al exterior y pensar en cómo alejarse cada vez más de la competencia. Una alternativa al proceso tradicional de planificación estratégica sería que en lugar de elaborar un documento formal, resulta más recomendable dibujar sobre un lienzo, y de la manera más clara posible, la estrategia que se quiere implementar. Los detalles son más fáciles de ubicar si primero se tiene una visión nítida de cómo se quiere distanciar de la competencia. .

Ir más allá de la demanda existente. Las empresas deberían corregir dos prácticas estratégicas convencionales: la que consiste en centrarse únicamente en resolver las necesidades de los clientes actuales y la que conduce a una segmentación excesiva de los mercados. Cuanto más intensa es la competencia entre las empresas, más fuerte es el intento de personalización de la oferta de productos y servicios. Las empresas, en lugar de concentrarse en los clientes, tienen

que dirigir su mirada hacia los no-clientes; A grandes rasgos, puede decirse que existen dos niveles distintos de no-clientes: la diferencia entre ellos radica en la distancia relativa que cada uno mantiene en relación a nuestro mercado actual.

Primer nivel de No-clientes está constituido por personas que en algún momento han analizado la oferta de productos o servicios, pero finalmente han decidido que lo que les ofrece no cumple con sus expectativas.

El segundo nivel de no-clientes lo forman aquellas personas que consideran la oferta actual de productos o servicios de una industria como inaceptable o como más allá de sus posibilidades económicas. Sus necesidades son satisfechas por otros medios o son ignoradas. Asegurar la viabilidad comercial del océano azul.

Para estar seguros de la viabilidad de la estrategia, habrá que hallar una respuesta afirmativa a las siguientes cuestiones:

- ¿Obtendrán los clientes una utilidad excepcional de la nueva idea de negocio?
- ¿El precio marcado para los productos o servicios está al alcance de la gran masa de posibles clientes?
- ¿La estructura de costes que tenemos es viable teniendo en cuenta el objetivo de precios que nos hemos marcado?
- ¿Existen obstáculos para transformar nuestra actual propuesta de valor?

La necesidad de ofrecer una utilidad excepcional a los clientes con un nuevo océano azul parece algo evidente. Sin embargo, muchas empresas fallan en este punto al obsesionarse con la novedad de su producto o servicio -sobre todo si una tecnología innovadora forma parte de él. Para que el nuevo producto o servicio consiga atraer de forma consistente a las masas debe hacer

la vida de los clientes mucho más sencilla, más productiva, más cómoda, más divertida, con menos riesgos y todo ello respetando el medioambiente.

El segundo aspecto que determinará la viabilidad de la estrategia de océano azul es el establecimiento de un precio apropiado. El precio estratégico que se fije para la oferta de productos o servicios no solo ha de atraer a los clientes de forma masiva, sino que debe ser también un aliciente para retenerlos.

La lógica subyacente del modelo de Porter es estructuralista, es decir, la estructura del sector industrial moldea mi estrategia y los resultados que obtengo. Sin embargo, hay industrias donde ha sido a la inversa: elijo mi estrategia y luego moldeo el sector industrial. Así la lógica subyacente en los océanos azules es reestructuralista.”

Antes de elegir una metodología, se debe evaluar si las condiciones estructurales del sector, en este caso los eventos business to business favorecen o se tiene las capacidades, recursos y motivaciones para innovar en territorios desconocidos.

Diagnóstico General

Análisis situacional

Para examinar la situación en la que se encontraba Richmond Events, se analizará sus características internas y situaciones externas, bajo la matriz cuadrada FODA. Se determinarán las principales ventajas competitivas para elegir y planear una estrategia y determinar el futuro de la empresa.

Fortalezas.

- Al encontrarse en un entorno cerrado en trasatlánticos, existe mayor concentración de clientes y optimización de su tiempo.
- Oportunidad para los pertenecientes a la alta dirección de pensar de forma estratégica, ponerse al día sobre últimos avances y establecer contactos con otros directivos homólogos.
- La gente es muy abierta durante el evento.
- Richmond Events contaba con una retención alta de empleados.
- Los gerentes de proyecto tenían un amplio conocimiento del sector.
- “Richmond Engine”. Sistema operativo que permitía las conversaciones entre compradores y vendedores poniendo en contacto a empresas interesadas y agendando citas entre ellos.
- Al dar ciertos descuentos a proveedores, aumentaban las inscripciones por adelantado.
- Modelo de organización de conferencias funcional.
- El 90% del proceso básico de un evento era el mismo para todas las conferencias.
- Richmond Events conocía perfectamente los perfiles del comprador y vendedor típico.
- Adoptaron el modelo clásico de financiación de las ferias de comercio a sus eventos.
- Se pueden programar 10,000 reuniones en dos días.
- No hay programas para cónyuges.
- Se crean unas condiciones iguales para todos.

- No existían comidas de lujo.
- Los pequeños competidores no se encuentran marginados, y las grandes empresas no ganan simplemente porque no tienen competencia en cuanto al tamaño.
- Sin líneas de espera.

Debilidades.

