

**COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO**



**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

**AUTOR:**

**NICOLÁS VILLA**

**TITULO:**

**CONTROLFLUID: UN MERCADO VARIABLE**

**TIPO DE TRABAJO DE GRADO:**

**ESTUDIO DE CASO**

**BOGOTA D. C.,**

**2014**

## TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO.....	5
RESUMEN Y PALABRAS CLAVES .....	5
ABSTRACT.....	6
KEY WORDS .....	6
TÍTULO DEL CASO .....	6
DESCRIPCIÓN.....	7
1. INTRODUCCIÓN .....	7
2. MARCO TEÓRICO.....	8
3. APLICACIÓN EMPÍRICA.....	13
3.1. ENTORNO GENERAL .....	13
3.1.1. ASPECTOS POLÍTICOS .....	13
3.1.2. ASPECTOS ECONÓMICOS.....	14
3.1.3. ASPECTOS SOCIALES.....	15
3.1.4. ASPECTOS TECNOLÓGICOS .....	16
3.2. ENTORNO ESPECÍFICO .....	17
4. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ESTUDIADA.....	20
4.1. HISTORIA .....	20
4.2. PRODUCTOS .....	21
4.3. MERCADOS.....	21
4.4. EVOLUCIÓN .....	22
4.5. EVENTOS GENERADORES DE CAMBIOS .....	22
4.6. SITUACIÓN CENTRAL PARA ESTUDIAR.....	23
7. ARGUMENTOS FINALES.....	29
8. BIBLIOGRAFÍA.....	30
9. ANEXOS.....	31
7.1. GRAFICO 1 .....	31
7.2. GRAFICO 2 .....	32
7.3. GRAFICO 3 .....	32
10. APÉNDICE METODOLÓGICO .....	33

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Devaluación, Crecimiento Económico Y Tasa De Interés Entre 1995 Y 2005 .....	15
Ilustración 2 Historia Y Momentos Claves De ControlFluid .....	22

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tipología De Estrategias Propuestas Por Miller .....	11
Tabla 2 Indicadores Macroeconómicos Básicos 2000-2003 .....	14
Tabla 3 Perfil De Oportunidades Y Amenazas Del Mercado .....	26

## GLOSARIO

**Competencia:** en economía, una forma de mercado, forma de una actividad o proceso social. La competencia se emplea en un sentido técnico para clasificar las condiciones de mercado según el grado de control sobre los precios que posean los productores o consumidores. (Pennance, 1983)

**Industria:** grupo de empresas que ofrecen productos o servicios en un mercado. (Restrepo, 2008)

**Perdurabilidad:** Una empresa perdurable es aquella que a través del tiempo presenta resultados financieros superiores. Adecúa su manejo a la intensidad de las condiciones del entorno sectorial y las fuerzas del mercado. (Rivera, 2012)

**Planificación:** organización del empleo de los factores de la producción por la dirección central, en lugar del móvil del beneficio de una economía de mercado. (Pennance, 1983)

**Riesgo:** posibilidad de que ocurra un suceso, cuya probabilidad puede ser o no medible. Todas las formas de actividad empresarial implican riesgo; primero, a causa de que las condiciones de la demanda y oferta de mercado final de una operación pueden diferir de lo que se anticipado antes de iniciarse, segundo, a causa de las contrariedades. (Pennance, 1983)

**Utilidad:** en economía, el poder de una mercancía o servicio de dar una satisfacción de una necesidad. (Pennance, 1983)

## RESUMEN Y PALABRAS CLAVES

Las estrategias de una empresa en un mercado pequeño donde hay pocos compradores y muchos vendedores se vuelven el centro y punto clave de éxito, de lo contrario la empresa solo sigue una tendencia de mercado que al mediano plazo no resultara efectiva y terminan desapareciendo. Es por ello que las estrategias de mercado en las empresas se vuelven la característica diferenciadora permitiendo tomar ventaja del hacinamiento de un sector. Para que una empresa sea exitosa debe tener en cuenta sus ventajas competitivas y potencializarlas al máximo según las condiciones del mercado en el que se desempeña, ya sean estas de estructura, recursos o talento humano.

El estudio de caso pretende abordar las dinámicas de un mercado específico con tendencias particulares que definen la forma de competir y las costumbres de sus

principales actores. Estas mismas tendencias fijan los modelos de negocio en el sector, que desde diversos análisis como el PESTEL o puntos de vista de autores como Kotler (1992) y sus estrategias competitivas según la participación de mercado o Miller (1986) y sus definiciones de mercados o Porter (1980) con sus fuerzas de mercado, lo que permite dar una guía o explicación del porqué de las situaciones particulares del mercado en un sector tan específico como el de automatización y control de calidad.

