

January 2016

El gerente competitivo y su rol en las mipymes: una perspectiva desde el marketing

Campo Elías López Rodríguez
ECCI, clopezr@ecci.edu.co

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/eq>

Citación recomendada

López Rodríguez, C. E. (2016). El gerente competitivo y su rol en las mipymes: una perspectiva desde el marketing. *Equidad y Desarrollo*, (25), 209-224. <https://doi.org/10.19052/ed.3726>

This Artículo de Investigación is brought to you for free and open access by the Revistas científicas at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in *Equidad y Desarrollo* by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

El gerente competitivo y su rol en las mipymes: una perspectiva desde el *marketing**

Campo Elías López Rodríguez**

Palabras clave

Competencias gerenciales, mipymes, emprendimiento, mercadeo, propuesta de valor, globalización

Clasificación JEL

J53, L26, M31, G32

Resumen

Este artículo de carácter reflexivo pretende relacionar cómo la evolución del *marketing* en las mipymes impacta directamente en el desarrollo de las competencias de los gerentes que gestionan organizaciones inmersas en un escenario global. La ciencia administrativa ha tenido notables cambios en sus enfoques, en especial los mercadológicos; sin embargo, la formación integral del gerente respecto a otras áreas funcionales, como la producción, las finanzas, el talento humano y los sistemas de información, complementa la fortaleza en la gestión del líder organizacional desde los lineamientos tácticos y, en especial, los estratégicos. Esta reflexión inicia con la relación de las mipymes con el emprendimiento y, así mismo, el relevante papel del *marketing* en todos sus niveles dentro de las empresas. Posteriormente, se analiza el protagonismo de los gerentes y el desarrollo de las competencias que deben poseer para la generación de ideas emprendedoras a través de la conformación de mipymes.

Cómo citar este artículo: López Rodríguez, C. E. (2016). El gerente competitivo y su rol en las mipymes: una perspectiva desde el *marketing*. *Equidad & Desarrollo*, (25), 209-224. doi: <http://dx.doi.org/10.19052/ed.3726>

Fecha de recepción: 15 de julio de 2015 • Fecha de aceptación: 3 de noviembre de 2015

* El presente artículo de carácter reflexivo es el producto del asesoramiento a empresarios de mipymes desde la empresa CELCAP Soluciones Empresariales SAS (NIT 900875421-7) en diversas temáticas relacionadas con el *marketing*.

** Magíster en Gerencia Estratégica de Mercadeo, especialista en Gerencia de Mercadeo, especialista en Pedagogía Grupal, profesional en Administración de Empresas. Gerente general de CELCAP Soluciones Empresariales SAS. Docente del programa de Comercio Internacional de la Universidad ECCI, sede Bogotá (Colombia). Correo electrónico: clopezr@ecc.edu.co

The Competitive Manager and His Role in SMEs from the Marketing Perspective

Abstract

This reflection article aims to relate how the evolution of marketing in SMEs directly affects the development of skills of managers of organizations in a global scenario. The approaches of administrative sciences and, marketing approaches in particular, have changed significantly; however, the comprehensive training of managers regarding other functional areas such as production, finance, human talent and information systems complement the strength in the organizational leader's management from the tactical and, in particular, the strategic guidelines. This reflection begins with the relationship between SMEs and entrepreneurship, as well as the important role of all levels of marketing within companies. Then, the role of managers is analyzed, together with the development of the skills necessary for the generation of entrepreneurial ideas through the creation of SMEs.

Keywords

Managerial skills, SMEs, entrepreneurship, marketing, value proposition, globalization

O gerente competitivo e seu papel nas mipymes: uma perspectiva a partir do *marketing*

Resumo

Este artigo de caráter reflexivo pretende relacionar como a evolução do *marketing* nas mipymes impacta diretamente no desenvolvimento das habilidades dos gerentes que gerem organizações imersas em um cenário global. A ciência administrativa tem passado por notáveis mudanças em seus enfoques, especialmente os mercadológicos; contudo, a formação integral do gerente no que se refere a outras áreas funcionais como a produção, as finanças, o talento humano e os sistemas de informação complementa a fortaleza na gestão do líder organizacional desde os lineamentos táticos e, especialmente, os estratégicos. Esta reflexão inicia com a relação das mipymes com o empreendimento e, da mesma forma, o relevante papel do *marketing* em todos os seus níveis dentro das empresas. Posteriormente se analisa o protagonismo dos gerentes e o desenvolvimento das habilidades que estes devem ter para a geração de ideias empreendedoras através da conformação de mipymes.