- Había diversidad de opiniones dentro de la empresa acerca de cómo se debía formar y dirigir a los gerentes de proyecto.
- En las retroalimentaciones existían grandes diferencias de un gerente a otro.
- Discrepancias respecto a la ética de trabajo de los empleados.
- Los incentivos de los empleados habían variado.
- El primer año, el evento daba pérdidas. (200 000 libras).
- Los gerentes de los delegados duraban solo entre dos y cuatro años.
- Contaban con menos asesores expertos que en años anteriores.
- Richmond no conocía el lenguaje ni los modelos de comportamiento de nuevos territorios.

Oportunidades.

- En el 2001, se habían celebrado 823 grandes ferias en el Reino Unido, 461 fueron de carácter comercial.
- Los expositores gastaron más de dos mil millones de libras esterlinas en dicho eventos.
- Demandas de doble clientela.
- Según Mark Rayner “Las personas cada vez están más ocupadas pero no es menos importante, hablar con la gente cara a cara.”
- Optimizar oferta de eventos
- Algunos departamentos estaban centralizados mientras que otros, como el de gestión de proyectos, no.
- Empleados nuevos.

- Los gerentes de proyecto permanecían durante cinco años, mientras que los directores de ventas y gerentes operativos duraban entre 3 y 5 años.
- Contaban con gran volumen de información respecto a la celebración de eventos en distintas partes del mundo.
- Nunca se había realizado un estudio de productividad que comparara el criterio de Devora con el de Parkes.
- Abrirse a nuevos mercados, modificando ligeramente el modelo de eventos.
- Sacar conclusiones sobre futuros eventos de la forma más eficiente.
- Buscar socios para ahorrar tiempo, dinero y riesgo a la empresa.
- En Asia crece la demanda de personal calificado.⁶
- Evolución del salario medio en China. (Ilustración 3).
- Asia es la tercera área comercial en el mundo.
- Las empresas japonesas no se globalizan, producen en Japón y exportan desde allá.
- Asia en general se ha convertido en el principal “taller del mundo”, con una gran capacidad de producción industrial.

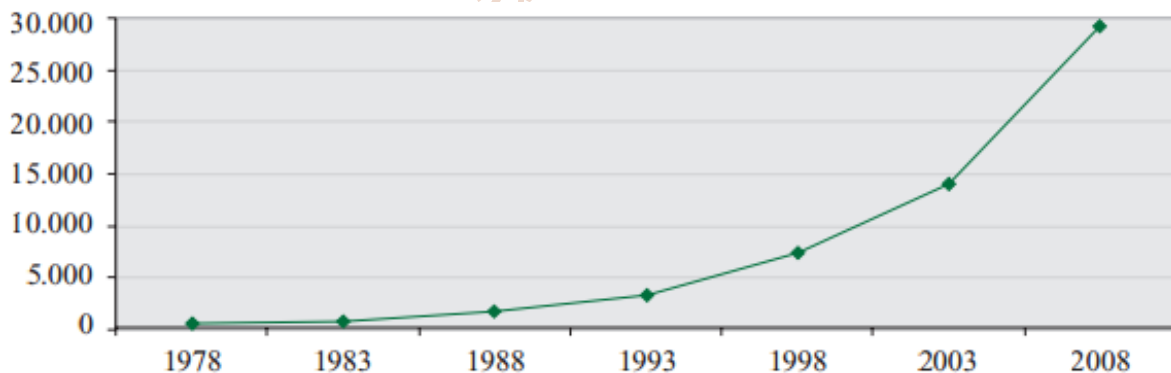


Ilustración 3. Gráfica de la evolución del salario medio en China. (Yuanes). Fuente: Oficina Nacional de Estadística, China Compendium of Statistics 1949-2008. Pekín: China Statistics Press, 2009, p. 9

⁶ HKMA (2002). Hong Kong Monetary Authority.

Amenazas.

- En 2000, Reed Exhibitions pasó a ser el mayor organizador de exposiciones del mundo; Realizaron un cambio estratégico que puso de relieve los mercados en expansión de China, Latinoamérica, Rusia y Oriente Medio.
- Los clientes evitaban comprometer recursos en actividades de mercadeo.
- Empresas editoriales estaban perdiendo ingresos por publicidad.
- Las diferencias geográficas podrían influir en la expansión de Richmond Events. El eje principal del comercio se traslada desde el Atlántico (Norteamérica - Europa) al Pacífico (Japón -Asia - Norteamérica)
- El Lejano Oriente y China en particular son los principales acreedores y productores del mundo, aunque estos países argumentan abiertamente que su prioridad es su crecimiento nacional y ascenso en niveles de renta.
- China no parece todavía en posición de asumir un liderazgo en la economía mundial: no es un país rico, sino un país de renta media-alta
- Diferencias en cultura de negocios China. (Anexo 1)

Propuesta de solución.

“Evaluación de los aspectos de mercado para la introducción de Richmond Events en el Extremo Oriente.”

Alternativas y escenarios posibles de solución.

Evaluando la empresa desde su interior así como tomando en cuenta los factores externos que pueden afectar al futuro, se planteará dos soluciones posibles:

- Alternativa 1. Basada en la creación de un océano azul abriendo territorio en el extremo oriente.
- Alternativa 2. Basada en la metodología de las fortalezas de Porter, mejorando la estructura interna de la organización.