### **PALABRAS CLAVES:**

Competencia, Planeación, Rivalidad, planeación, estrategia.

### **ABSTRACT**

The strategies of a company in a small market with few buyers and many sellers center the key point of success, otherwise the company just follows a market trend that does not prove effective medium-term and in the end is just disappearing. That is why market strategies in enterprises become the distinguishing feature allowing you to take advantage of a crowded sector. To be successful a company must consider its competitive advantages and maximize them according to market conditions in which it plays, whether these structural, human resources or talent.

The case study aims to address a specific market dynamics with particular trends that define how to compete and customs of the principal actors. These same trends set business models in the sector, from various analyzes such as PESTEL or views of authors like Kotler (1992) and their competitive strategies according to market share and Miller (1986) and its definition of the market or Porter (1980) with the market forces, allowing to give guidance or explanation of why the particular market situations as specific as the automation and quality control sector.

### **KEY WORDS**

Competition, planning, rivalry, planning, strategy.

### **TÍTULO DEL CASO**

ControlFluid: An Instable Market.

ControlFluid: Un Mercado Variable

## **DESCRIPCIÓN**

El presente caso muestra la rivalidad y competencia que se da en un sector específico como lo es la comercialización y distribución de equipos de automatización y control de calidad más que todo para empresas industriales y de mano factura, más específicamente la situación de una empresa llamada ControlFluid LTDA, que comenzó hace varios años como una sociedad familiar y actualmente enfrenta un proceso de re-estructuración en cuanto a las metas del negocio, además atraviesa por un proceso de unión y alianza estratégica con una empresa de mayor tamaño.

Analizado desde su creación, crecimiento, auge y actual reducción y proceso de unión. Así mismo, evidenciando sus momentos de mayor relevancia en el sector y sus estrategias comerciales como fuente de éxito y posterior reducción, desde el punto de vista de la actual gerente con sus propuestas y proyectos para hacer de ControlFluid una empresa reconocida en el sector industrial.

## **DESCRIPTION**

This case shows the rivalry and competition that occurs in a specific sector such as the marketing and distribution of automation equipment and quality control mostly for industrial and business hand bill, more specifically the situation of a company called ControlFluid LTDA, which began several years ago as a family business and is currently facing a process of re-structuring in terms of business goals, also going through a process of bonding and strategic alliance with a larger company.

Used since its creation, growth, rise and current reduction and bonding process. Likewise, showing their moments of greatest relevance in the sector and their business strategies as a source of success and subsequent reduction, from the point of view of the current manager with your proposals and projects to make ControlFluid a renowned company in the industrial sector.

### **1. INTRODUCCIÓN**

Dado el constante cambio en los mercados y la necesidad de evolucionar y adaptarse se plantea la necesidad de analizar en una empresa como ControlFluid LTDA la influencia de las diversas estrategias de mercadeo y planeación para competir exitosamente en un mercado con rivalidad marcada y bastante competencia. Estos factores determinan el

comportamiento del mercado, es por ello que se busca analizar y entender diversas necesidades de la empresa y poder aportar al campo de estudio un mapa de ruta por llamarlo de algún modo, en el cual se muestren los pasos que siguió la empresa y las consecuencias que estos tuvieron positiva o negativamente con base principalmente a la rivalidad que existe en este sector entre las diferentes empresas.

Se centra en autores que manejan o tratan temas de rivalidad y estrategia en las empresas y como esta impacta el mercado o la empresa como tal, es el caso de Kotler (1992) y sus estrategias competitivas según la participación de mercado o Miller (1986) y sus definiciones de mercados o Porter (1980) con sus fuerzas de mercado.

Para este estudio de caso se abordan los conceptos tratados directamente con la gerente actual de ControlFluid, quien explica cómo es la dinámica del mercado y su impacto en la forma de hacer negocios o manejar aspectos relevantes con clientes, el fundador y primer gerente, quien contextualiza los fundamentos y bases de la empresa y los actuales empleados quienes expresan su punto de vista y perspectiva del rumbo actual y los cambios que se han venido desarrollando. La información presentada en el caso es netamente de este estilo, experiencias de un actor presente en la dinámica de las empresas y el mercado frente a las condiciones que se han venido fijando como costumbres y demás.

Se escoge esta empresa por la cercanía inicial que se tuvo con sus creadores y la posibilidad de analizarla desde diferentes puntos de vista, así como el reto que representa encontrar y entender el camino que recorrió la empresa con algunas decisiones que posiblemente marcaron la situación actual y son reflejo de las nuevas tendencias en la competencia y rivalidad del mercado.