Palavras chave

Habilidades gerenciais, mipymes, empreendimento, marketing, proposta de valor, globalização

Las mipymes y el emprendimiento

Las microempresas, pequeñas y medianas empresas (mipymes) en Colombia se han convertido en una fuente de desarrollo económico representativa para las familias y, así mismo, para el país. Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en el 2014 el 96,4 % de la estructura empresarial colombiana estaba conformada por mipymes. La Ley 905 del 2004, que dicta las disposiciones sobre la promoción y desarrollo de estas organizaciones, es el eje legislativo que orienta la conformación y el reconocimiento de mipymes en el comercio industrial y de servicios en Colombia. Esta ley promueve la cultura empresarial del país en la sociedad y en las generaciones venideras. Para conocer mejor este tipo de organizaciones, la tabla 1 describe claramente la estructura en activos y planta de personal que desde la ley deben tener las mipymes.

Tabla 1. Descripción de la mipyme en Colombia

Tipo de empresa	Microempresa	Pequeña empresa	Mediana empresa
Activos totales SMMLV*	Máximo 500 SMMLV	Desde 501 y menos de 5000 SMMLV	Desde 5001 a 30.000 SMMLV
Planta de personal	No superior a los 10 trabajadores	Entre 11 y 50 trabajadores	Entre 51 y 200 trabajadores

*Salario mínimo mensual legal vigente.

Fuente: Ley 905 del 2004.

El espíritu emprendedor del pueblo colombiano, teniendo como base legislativa la Ley 1014 del 2006, se ha visto reflejado en la conformación de este tipo de organizaciones. La palabra *emprendedor* proviene del francés *entrepreneur* (pionero), término que se fue utilizando para identificar a quien comenzaba una idea de negocio, lo que caracterizaba a empresarios innovadores (Castillo, 1999). Muchas instituciones educativas de la básica secundaria y media académica tanto del sector privado como del público han enfocado sus proyectos educativos institucionales (PEI) hacia el emprendimiento. Esta actividad académica sin duda ha dejado huella en los proyectos de vida de muchos colombianos que han visto en el emprendimiento una oportunidad para el mejoramiento de su nivel de vida. Para Castillo (1999), la enseñanza del emprendimiento hoy en día se basa en la creación y aplicación de modelos teóricos para explicar las razones por las cuales

ciertas decisiones se toman y fomentar el emprendimiento como una manera de pensar y de actuar.

212

El protagonismo del *marketing*

El fortalecimiento de la estructura administrativa de las mipymes radica en su poderío comercial, es decir, en su estructura de *marketing*; por ello, esta área de gestión dentro de las organizaciones debe poseer mayor suficiencia para poder generar, comunicar y entregar valor no solo al mercado local, sino al mercado internacional, ya sea industrial o de consumo. Las últimas tres posturas que ha tenido la Asociación Americana de Marketing frente al concepto de *mercadeo* poseen un común denominador: el valor que deben encontrar los *stakeholders* en las ofertas empresariales. Estas dicen lo siguiente:

- Año 2004: “*Marketing* es una función de la organización y un conjunto de procesos dirigidos a crear, comunicar y distribuir valor a los clientes y a dirigir las relaciones con los clientes de forma que beneficien a la organización y a sus públicos de interés” (American Marketing Association, s. f.).
- Año 2013: “El *marketing* es la actividad, un conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar, y el intercambio de ofertas que tienen valor para los clientes, clientes, socios y la sociedad en general” (American Marketing Association, s. f.).

Eje transversal en la estrategia de *marketing* de las organizaciones es el valor. Por ello, en los postulados anteriores aparece como protagonista principal en las definiciones de *marketing*. El valor ha introducido una mayor importancia en las relaciones entre las organizaciones y el mercado; por ello, el *marketing* se puede considerar como la ciencia del intercambio, pues permite detectar las necesidades existentes en el mercado y crea una oferta coherente con esas necesidades (Cobo-Quesada, Hervé y Aparicio-Sánchez, 2010). Visto de esta manera, la finalidad del *marketing* es comprender cómo las empresas y los consumidores se comunican mutuamente y procuran solucionar sus necesidades en el mercado (Coca-Carasila, 2008).

Las mipymes deben reconocer que no solo deben enfocar sus esfuerzos comerciales en el *marketing* operativo, es decir, en las actividades de venta; por ello, en

el entorno de ventas actual, no es suficiente confiar en los vendedores estrella y esperar lo mejor (Ledingham, Kovac y Simon, 2006). Para ser competitivas deben desarrollar la mayoría de los elementos del *marketing* táctico y, lo más importante: *marketing* estratégico. Así, el *marketing* para las mipymes será total (tabla 2).