Alternativa 1

El modelo de conferencias de Richmond Events funcionaba de manera casi perfecta, y para ese tiempo no había sido presentado en el extremo oriente asiático. Deborah Parkes afirmaba lo siguiente:

“Durante estos doce años, hemos organizado un montón de cosas y el modelo funciona. Incluso en los casos en los que la gente nos decía que nunca funcionaría, sí funcionó. Había personas que nos decían que nunca conseguiríamos directores generales de Finanzas a bordo de un barco en el Foro de Directores Financieros del año 1996, y tenían razón, era un auténtico reto, porque constituían un grupo de gente con personalidades muy distintas. Pero al final subieron al barco. Por eso, Podemos confiar en abrirnos a nuevas industrias y nuevos mercados, pero tenemos que recordar que no es nuestra intención volver a inventar nuestro modelo, sino simplemente modificarlo ligeramente, según se vaya necesitando.”

Para lograr desarrollar un mercado nuevo en territorios emergentes, se basará en los principios mencionados del libro de W.Chan Kim y Renée Mauborgne “La estrategia del océano azul”:

Primera parte. Creación de los océanos azules.

Crear nuevos espacios de consumo. Mark Rayner insistía en que era tiempo para Richmond Events expandiera su mercado a territorio asiático, un negocio novedoso dentro de su cultura. El extremo oriente proporcionaba un buen ambiente para inversiones, especialmente para empresas trasnacionales y no existía empresa alguna que conectara a proveedores con Consumidores a bordo de un trasatlántico.

Segunda Parte. Formulación de la estrategia.

Enfocarse en la idea global, no en las cifras. En 1996 la principal competencia de Richmond Events, Reed Exhibitions abrió su primer sede en Singapur, si bien ya existía cierta competencia por esta parte, se debe recordar que lo que se pretende es llegar a distanciarse de ella. Se debe de hacer algo diferente a lo que Reed Exhibitions y la cultura asiática hacían durante los últimos años.

Ir más allá de la demanda existente. Hay que tener en cuenta que, durante las negociaciones, los ejecutivos de mayor rango nunca se enfrentan a la otra parte, ni entran a discutir temas importantes. El papel de negociador “duro” lo hacen ejecutivos de segundo nivel. En lugar de concentrarse en los clientes, Richmond debe de dirigir su mirada hacia los no-clientes, en este caso los intermediarios de los directivos de alto nivel, ya que las necesidades de este mercado son ignoradas.

Tercera parte. Ejecución de la estrategia del océano azul.

Asegurar la viabilidad comercial del océano azul. Para estar seguros de la viabilidad de la estrategia, cabe afirmar que:

Las funciones del intermediario son múltiples: establecer los primeros contactos y fijar las reuniones, iniciar la conversación de negocios, interpretar las respuestas y gestos de los negociadores chinos, resolver las diferencias que se produzcan, así como realizar un seguimiento constante de los acuerdos que se vayan logrando. Para negociar con los altos directivos, es importante conocer el entorno cultural y los valores que impactan en el estilo de negociación. Usualmente los empresarios consideran a los occidentales como agresivos e impersonales y tienden a ser desconfiados y dudar de las buenas intenciones del extranjero con el que negocian; la confianza es muy difícil de ganar y generalmente depositan esta confianza en sus intermediarios.

Conclusión Alternativa 1.

La idea de negocio se centra en los intermediarios, siendo un cliente indirecto para la empresa, y capacitándolos para conseguir la satisfacción de que los altos directivos (cliente directo) y que logren tener una utilidad excepcional de la nueva estrategia.

Alternativa 2

Reestructurar la empresa internamente para fortalecerla y ofrecer un servicio más eficiente para los clientes ya establecidos.

Richmond Events se encontraba en una crisis de dirección, ya que contaba con dos grandes líderes pero con ideologías muy diferentes. Esto afectaba al ambiente laboral dentro de la empresa, ocasionando ciertas disputas entre los empleados y discusiones sobre la ética del trabajo de los gerentes de proyecto. También afectaba en la dirección de nuevos proyectos y futuras posibilidades de crecimiento, ya que mientras Deborah intentaba definir de qué manera buscar socios que ahorraran a la empresa tiempo, dinero y riesgo, Rayner pensaba que con algunos cambios, el modelo pudiera adaptarse para Asia y no perder la oportunidad de mercado tan grande para su expansión.

Aunque sus ideologías eran diferentes, había llegado el momento de elaborar un plan de acción sólido y una estructura de gestión asociada por los que pudieran regir proyectos futuros.

La propuesta de solución 2 se basa en analizar el nivel de competencia bajo las cinco fuerzas de Porter, solidificando la empresa internamente y ofreciendo un servicio más eficiente.

Como ya se había mencionado anteriormente, la primera fuerza habla sobre el poder de negociación de los compradores. Esta tendencia aumenta cuando no existe alguna diferencia entre los servicios, y los compradores compran en volumen, están bien organizados e informados de los que les está ofreciendo el mercado.