## **2. MARCO TEÓRICO**

El caso se centra a partir de la rivalidad entre empresas del sector de comercialización y distribución de productos de automatización y control de calidad, es por ello que se quieren analizar diversos modelos que explican desde diferentes puntos de vista de varios autores la competencia y rivalidad que se dan en el sector y como estos marcan una tendencia si la hay o determinan una forma específica de negociación.

Se plantean posibles ideas que pueden dar como resultado la profundización en el tema como marco central, en primer lugar, se buscaría explicar el modelo que está establecido en el sector industrial de comercialización en cuanto a distribución y ventas, con el fin de contextualizar las características del sector y hacer un marco de acción desde el cual se va a realizar el estudio de caso.

Por otro lado, para determinar la relevancia del modelo actual de negocio en el sector comercial es necesario entender el entorno no solo de la empresa sino también del sector en el cual se desarrolla la principal actividad de comercialización de productos de automatización y control de calidad. Así mismo, se va a fundamentar dicho análisis en las cinco fuerzas que propone Porter (1980) que afectan o dirigen un mercado y a su vez, realizar un análisis PESTEL para profundizar más en detalle los factores característicos de la empresa y del sector como tal. Básicamente una mirada específica a características de la empresa que son la línea de base para los demás factores que se quieren analizar.

Teorías que complementan o explican los modelos que se quieren demostrar desde varios autores centrandó la idea de rivalidad entre los cuales se entiende a Porter, quien manifiesta que existen cinco fuerzas que influyen en la rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. Por tanto, la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial (Bittán, 2012)

Por otra parte menciona o establece las cinco fuerzas de mercado,

Rivera, et al (2010) afirman que:

*Nuevos Ingresantes:*

Un mercado o segmento de mercado se vuelve atractivo, en parte por las barreras de entrada que presente, si son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

*(1) Proveedores:*

*Esta fuerza pretende determinar el nivel de poder de negociación del proveedor en el sector estratégico.*

*(2) Competidores De La Industria:*

*Para una empresa nueva es más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores se encuentren muy bien posicionados, sean muy numerosos o los costos fijos sean altos, ya que constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.*

*(3) Sustitutos:*

*Se parte de la situación de que un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales*

*(5) Compradores:*

*Un mercado o segmento no será atractivo cuando los compradores están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos y el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente.*

Así mismo, están las teorías de Miller (1978), quien afirma:

En un mundo de escasos recursos, necesariamente habrá rivalidad entre los competidores y rivalidad entre los vendedores. El comportamiento de rivalidad entre compradores puede adoptar muchas formas: publicidad, mejoras en la calidad del producto, promociones de ventas, desarrollo de nuevos productos, etc. La rivalidad entre compradores también adopto muchas formas: buscar mejores negocios ideando formas de aprovecharse de descuentos por cantidades, ofreciendo un precio alto para obtener un producto que es de oferta fija etc. (p.546)

En donde se tiene en cuenta también que Miller (1978), expone:

En un mundo de escasos recursos, los consumidores optarán por el producto que tenga el precio más bajo, siempre que los demás factores sean constantes. El hecho de que la empresa tenga información exacta acerca de sus costos y de la demanda, carece de importancia. La empresa que escoge la mejor combinación de calidades, cantidades y precios de producción finalmente sobrevivirá,

forzando a las otras empresas a imitarla, cuando menos, si desean sobrevivir también. (p.548)

**TABLA 1 TIPOLOGÍA DE ESTRATEGIAS PROPUESTAS POR MILLER**

<b>DIMENSIONES ESTRATEGICAS</b>	<b>ATRIBUTOS COMPETITIVOS</b>
<b>Innovación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovación en productos</li> <li>- Innovación en procesos</li> <li>- Ingeniería en innovación I+D</li> <li>- Desarrollo de productos únicos</li> </ul>
<b>Diferenciación en marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribución de control</li> <li>- Marketing agresivo e innovador</li> <li>- Servicio al cliente</li> <li>- Publicidad y promoción</li> </ul>
<b>Amplitud</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variedad de clientes/mercados geográficos</li> <li>- Amplitud del número de productos</li> </ul>
<b>Control de costes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control</li> <li>- Énfasis en el bajo coste por oportunidad</li> <li>- Producción eficiente</li> <li>- Alta utilización de la capacidad</li> <li>- Bajo precio</li> </ul>

Fuente: Adaptado de Roth y Morrison, 1992

Según Rossetti (1985) *La Empresa Perfectamente Competitiva es aquella que:*

En esta estructura de mercado (demanda en la forma como se presenta para la empresa) debido a las condiciones que rigen la competencia perfecta, la empresa no tiene condiciones de ejercer ninguna forma de control sobre los precios existentes. La empresa perfectamente competitiva se subordina a los precios resultantes del libre juego de las fuerzas del mercado, determinados por la interacción de un gran número de compradores y vendedores que actúan independientemente y sin poderes individuales para promover alguna maniobra que implique la alteración de condiciones establecidas.