Tabla 2. Concepción del *marketing* total para las mipymes

<i>Marketing</i> estratégico	<i>Marketing</i> táctico	<i>Marketing</i> operativo
<ul style="list-style-type: none"> ■ Investigación de mercados ■ Segmentación ■ Análisis de la competencia ■ <i>Branding</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Producto ■ Procesos ■ Productividad y calidad ■ Precio ■ Distribución ■ Promoción y publicidad ■ Presencia-infraestructura ■ Personas 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ventas ■ Servicio al cliente

Fuente: elaboración propia.

El *marketing* estratégico en las mipymes

El futuro no solo de las mipymes, sino de cualquier organización debe tener sus bases en el *marketing* estratégico, función vital que debe estar a cargo de los directivos de las empresas, en especial de los gerentes de mercadeo. Por el hecho de que algunas mipymes cuentan con recursos limitados, se hace necesario contar con un plan estratégico de mercadeo que determine su estrategia corporativa, su relación con el ambiente organizacional, con la determinación del portafolio de sus unidades estratégicas de negocio y, por último, con el direccionamiento estratégico que determina el norte y el camino por seguir de las organizaciones: su estrategia. “La estrategia competitiva consiste en ser diferente, ser diferente significa elegir un conjunto de actividades diversas para prestar una combinación única de valor” (Porter, 2008, p. 12).

Son muchas las organizaciones que realizan un gran esfuerzo en los procesos de producción como etapa inicial en la gestión de las actividades comerciales, dejando de lado la investigación de mercados, que realmente debe ser la génesis de la concepción de los negocios. Esta se conoce como el diseño, la recopilación, el análisis y el reporte de la información y de los datos relevantes del mercado para una situación específica a la que se enfrenta la empresa (Kotler y Keller, 2012).

Muchas organizaciones gastan recursos elaborando ofertas que al momento de venderse no generan ningún tipo de valor para el mercado: “Desde que se origina la verdadera orientación al consumidor, el *marketing* y la gestión de las empresas han evolucionado notablemente, tanto a nivel académico como desde el punto de vista científico y práctico” (González, 2011, p. 4). Por esto, en la actualidad, es mayor el porcentaje de ideas de negocio que decaen que las que triunfan en el mundo globalizado. “La improvisación no tiene cabida; exige en cambio introducir metodologías y herramientas que permiten definir la ruta estratégica para llegar exitosamente a sus mercados objetivos” (Serna, Salazar y Salgado, 2009, p. 94).

De la mano de la investigación de mercados aparece la segmentación: las organizaciones deben identificar quiénes serán sus verdaderos clientes de todo el mercado potencial registrado, aún más las mipymes, debido al débil músculo financiero que muchas de estas poseen. En la mayor parte de los mercados actuales resulta prácticamente imposible satisfacer a todos los consumidores con un solo producto o servicio. Las personas tienen gustos e intereses variados, y a medida que aumenta su poder adquisitivo demandan productos que se adapten mejor a sus necesidades, aunque ello suponga un mayor desembolso económico de su parte (Prado y Mallou, 2000). Llegar a todo el mercado potencial cuesta mucho, quizás identificar algunos nichos o segmentos con características geográficas, demográficas y psicográficas determinadas será más beneficioso para la empresa.

Así mismo, la organización debe identificar claramente un elemento fundamental para la estrategia de la organización, que es la competencia. No tanto por el hecho de su existencia como tal, sino para que desde esta se planteen en la empresa ventajas competitivas que la diferencien dentro del sector específico. Pero, ¿qué es una ventaja competitiva? Es aquello que la empresa hace mejor que los rivales, por lo que representa una fuerza para competir y una experiencia especializada que la competencia no puede igualar (Salazar, 2000).

Existen desde el mundo académico cinco fuerzas que definen la estructura de rentabilidad de un sector al determinar cómo se distribuye el valor económico que crea. Ese valor podría ser socavado mediante la rivalidad entre competidores existentes, por cierto, pero también puede debilitarse debido al poder de los proveedores y el poder de los compradores, o puede ser limitado por la amenaza de nuevos entrantes o de sustitutos. La estrategia puede ser percibida como la práctica de construir defensas contra las fuerzas competitivas o como encontrar una posición en un sector donde las fuerzas son más débiles. Modificaciones en

la estabilidad de las fuerzas indican cambios en el escenario competitivo que son clave para la elaboración continua de la estrategia (Porter, 2008).