Para reducir el poder de negociación entre los clientes de Richmond Events se propone lo siguiente:

Ofrecer mayores servicios y atenciones antes y después de que acudieron al evento. Innovar en el sistema operativo “Richmond Engine” de manera que no sólo funcione como vínculo de compradores y proveedores, sino también como herramienta de comunicación entre la empresa y sus clientes ofreciendo promociones personalizadas acerca de próximos eventos, ofrecer artículos de interés por sector de industria en línea, información acerca de las conferencias acudidas y sus expositores. Mientras el evento está siendo realizado, los clientes pudieran ver las próximas conferencias mandando recordatorios personalizados, ubicación de clientes potenciales dentro de trasatlántico, agendando citas, etc. Así como añadir al software una sección de retroalimentación de los diferentes eventos para aumentar la comunicación y ofrecer un servicio de mayor calidad.

Ofrecer mayores descuentos a compradores de acuerdo a su antigüedad acudiendo a los eventos de Richmond. De esta manera Richmond Events se diferenciará de cualquier otro competidor aumentando la satisfacción y fidelidad de los compradores.

La segunda fortaleza se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos. El principal proveedor de Richmond Events son las compañías de trasatlánticos donde se llevan a cabo las conferencias, ya que son las encargadas de prestar un servicio indispensable para Richmond Events.

Para mantener una buena relación y evitar la negociación de las compañías de trasatlánticos contratadas por Richmond Events se propone realizar una alianza estratégica que permita reducir los costos de ambas parte. Se propone estandarizar productos sanitarios más económicos en sus eventos, o comidas más austeras ofreciendo ingredientes de temporada.

La tercera fortaleza habla acerca de las amenazas que existen al entrar nuevos competidores y la cuarta acerca de combatir a las empresas que producen sustitutos. Los mayores competidores de Richmond Events son compañías sólidas las cuales se enfocan a realizar sus eventos en territorio sólido, esta es la mayor fortaleza de Richmond, su innovación en llevar a cabo los eventos en un trasatlántico. Para evitar que las principales competencias comiencen a realizar lo mismo, se debe pensar en:

Reducir precios. Como se ha mencionado anteriormente es importante ofrecer algún precio especial para proveedores y clientes que ya hayan acudido anteriormente a los eventos. Esto pudiera lograrse bajo las ventajas que ofrece la expansión en términos de economía de escala; a medida que el número de eventos o conferencias celebradas en un trasatlántico aumentan, el costo medio de cada evento decrece.

Aumentar los canales de publicidad los cuales hagan saber al consumidor quien es el pionero en celebrar un evento arriba de un trasatlántico. Se propone el lanzamiento de alguna compañía publicitaria resaltando la mayor ventaja competitiva de Richmond Events, para lograr la mayor fidelidad del cliente.

Aumentar los canales de venta. Además de aumentar la publicidad, es necesario aumentar los canales de venta, de manera que la marca este siempre en la mente del consumidor y sea fácil de contactar. Es aquí donde la reestructuración de la empresa cobra mayor sentido, ya que

Deborah y Parkes gestionaban la manera de desarrollar profesionalmente a los gerentes de proyectos, quienes presentaban el plan de negocio de cada uno de los eventos, y eran el primer contacto con el cliente.

Conclusión alternativa 2.

Richmond Events podrá ser una empresa más rentable ya que tendrá mayor rivalidad entre sus competidores, reduciendo los costos, aumentando los canales tanto de publicidad como de ventas y así evitar la posibilidad de que sus clientes cambien fácilmente de compañía para sus próximos eventos o convenciones.

Alternativa elegida.

La solución que presenta mayor beneficio para la empresa es la solución 2 “Reestructurar la empresa internamente para fortalecerla y ofrecer un servicio más eficiente para los clientes ya establecidos.”

Richmond Events asumía un riesgo si no actuaba de manera eficiente, por lo que debían realizar cambios organizacionales modificando y adaptando sus objetivos para garantizar su permanencia en el mercado. Para la solución de este caso, el enfoque de fortalecer la empresa bajo la teoría de Porter, es más atractivo ya que los problemas que estaban ocasionando la ineficiencia de la empresa eran internos. La desorganización y la discrepancia que había entre Deborah y Parkes acerca de la formación a los gerentes de proyecto, había contaminado a la empresa poniéndola en una crisis de gestión.

El problema radica en el liderazgo que la empresa debía adoptar. Era necesario evaluar y determinar el enfoque correcto respecto a la formación y al desarrollo profesional de los gerentes de proyecto.

En su libro “Empresas que sobresalen” Jim Collins habla sobre el liderazgo y menciona 11 empresas que han podido pasar de buenas a grandes y lo que tienen en común es el liderazgo de nivel 5. Según Collins, para llegar ser un líder de nivel 5, se debe desarrollar una serie de características como apreciar y conocer el equipo con el que se trabaja, aprender a delegar actividades, generando confianza y comunicación para que cada individuo se sienta parte de la familia y comprometido con la organización. En todos los niveles, Collins hace referencia a cómo un líder debe dar la libertad y confianza a su equipo. Al llegar al nivel 5, el líder se convierte en la mezcla de humildad personal y voluntad profesional, desarrollando líderes y buscando un sucesor para el beneficio de la empresa y no el suyo.

Basándome en la teoría del Collins, creo que la mejor estrategia de trabajo es la que propone Parkes, ya que el mismo se encargaba de contratar a personas altamente preparadas, con el perfil adecuado y lo que debía hacer era supervisar que el proyecto fuera avanzando de manera correcta, de esta manera el daba autonomía al gerente, aumentando su creatividad y confianza en la aportación de nuevas ideas de trabajo.

Como opinión personal, este punto lo he vivido en carne propia ya que el último año he laborado en la empresa familiar y mis jefes me han dado la oportunidad de cuestionar, desarrollar e implementar nuevas ideas. Es una de las razones por la cual me he inclinado a esta solución, ya que mi propósito al ingresar a la empresa y ansiosa por aprovechar el auge del negocio, al igual que Parkes, era expandirlo lo más rápido posible. Después de no mucho tiempo me di cuenta que

era necesario una reestructuración interna antes de dar ese salto y terminar por derrumbar lo ya establecido.

Al igual que Richmond Events, el negocio familiar cuenta con dos líderes diferentes, cada quien en una sucursal con procedimientos diferentes, organización distinta incluso diferentes nichos de mercado todo esto bajo una misma marca. Las discrepancias aumentaron al abrir una nueva sucursal donde se requería el liderazgo de ambas partes y una sola manera de trabajar. Sin planearlo he fungido como mediadora entre estos dos líderes gestionando, modificando y adaptando sus ideales a procedimientos y formas de trabajo eficientes.

Mientras más confianza exista entre un líder y su equipo de trabajo, el resultado será más eficiente y de mayor calidad.

Biblioteca UP Boncterra

Conclusiones

Reflexión del Caso

"Los ríos no son otra cosa que gotas de agua que fluyen hacia el océano. Cada vez que dejamos pasar un problema, engrosamos el caudal de ese río que drena incansablemente el resultado de nuestro trabajo, arrastrándolo hacia el océano de las pérdidas. Todos somos solidarios". (Alain Michel Chauvel, 1997)

La causa raíz de los problemas presentados en el caso, era la desorganización interna de la empresa y era necesario reestructurarla fortaleciendo sus ventajas competitivas y posicionando un liderazgo para la mayor competitividad de Richmond Events en el mercado. La desorganización era causada por la falta de comunicación entre los directivos.

Uno de los puntos más importantes para que la organización de una empresa funcione con total garantía es la comunicación interna. Sin comunicación es imposible que todos los miembros de la organización vayan en la misma dirección. Además, si esta no es la adecuada resultará imposible aunar los esfuerzos para que la empresa alcance el éxito, se inviabilizarán los planes y se oscurecerán los objetivos a alcanzar.

La aplicación como solución de la teoría de Porter al caso estudiado, conduce a los directivos a elegir un rumbo para el fortalecimiento de la empresa, aumentando la comunicación entre ellos y todos los miembros de la organización.

Al estar los directivos de acuerdo sobre qué rumbo debía tomar el futuro de la empresa, era necesario determinar el tipo de liderazgo que adoptaría la organización. Se determinó la implementación de un liderazgo de nivel 5 para la empresa, combinando los ideales de Porter y Deborah para así aumentar la eficiencia del trabajo realizado por los directivos de proyecto.

Los eventos de Richmond no se expandieron al Extremo Oriente. La mayor concentración de empleos en el extremo oriente estaban enfocados en la industria manufacturera y para el año 2000, el empleo aumentó en los servicios, particularmente financieros, de seguros, inmobiliarios y prestados a las empresas (con un incremento anual medio del 3,6% entre 1997 y 2002), pero disminuyó en la industria manufacturera (a razón del 8,4% en el mismo período)⁷, dando lugar en las empresas a una serie de reducciones y despidos de personal. (Anexo 2).

Hoy por hoy Richmond Event's se anuncian como "Los pioneros de los foros empresariales estratégicos pre-programados uno a uno" a bordo de buques y en lugares exclusivos en el Reino Unido, EE.UU., Suiza e Italia.

Reflexión de Aprendizaje

Todo análisis conlleva aspectos positivos como negativos. Las fortalezas de Richmond Events fueron forjadas en un inicio dándoles un éxito inmediato. Gracias al emprendimiento e innovación de Mark, se solidificó una empresa con un nuevo enfoque de negocio.

En primer plano, se enfocaron en escuchar al cliente haciéndose expertos en conocer los principales perfiles y sumar características que dieran valor a su negocio. Se centraron en el crecimiento y en las ganancias, dándoles una pronta rentabilidad. Aplicaron modelos clásicos de negocios exitosos a sus eventos. Rompieron paradigmas culturales para su expansión y por ultimo pero no menos importante, nunca olvidaron su ventaja competitiva.

⁷ HKMA (2002). Se prevé que en el próximo decenio el crecimiento del empleo será más rápido en los servicios financieros, de seguros y servicios a las empresas, donde se concentra el mayor número de empleados altamente calificados. Por consiguiente, la atención deberá concentrarse en el mejoramiento de la calidad de la enseñanza y la liberalización de las políticas de inmigración, para permitir el ingreso de personal altamente calificado (FMI, 2002b).