Por último, desde el entorno estratégico, la optimización de la marca para el mercado es prioridad para la perduración de la empresa a largo plazo, y es en este escenario donde el *branding* aparece como principal protagonista. El *branding* busca concebir, diseñar, implementar y rentabilizar un concepto de imagen y de producto que responda a los valores y a los deseos de un segmento del mercado (Colmenares, 2007). Esta función debe generar valor en la comunicación que desea establecer la organización con su mercado objetivo. Para que las estrategias de *branding* logren generar valor de marca es preciso que los consumidores estén convencidos de que existen diferencias significativas entre las distintas marcas de una misma categoría de productos o servicios (Kotler y Keller, 2012). Desde lo anterior, es importante reconocer la pertinencia de la marca en su proceso de valoración, es decir, reconocer la existencia del *brand equity* en la gestión de la administración de marca, puesto que medir el valor de una marca e identificar los elementos esenciales de su gestión pasan a ser consideradas cuestiones fundamentales en el área de *marketing* (Ortegón, 2012). Por ello, la función principal que desarrollan los gerentes de marca para crear y administrar el valor de esta como sistema de negocio es el *branding* (Colmenares, 2007).

"La optimización de la marca para el mercado es prioridad para la perduración de la empresa a largo plazo, y es en este escenario donde el *branding* aparece como principal protagonista".

El *marketing* táctico en las mipymes

En el *marketing* táctico se identifican ocho variables que la empresa debe desarrollar para que las tácticas de mercadeo concuerden con su previa estrategia: producto, procesos, productividad y calidad, precio, distribución, promoción y publicidad, presencia-infraestructura y, por último, personas (Serna *et al.*, 2009). Un gran número de empresarios de mipymes enfocan sus actividades en este nivel de *marketing* solamente en las promociones, descuidando la generación, comunicación y entrega de valor de siete elementos más.

El producto es el elemento básico del *marketing mix*. En el entorno económico los productos juegan un papel fundamental porque dinamizan el consumo, siendo este la etapa final del proceso económico. El mercado puede adquirir productos para su uso directo, para su transformación o para su comercialización; por ello, en este caso las mipymes deben generar, comunicar y entregar valor en cada una de sus ofertas empresariales, en cada uno de sus productos. En un lenguaje administrativo, los productos pueden ser bienes y servicios; sin embargo, con la evolución del *marketing* y el mercado, los productos, como ofertas empresariales, se han diversificado. Un producto puede ser un bien físico, un servicio, un evento, una experiencia, una persona, un lugar, un derecho de propiedad, una organización, información y una idea (Kotler y Keller, 2012).

Los procesos, como segunda variable, son las actividades relacionadas con la cadena de suministro, es decir, con la gestión logística. Una cadena de suministro está formada por todas aquellas partes involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción de una solicitud de un cliente. La cadena de suministro incluye no solamente al fabricante y al proveedor, sino también a los transportistas, los almacenistas, los vendedores al detalle (o menudeo) e incluso a los mismos clientes (Chopra y Meindl, 2008). La clara y óptima regulación de los procesos de abastecimiento por parte de la mipyme al mercado es trascendente para la entrega de valor, pues en cada uno de los procesos que ejecuta una empresa para lograr la concepción y entrega de una oferta debe estar presente este elemento, el valor. Valenzuela, García de Madariaga y Blasco manifiestan que “el valor representa no lo que el producto o servicio hace, sino el impacto que tiene en la vida del cliente” (2007, p. 71). El valor ha introducido una mayor importancia en las relaciones entre organizaciones y mercado; por ello, el *marketing* se puede considerar como la ciencia del intercambio, pues permite detectar las necesidades existentes en el mercado y crea una oferta coherente con esas necesidades (Cobo-Quesada *et al.*, 2010).

La productividad y calidad se relacionan con el continuo mejoramiento de la operatividad de los procesos de la empresa; teniendo en cuenta la sobreoferta existente en el mercado actual, estas dos variables son trascendentales en la generación de valor:

Productividad significa producir con calidad, y oportunidad al costo que el cliente está dispuesto a pagar. El cliente no está dispuesto a pagar a la no calidad. Premia la calidad como el cumplimiento de la promesa de valor. (Serna *et al.*, 2009, p. 132)

El precio es un elemento diferenciador para cualquier empresa: una gran porción del mercado determina la compra teniendo en cuenta el precio de las ofertas. Algunos gerentes de mercadeo enmarcan su gestión desde una sola actividad, pensando que esta es la salvación de las empresas: la “disminución de precios”; sin embargo, el mercado es muy sensible ante esto y no siempre será bienvenida esta estrategia. La política de precios constituye un área de especial relevancia en el comercio, por lo que resulta fundamental tanto en las operaciones tácticas que las empresas implementan en el corto plazo como en su normal desempeño y supervivencia a largo plazo (Ruiz, Caraballo y Zarco, 2008). Los gerentes de mercadeo que necesitan las mipymes no solo disminuyen los precios de las ofertas como estrategia comercial porque saben que para otra gran porción del mercado esto es sinónimo de debilidad ante la industria, tienen claro que el apalancamiento menos costoso es el que surge del *marketing* y es el hecho de poder incrementar los precios de los productos sin disminuir sus niveles de demanda, y cómo lo logran: generando, comunicando y entregando valor. “El precio puede influir en la demanda de diversas maneras y, por consiguiente, es una herramienta de mucha importancia en el desarrollo de la estrategia de *marketing* de la empresa” (Guiltinan, Paul y Madden, 1998, p. 89).