Por otro lado, se puede observar como afectaba el crecimiento acelerado a la estructura interna de la empresa. Existían variaciones de salarios lo cual causaba controversia entre los trabajadores. Se presentaban diversidad de opiniones de cómo se debía formar y dirigir a los gerentes de proyecto. Y no se contaba con un futuro ni rumbo para la empresa, lo cual causaba una incertidumbre global.

Al leer el caso las primeras ocasiones, la primera solución que llegó a mi mente fue realizar un estudio de mercado que contemplara aspectos técnicos, económicos y medio ambientales para la expansión de la empresa, lo cual encontraba poco interesante ya que la relación con lo aprendido en la maestría Evaluación y Administración de Proyectos era mínima. Al menos eso creía.

Al desarrollar el análisis caí en la cuenta que la solución no se encontraba en un buen análisis de mercadotecnia sino que la empresa tenía mayores dificultades las cuales necesitaban ser consideradas para su expansión. La solución del caso envolvió por completo los objetivos del programa del posgrado aplicando los conocimientos y metodologías aprendidas; entendí la importancia de una planeación estratégica cuando se ha estancado en cierto punto el éxito de una empresa. Se hicieron análisis de impacto tanto en procesos y operaciones como en mercadotecnia y ventas, para el mayor entendimiento de estos en la empresa y en sus principales competencias.

La dirección de proyectos en este caso es punto clave para su solución, ya que la empresa dolía en la administración y liderazgo de los directivos. Dicha solución es prueba del enfoque de la maestría orientado a dar una solución integral a una problemática.

Por otra parte, la solución del caso cambió mi perspectiva acerca de la conformación de una empresa. Para comenzar era poco mi conocimiento acerca de la organización de eventos en general, y tenía que resolver un caso de convenciones celebradas a bordo de trasatlánticos, en la otra parte del mundo...Creí que la solución requería un estudio extenso del giro de la empresa, investigaciones de aspectos de negocios internacionales y mercadotecnia, creía que debía indagar acerca de contextos donde todo era totalmente nuevo. Comprendí que una empresa no se divide en departamentos, si no se conforma de ellos. La problemática no era de un área únicamente, la solución debía ser integral, y lo suficientemente fundamentada para cambiar tanto su situación global como para decidir el rumbo que debía tomar.

En esta parte del caso apliqué lo aprendido en mi licenciatura, “Think outside of the box” y fue como logré desarrollar un rompecabezas el cual, solucionara la problemática. También aprendí que no existen grandes problemas, si no grandes soluciones y que al ser una solución integral puede ser aplicada en cualquier giro empresarial.

Referencias

- Amtmann, C. & Cervantes, S. (s.f). *Posicionamiento Estratégico: Frontera De Actuación Del Personal*. Recuperado de <http://direccionestrategica.itam.mx/wp-content/uploads/2010/07/POSICIONAMIENTO-ESTRAT%C3%89GICO.doc>
- Barclay, K., Barros, F., Benavete, J.M., Bengolea, M., Branson, R., Brzovic, F.... Tagle, H. (2013, 5 de Junio). *Océanos azules versus fuerzas Porter*. Diario financiero. Recuperado de <https://www.df.cl/noticias/opinion/columnistas/oceanos-azules-versus-fuerzas-de-porter/2013-06-04/181913.html>.
- Emap International Limited. (2015). En *Wikipedia*. Recuperado el 11 de marzo de 2015 de https://en.wikipedia.org/wiki/Emap_International_Limited.
- García-Lomas, O. (s.f). *Cultura de negocios en china: 10 elementos*. Global Negotiator Blog [mensaje de un blog]. Recuperado el 30 de Julio de 2015 de <http://www.globalnegotiator.com/blog/cultura-de-negocios-en-china-10-elementos/>
- La importancia de la comunicación interna en la empresa. (2012). En *BBVA con tu empresa*. Recuperado de <http://www.bbvacontuempresa.es/a/la-importancia-la-comunicacion-interna-la-empresa>,
- Lleve su asociación a nuevos mercados. (s.f). En *Reedexpo.com*. Recuperado el 15 de Junio de 2015 de <http://www.reedexpo.com/es/Alianzas/Asociaciones-Comerciales/>.
- Miller Freeman, Inc. (2015). En *Wikipedia*. Recuperado el 11 de marzo de 2015 de http://en.wikipedia.org/wiki/Miller_Freeman,_Inc.
- Oficina Nacional de Estadística, China Compendium of Statistics 1949-2008. Pekín: *China Statistics Press*, 2009, p. 9.

- Sobre nosotros. (s.f). En *Richmond Events.com*. Recuperado el 15 de Junio de <http://www.richmondevents.com/>
- Visión y valores. (s.f). En *Reedexpo.com*. Recuperado de <http://www.reedexpo.com/es/Alianzas/Asociaciones-Comerciales/>.