La distribución para las mipymes facilita la penetración y el desarrollo de nuevos mercados, es decir, crecimiento empresarial y comercial. Por ello, el hecho de que los mercados actuales sean volátiles, desde su referenciación psicológica hasta su entorno, hace que la red de distribución también deba evolucionar y diversificarse. La utilización de telecomunicaciones y la virtualidad deben convertirse en un elemento de la cultura organizacional para las mipymes:

El área de distribución se halla en estado de flujo, tal vez incluso de transformación en gran parte por el difundido uso del internet, el crecimiento del comercio electrónico y el conflicto y competencia resultantes entre canales y miembros de las cadenas de abastecimiento. (Stanton, Etzel y Walker, 2007, p. 378)

Para las mipymes, la promoción y la publicidad son elementos independientes, como se dijo anteriormente; son muchas las organizaciones que soportan su estrategia de *marketing* en promociones en busca de incrementar sus ventas y hasta ahí llegan. “La promoción es el conjunto de actividades comerciales que desarrolla una organización con el fin de incrementar su volumen de ventas en el corto

plazo” (Bigné, 2003, p. 17). Sin embargo, muchas mipymes no ejecutan estudios técnicos en la relación costo-beneficio que implican las promociones y es mínima la inversión en publicidad, en comunicación estratégica. “La publicidad es hoy en día uno de los factores sociales de mayor importancia, pues impulsa el consumo hacia el sentido que el empresario desea, provocando la aceleración del consumo y con ello el desarrollo económico” (Céspedes, 2005, p. 287).

La presencia-infraestructura, como variable de la mezcla, contribuye a la imagen diferente y agradable de la empresa hacia sus públicos, tanto internos como externos. Los diferentes ambientes estimulan en clientes y empleados sentimientos y reacciones apropiadas que facilitan la relación entre proveedor y cliente (Serna *et al.*, 2009). Sin embargo, se observa en el mercado un sinnúmero de mipymes sin presencia virtual, sin un sitio web que haga parte de su infraestructura. Los asesores comerciales y demás miembros de estas organizaciones no generan valor sin una identidad corporativa en su comunicación virtual, tanto interna como externa. Por ello, la proliferación de sitios de encuentro social en la web ha generado una cotidianidad en el uso de estos ambientes en la gran mayoría de personas, siendo estos aprovechados al máximo por aquellas empresas que han visto en el ambiente *online* la mejor manera de llegar al mercado de forma masiva y a la vez personalizada. La esencia del *marketing* tradicional está siendo utilizada por el *marketing* virtual, que hace referencia al estudio de las técnicas del uso de Internet para publicitar y vender productos y servicios (Salazar, 2014).

Finalmente, nos encontramos con la última variable de la mezcla: las personas; el talento humano, aunque parezca un área de gestión diferente a la de *marketing*, debe generar, comunicar y entregar valor en cada una de sus funciones dentro y fuera de la empresa. La gestión del *marketing* interno e integrado como elemento del *marketing* holístico no solo debe estar en los libros, debe estar en el direccionamiento estratégico de las mipymes, en sus misiones y visiones y, de esta manera, en el quehacer de su talento humano, de las personas. El *marketing* interno asegura así que cada miembro de la organización adopte de forma apropiada los principios del *marketing* (Carasila, 2008).

Y ¿el protagonismo del gerente?

El gerente de hoy debe contar con una serie de competencias que fortalezcan no solo su gestión en forma individual, sino que involucren con estas mismas a todo el

talento humano que tiene a cargo. Ante ello, Centeno y Serafín plantean que “la gerencia como actividad genérica está estrechamente vinculada con el liderazgo, dado que el gerente de una u otra forma conduce los destinos de la organización, departamento o equipo que gerencia” (2006, p. 3). Por ello, la organización debe estar preparada para asumir los desafíos que llegan con una economía de mercado como la que hoy domina la industria y los negocios transnacionales. El gerente de hoy debe ser un profesional capaz de abrir nuevos horizontes, de visualizar nuevos mercados con la innovación tecnológica como principal aliado, y de encontrar en los constantes cambios, más que amenazas, oportunidades de crecimiento, sin dejar de lado el impacto social, económico y ambiental que puedan generar las acciones industriales, con un amplio sentido de dignidad, de trabajo en equipo, de responsabilidad social y de sustentabilidad; “se requiere liderazgo para actuar desde una perspectiva global y crear una sinergia organizativa apropiada a las nuevas condiciones de competitividad” (Hernández y Valencia, 2004. p. 7).

Las competencias gerenciales

Este gran desafío debe ser enfrentado con la proactividad, la ética, la actualización cognitiva, la innovación y la capacidad de análisis en la toma de decisiones. Desde estas premisas, entre las competencias gerenciales para lograr empresas competitivas en el contexto internacional se resaltan las siguientes: el humanismo, la orientación al logro, la gestión comercial, el manejo de los idiomas, el manejo integral de tecnologías de información y comunicación (TIC) y el liderazgo.

Desde el humanismo, debemos entender que a partir del Renacimiento, etapa inicial de la Edad Moderna, el hombre ha sido el protagonista de la historia, y hasta ahora lo sigue siendo; él ha estado en una constante evolución cognitiva, social, cultural, tecnológica, económica; pero, sobre todo, en una evolución de sí mismo. Por ello, ese protagonismo debe estar presente en todos los escenarios donde interactúe el ser humano, y la empresa es uno de estos (Solomon, 2001).

La ética siempre será una condición para el ser humano; dentro de los estudios axiológicos encontramos las éticas aplicadas y a su vez la ética en la empresa. Para Álvaro Hamburger (2008), este concepto se puede visualizar desde dos perspectivas: la primera es que la ética empresarial es la disciplina que aplica a los negocios principios éticos, según los cuales las obligaciones sociales de la empresa trascienden de sus funciones económicas; y la segunda es que la ética de la empresa es la

disciplina que ayuda a forjar una cultura empresarial fundada en un sistema de valores corporativos.

220

De gran relevancia es la orientación al logro. El gerente de hoy siempre debe estar en la búsqueda de resultados favorables ante las posibles alternativas que se puedan presentar en los entornos empresariales, pues estas surgen como consecuencias en la toma de decisiones frente a las exigencias, desafíos y riesgos de

"El gerente debe ser el punto de referencia para el equipo de trabajo al mostrar una constante asertividad en el alcance de los elementos determinados en la planeación (estratégica y táctica), la organización, la dirección, la ejecución y la retroalimentación con altos estándares de excelencia".

las tendencias económicas contemporáneas (León, Topa, Valero y Lévy, 2009). Las organizaciones deben estar realizando constantemente actividades que fortalezcan esta competencia en su talento humano si buscan mejorar los resultados de sus actividades económicas.

El gerente debe ser el punto de referencia para el equipo de trabajo al mostrar una constante asertividad en el alcance de los elementos determinados en la planeación (estratégica y táctica), la organización, la dirección, la ejecución y la retroalimentación con altos estándares de excelencia; así mismo, debe manifestar su interés por llevar a cabo un trabajo bien hecho y por marcar retos difíciles, pero realistas, medibles y alcanzables, estableciendo indicadores de gestión para evaluar sus resultados, los de su equipo y la empresa. "La Orientación al Logro es una competencia que puede incluirse en la categoría de sistémica pues se requiere una visión de todo el proceso para poder llegar al logro deseado" (Villa y Pobleto, 2007, p. 304).

Desde la gestión comercial, el gerente de hoy juega un papel fundamental. El fortalecimiento de la estructura administrativa de las empresas radica en su poderío comercial, es decir, en su estructura de *marketing*; por ello, esta área funcional dentro de las organizaciones debe poseer mayor suficiencia para poder generar, comunicar y entregar valor no solo al mercado local, sino al mercado internacional, ya sea industrial o de consumo.

Muchos gerentes primero producen y luego radican sus funciones de Marketing en los procesos de ventas y promoción, esto debido al hecho de que la empresa no está suficientemente focalizada en el mercado y orientada al consumidor. (Kloter, 2004, p. 2)

El desarrollo de nuevos mercados es una tendencia de las empresas competitivas a nivel internacional, y no solo de las multinacionales, muchas mipymes (microempresas, pequeñas y medianas empresas) han logrado atender demandas extranjeras gracias a la comunicación establecida en diferentes escenarios comerciales, y para ello, ha sido fundamental que sus gerentes posean un óptimo manejo de los idiomas desde el cual se potencialicen sus ofertas comerciales. “De esta manera, ser bilingüe se vuelve una norma, y no un talento especial como solía ser antes” (Ohmae, 2008, p. 185).