Bibliografías

- Analisis Porter de las cinco fuerzas. (2015). En *Wikipedia*. Recuperado el 30 de julio de 2015 de https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas.
- Archive, K.A. (2015,14 de Marzo). El modelo de las cinco fuerzas de Porter. *CreceNegocios*. Recuperado de <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>.
- Chan, W. K. & Mauborgne, R. (2013). *La estrategia del océano azul*. Santiago de Chile: Norma S.A.
- Collins, J. (2000). *Empresas que sobresalen*. Ediciones Gestión 2000.
- Edmondson, Amy. (2004). Richmond Events. *Harvard Business School*, Boston.
- La estrategia del océano azul. (2006). En *Estrategias y negocios*. Recuperado de <https://estrategiasynegocios.wordpress.com/2006/11/29/%E2%80%99Cla-estrategia-del-oceano-azul%E2%80%9D-w-chan-kim-y-renee-mauborgne/>.
- Porter Michael, What is strategy, *Harvard Business Review*, febrero 2000
- Rolland Martínez, M.A.(2015). *Amanecer emergente: el ascenso económico del Lejano Oriente y sus consecuencias para el orden económico internacional. El extraordinario aumento de peso de los países emergentes, sobre todo de China, plantea incógnitas*

importantes para la cooperación económica internacional y el liderazgo de sus instituciones. Recuperado de

http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/!ut/p/c5/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3jjYB8fnxBnR19TE2e_kEAjV2NDAwgAykdyyvs5GcDk8ev288jPTdUvyI0oBwDY0u0I/dl3/d3/L2dJQSEvUUt3QS9ZQnZ3LzZfM1RER1FLRzEwT0IGNzBJS0VRNDZEMeg0OTE!/

- Salazar Huevo N.A. (s.f). Tratamiento de los problemas internos que impactan sobre la calidad. En *monografías*. Recuperado el 28 de Julio de 2015 de <http://www.monografias.com/trabajos7/provin/provin.shtml#ixzz3gqywfdfs>.

Biblioteca UP Bonavía

Anexos

Anexo I

Diferencias en cultura de negocios china.

Cuando un ejecutivo occidental visita China para negociar acuerdos (de compraventa, distribución, fabricación, joint venture, etc.) debe tener muy presente las diferencias en la cultura de negocios china si quiere tener éxito en sus negociaciones y establecer relaciones estables y provechosas con sus clientes, proveedores o socios chinos.

1. Guanxi (Contactos Personales)

El activo más importante que tienen los ejecutivos chinos no es su formación o experiencia sino la red de contactos personales (Guanxi), es decir lo que podría denominarse “capital social” que utilizan para progresar profesionalmente. Esta red está compuesta de familiares, compañeros del colegio o la universidad, amigos, conocidos, compañeros de trabajo, etc. El Guanxi funciona en base a un principio de reciprocidad, lo que los chinos denominan hui bao. Cuando se hace un favor a alguien se espera que éste lo devuelva, aunque no de forma inmediata sino a lo largo de la relación personal. Es como si los ejecutivos chinos llevaran una contabilidad de favores hechos y recibidos con cada miembro de su red de contactos personales. Si alguien no responde a los favores que se han hecho, se le llama wang'en fuyi (el que olvida los favores y no es leal) y queda marcado negativamente para negocios futuros.

2. Zhongjian Ren (El Intermediario)

Debido a las numerosas invasiones que han experimentado, los chinos son muy desconfiados y sospechan de todo lo que viene del exterior; por otra parte, tienen un cierto sentimiento de superioridad -no hay que olvidar que se denominaban “el imperio del centro”- acrecentado por su enorme poder económico y político. Este doble componente de desconfianza y superioridad hace casi obligado que las empresas extranjeras utilicen un Intermediario (Zhongjian) para negociar con empresas chinas. La elección de un buen intermediario -bien sea un chino con buenas conexiones (en el sector de actividad de la empresa) o bien un occidental que lleve años establecido en China y tenga un buen Guanxi- es decisiva para tener éxito.

3. Shehui Dengji (Jerarquía)

Derivado de la filosofía de Confucio, el respeto y la obediencia a los superiores son valores esenciales en la cultura china. En primer lugar, las empresas extranjeras debe enviar a China representantes del nivel apropiado al acuerdo que se quiere lograr; además, durante las negociaciones hay que mostrar un trato deferente, reconociendo su posición jerárquica a los principales ejecutivos de la empresa china; finalmente, hay que tener en cuenta que, durante las negociaciones, los ejecutivos de mayor rango nunca se enfrentan a la otra parte, ni entrar a discutir temas importantes. El papel de negociador “duro” lo hacen ejecutivos de segundo nivel.

4. Renji Hexie (Armonía en las Relaciones)

El logro de acuerdos exige que las partes desarrollen relaciones personales basadas en el respeto, la amistad y los sentimientos positivos. Crear estas relaciones lleva tiempo y para ello, será necesario viajar varias veces al país y mantener numerosas reuniones. Ayuda mucho celebrar almuerzos o cenas en los que se habla de numerosos temas, excepto de negocios.

5. Zhengti Guannian (Razonamiento Global)

Los chinos tienen un enfoque global de los temas a tratar y no negocian uno por uno de forma secuencial; es decir tratan todos los temas (precios, cantidades, condiciones de entrega, etc.) conjuntamente, de tal forma que el acuerdo que se logre tiene que ser global, no tema por tema.