En el mundo es claro que el idioma líder en los negocios es el inglés; sin embargo, un gerente competitivo debe desenvolverse en varios de estos. Sin duda el podio de los idiomas lo complementan el francés y el alemán, pero no se puede dejar de lado el mandarín, lengua predominante en los gigantescos mercados asiáticos. Así, el multilingüismo potencializa al gerente de hoy, debido al hecho de que en los negocios internacionales es una ventaja respetar la cultura e idiosincrasia de los clientes. “El ideal lingüístico de la economía global es el bilingüismo general y casi universal, o quizás el multilingüismo” (Ohmae, 2008, p. 185).

El valor de la información es inmenso para el proceso administrativo. Por ello, es evidente que el nacimiento de nuevas formas de gestión y tendencias de innovación organizacional está relacionado con la utilización y el manejo integral de TIC. “[...] existe una directriz hacia el uso del conocimiento en la producción de bienes y servicios, impulsado por el fenómeno de las empresas TIC y de Internet, que favorecen las posibilidades de comunicación” (Romero y Fanjul, 2010, p. 126). La era digital es ahora; la administración del conocimiento y la planificación de los recursos empresariales deben convertirse en parte de la cotidianidad administrativa. Internet, las redes sociales, el desarrollo de programas informáticos, el conjunto de herramientas que permiten el proceso, el almacenamiento y la transmisión de audios, datos, textos, imágenes y videos, entre otros, responden a las necesidades de las relaciones comerciales globalizadas. Por estas razones, el área de los sistemas de información dentro de la empresa competitiva de hoy debe ser transversal e integradora respecto a las demás áreas de gestión, y la génesis de esa integración es la concepción de la gestión digital como cultura organizacional.

La inversión en TIC aplicables al ejercicio administrativo es alta; sin embargo, el valor percibido por la empresa y por los agentes que la rodean también es alto, y trae con su montaje varios beneficios, entre estos encontramos el fomento del aprendizaje como cultura organizacional, el levantamiento de barreras de entrada en economías globalizadas y el desarrollo de ventajas competitivas a nivel doméstico e internacional.

[...] el proceso de formación y ejercicio de las relaciones de poder se transforma radicalmente en el nuevo contexto organizativo y tecnológico derivado del auge de las redes digitales de comunicación globales y se erige en el sistema de procesamiento de símbolos fundamental de nuestra época. (Castells, 2009, p. 560)

Se encuentra como competencia fundamental en los gerentes el liderazgo. Estos elementos hacen parte de las actividades de dirección como etapa del proceso administrativo, la cual es de suma importancia, partiendo del hecho de que en esta el gerente debe otorgar el direccionamiento a lo diseñado en la planeación desde las relaciones con las personas que trabajan con él. Situaciones como la coordinación de intereses, la comunicación jerárquica, la resolución de conflictos, la responsabilidad, la autoridad, entre otras, marcarán el perfil motivacional de todo el equipo humano desde el liderazgo. Para De Sendagorta, el líder

[...] es persona que influye en otras para que tomen una dirección compartida; consigue que la gente haga cosas que inicialmente no quería y luego guste de hacerlas. Tiene capacidad para imprimir su voluntad en los liderados e inducirles al seguimiento, a la obediencia, al respeto y a la cooperación. El líder persuade, atrae, da su confianza y gana la confianza; mueve con suavidad, motiva y dirige, cambia los rumbos y las cosas. (2008, p. 7)

Conclusiones

Diversos académicos de las ciencias económicas y administrativas podrían plantear muchas más competencias gerenciales para lograr empresas competitivas en el contexto internacional; sin embargo, las aquí planteadas persiguen el perfil del gerente de hoy; no obstante, estas seguirán variando en la medida en que los

enfoques administrativos y comerciales vayan evolucionando, lo cual es todo un hecho.

Hasta dónde llegarán los niveles de competitividad, las exigencias del mercado, el desarrollo tecnológico, la globalización —como neoglobalización—, las reformas legislativas de las naciones, los cambios demográficos y los descubrimientos desde la administración del conocimiento, para que los gerentes del mañana desarrollen potencialidades aún no sistematizadas o documentadas. La única salida que tienen ante lo anterior es seguir siendo competentes.

Referencias

- American Marketing Association. (s. f.). *Definition of Marketing*. Recuperado de <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Bigné, J. E. (2003). *Promoción comercial*. Madrid: Esic.
- Carasila, A. M. C. (2008). El concepto de *marketing*: pasado y presente. *Revista de Ciencias Sociales*, 14 (2).
- Castells, M. (2009). *Comunicación y poder*. Madrid: Alianza.
- Castillo, A. (1999). *Estado del arte en la enseñanza del emprendimiento: emprendedores como creadores de riqueza y desarrollo regional*. Santiago de Chile: First Public.
- Centeno, R. y Serafín, M. (2006). *Modelo de competencias para el diseño de programas de formación de gerentes de proyectos*. Recuperado de http://www.laccei.org/LACCEI2006-Puerto-Rico/Papers%20-pdf/CON088_Serafin.pdf
- Céspedes, A. (2005). *Principios de mercadeo*. Bogotá: Ecoe.
- Cobo-Quesada, F., Hervé, A. y Aparicio-Sánchez, M. (2010). *Emprender en clave de marketing* : propuestas conceptuales y prácticas. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 43, 373-392.
- Coca-Carasila, M. A. (2008). El concepto de *marketing*: pasado y presente. *Revista Ciencias Sociales (RCS)*, 14 (2), 391-412.
- Colmenares, O. (2007). *Comprensión del concepto de marca: una perspectiva integral en el marco de la empresa moderna*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/la-marca-su-definicion-sus-elementos-y-su-gestion/>
- Chopra, S. y Meindl, P. (2008). *Administración de la cadena de suministro: estrategia, planeación y operación* (3ª ed.). México: Pearson Educación.
- De Sendagorta, E. (2008). El humanismo en el liderazgo empresarial. *Revista Empresa y Humanismo*, 11 (2), 11-32.
- González, J. A. M. (2011). Evolución del *marketing*: desde el egocentrismo a la orientación al consumidor. *Contribuciones a la Economía*, diciembre de 2011. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2011b/jamg2.html>
- Guiltinan, J. P., Paul, G. W., Madden, T. J. y de Barón, C. A. (1998). *Gerencia de marketing: estrategias y programas*. México: McGraw-Hill.

- Hamburger, A. (2008). *Humanización de la empresa*. Bogotá: Bonaventuriana.
- Hernández, G. C. y Valencia, J. C. N. (2004). Competencias laborales de los gerentes de talento humano. *Innovar, Revista Deficiencias Administrativas y Sociales*, (23) 79.
- Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de marketing* (14ª ed.). México: Pearson Education.
- Ledingham, D., Kovac, M. y Simon, H. L. (2006). La nueva ciencia de la productividad de la fuerza de ventas. *Harvard Business Review*, 84 (10), 92.
- León, J. A. M., Topa, G., Valero, E. y Lévy, J. P. (2009). Identificación organizacional y conducta “intraemprendedora”. *Anales de Psicología*, 25 (2), 277-287.
- Ohmae, K. (2008). *El próximo escenario global*. Bogotá: Norma.
- Ortegón, L. (2012). Exploración del valor de marca y su correlación con el valor de las ventas: un estudio aplicado en compañías agroquímicas. *Revista Ciencias Estratégicas*, 20 (27).
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86 (1), 58-77.
- Prado, E. P. y Mallou, J. V. (2000). Segmentando mercados con análisis conjunto: una aplicación al sector turístico. *Psicothema*, 12 (suplemento), 453-458.
- Romero, M. y Fanjul, C. (2010). La publicidad en la era digital: el *microsite* como factor estratégico de las campañas publicitarias *on-line*. *Comunicar*, 17(34), 125-134.
- Ruiz, M. P. M., Caraballo, N. M. y Zarco, A. I. J. (2008). Análisis de las estrategias de precios en el comercio minorista en España: evidencias en el sector de productos de gran consumo e implicaciones para la gestión comercial. *Estudios sobre Consumo*, 84, 19-29.
- Salazar, A. (2000). Modelo de implantación de gestión del conocimiento y tecnologías de información para la generación de ventajas competitivas. *Gestión del Conocimiento*, 1, 16.
- Salazar, M. (2014). *Plan estratégico de mercadeo con énfasis en lo digital para la operadora de turismo My Beauty Ecuador* (tesis de maestría en Dirección de Empresas). Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador.
- Serna, H., Salazar, J. y Salgado, J. (2009). *Mercadeo estratégico*. Bogotá: 3R Editores.
- Solomon, R. C. (2001). El papel esencial de las virtudes de la empresa. *Revista Empresa y Humanismo*, 4 (2), 355-374.
- Stanton, J., Etzel, J. y Walker, J. (2007). *Fundamentos de marketing*. México: McGraw-Hill.
- Valenzuela, L., García, J. y Blasco, M. (2007). Orientación al valor del cliente y las nuevas métricas de *marketing*: revisión y análisis. *Panorama Socioeconómico*, 25 (34), 70-75.
- Villa, A. y Poblete, M. (2007). *Aprendizaje basado en competencias*. Bilbao: Mensajero S.A.U.