6. Jiejian (Ahorro)

Las condiciones de vida tan duras que han tenido que soportar los chinos les han acostumbrado a ser muy ahorradores para asegurar el bienestar en su vejez. Para conseguir estos ahorros recurren, tanto en la vida profesional como en la personal, a tácticas extremas de regateo: se muestran muy agresivos cuando negocian precios, llegando a dar precios extremadamente bajos y muy alejados de lo que realmente están dispuestos a aceptar, simplemente como táctica para debilitar a la otra parte.

7. Mianzi (Reputación o “perder la cara”)

Un elemento esencial de la cultura de negocios en China es el Mianzi o “reputación” que tienen los chinos con su grupo de relaciones personales (Guanxi), al que también se denomina “perder la cara”. Algunas acciones que pueden hacer “perder la cara” a un negociador chino son: interrumpirle mientras está hablando, enfrentarse a él directamente o hacerle ver que está equivocado. Como contraposición al concepto de “perder la cara” también existe el de “dar la cara” (*Gei Mianzi*) que se logra por ejemplo, haciendo cumplidos o alabando su trabajo de delante de algún superior. Esto último es muy recomendable ya que mejorará su reputación y hará que adopte una postura más favorable para el acuerdo.

8. Chiku Nailao (Resistencia en el trabajo)

Los chinos son grandes negociadores y en su cultura la capacidad y resistencia en el trabajo se valora más que el talento o la creatividad. Esta resistencia se refleja de distintas formas durante las negociaciones: en primer lugar, trabajan duro en la preparación, analizando todos los temas que se van a negociar; prefieren largas sesiones en las que las partes se intercambian muchas preguntas, en ocasiones, repetitivas; son muy pacientes durante la negociación y retrasan al máximo la toma de decisiones como técnica de presión; finalmente, nunca pierden la calma ya que se considera un signo de debilidad.

9. Lunlixue (Ética)

En este análisis de los principales elementos de la cultura de negocios en China hay que mencionar necesariamente la ética. Para entender el concepto de ética en China hay que recurrir a la filosofía de Confucio, una de cuyas máximas es que “la moralidad se basa en las circunstancias del momento y no en principios universales”. Esta declaración abre la puerta a continuos cambios en las condiciones pactadas, que en la cultura occidental se consideran malas prácticas e incluso son causa para iniciar procedimientos judiciales, mientras que en China son perfectamente asumibles.

China se ha convertido en el principal mercado mundial y, posiblemente en el más competitivo. Las reglas de su cultura de negocios están muy influidas por una tradición milenaria, de fuertes raíces agrarias y pensamientos filosóficos procedentes del Taoísmo y Confucionismo muy diferentes a los valores judeo-cristianos de la cultura occidental. Las empresas extranjeras que quieran adaptarse a la cultura de negocios en China deberán, en primer lugar, elegir a un buen intermediario (Zhongjian Ren) que les permita beneficiarse de una amplia red de contactos (Guanxi). Durante las negociaciones deberán tener muy presente algunos elementos de su cultura como la reputación (Mianzi), la jerarquía (Shehui Dengji) o la armonía en las relaciones (Renji Hexie) sin los cuales no se podrá crear un clima de confianza y amistad que es imprescindible para crear relaciones exitosas y duraderas.

Biblioteca UP BorraBorro

Anexo 2

Cuadro I.1. Principales características de la economía de Hong Kong, China, 1998-2001.

| | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Población (miles) (a medio año) | 6.543,7 | 6.606,5 | 6.665,0 | 6.724,9 |
| Índice de participación de la fuerza de trabajo (%) | 61,3 | 61,3 | 61,4 | 61,4 |
| Tasa de desempleo (%) | 4,7 | 6,2 | 4,9 | 5,1 |
| PIB nominal (miles de millones de HK\$) | 1.279,9 | 1.246,1 | 1.288,3 | 1.279,0 |
| PIB per cápita (HK\$) | 195.585,0 | 188.622,0 | 193.299,0 | 190.188,0 |
| Exportaciones de mercancías, (miles de millones de HK\$) | 1.347,6 | 1.349,0 | 1.572,7 | 1.481,0 |
| Exportaciones de productos nacionales | 188,5 | 170,6 | 181,0 | 153,5 |
| Reexportaciones | 1.159,2 | 1.178,4 | 1.391,7 | 1.327,5 |
| Importaciones de mercancías, (miles de millones de HK\$) | 1.429,1 | 1.392,7 | 1.658,0 | 1.568,2 |
| Exportaciones de bienes y servicios no atribuibles a factores (miles de millones de HK\$) | 1.619,8 | 1.628,2 | 1.890,3 | 1.804,1 |
| Importaciones de bienes y servicios no atribuibles a factores (miles de millones de HK\$) | 1.601,9 | 1.557,6 | 1.828,3 | 1.738,8 |
| Comercio de bienes y servicios no atribuibles a factores (miles de millones de HK\$) | 3.221,6 | 3.185,7 | 3.718,5 | 3.542,9 |
| Porcentaje del PIB | 251,7 | 255,6 | 288,6 | 277,0 |

Fuente: Datos proporcionados por las autoridades de Hong Kong, China