La total subordinación de la empresa, a los precios impuestos por el mercado, obedece, además, a su limitada participación en ese mismo mercado. La empresa perfectamente competitiva abastece una parte tan pequeña del mercado y el número de competidores es tan grande, que la empresa no reúne ninguna condición para vender su producción a precios superiores a los determinados por

el libre juego de las fuerzas de la oferta y la demanda. Tampoco necesitará reducir sus precios a niveles inferiores. Como el volumen de su participación es insignificante, la empresa podrá vender las cantidades que desee, cuando se subordine a los precios vigentes. (Rossetti, 1985)

Por último, de acuerdo con Monge (2010), en su artículo Las Estrategias Competitivas Y Su Importancia En La Buena Gestión De Las Empresas, resalta a Kotler como un autor que señala que es necesario desarrollar una estrategia con base a evaluaciones realistas de la relación de fuerzas existentes y de definir los medios a poner en funcionamiento para alcanzar el objetivo fijado. Es así como establece cuatro tipos de estrategias competitivas según la participación del mercado

Las Estrategias de Líder:

- Ocupa la posición determinante.
- La competencia se esfuerza por atacar.
- Contribuye más directamente al mercado.

Retador:

- Estrategias agresivas.
- Debe conocer sus recursos y capacidades.

Seguidor:

- Persigue un objetivo de coexistencia pacífica.
- Se adapta a la estrategia del líder.
- Tiene baja cuota de mercado.

Especialista:

- Se desarrolla en nichos de mercado específicos
- Empresas con escasos recursos.
- Es altamente rentable por atacar pequeños nichos de mercado.

A lo largo del caso, no se descartan otras posibles teorías que sean relevantes en aspectos como la competencia, la perdurabilidad empresarial o la estrategia, de considerarse necesario se abordaran estos temas como un complemento general del tema más amplio considerado como las cinco fuerzas del mercado de Porter para entender la situación y contexto general en que la empresa se encuentra situada. Teniendo en cuenta lo anterior, el propósito de la revisión de estos temas según diferentes autores con el fin de abarcar un punto de vista más amplio, es generar un sentido de análisis que permita entender y explicar la dinámica de la competencia en el mercado como tal, es decir, como la competencia y rivalidad han marcado o influenciado las tendencias del sector.

### **3. APLICACIÓN EMPÍRICA**

#### **CARACTERIZACIÓN DEL ENTORNO**

##### **3.1. ENTORNO GENERAL**

###### **PESTEL**

###### **3.1.1. ASPECTOS POLÍTICOS**

Para el año de 1994 cuando se creó ControlFluid, la política fue muy inestable y criticada por el gobierno de Ernesto Samper (1994-1998) y su lema “Ponerle el corazón a la apertura” [...] fue asediado desde el principio por un confuso escándalo de infiltración de “dineros calientes” en la campaña presidencial, según lo revelaban algunos “narcocasetes” (Tiempo, 2000), para la época los narcotraficantes tenían mucho poder y controlaban gran parte de la política y la economía, en el gobierno de Andrés Pastrana (1998-2002) se efectuó en San Vicente del Caguán la solemnización del acuerdo de despeje, con la asistencia del presidente Pastrana, dirigentes políticos y empresariales, periodistas, delegados internacionales y de jefes de la guerrilla (Tiempo, 2000) para lograr acercamientos con las Farc en diálogos de paz. Una época de políticas inestables y poco favorables para la economía, sin embargo, en el gobierno de Uribe (2002-2010) se devuelve la confianza a la gente con los procesos de combatir fuertemente los grupos armados al margen de la ley y retomar las vías para transitar seguros las carreteras y acabar con las pescas milagrosas

Para el gobierno de Santos (2010-2014) la normatividad es relativamente estable, es decir, los paros y situaciones de contexto político que han ocurrido a lo largo del gobierno no han afectado gravemente las políticas del sector.

Por otro lado, a mediados de noviembre, el presidente Santos anunciará oficialmente si se lanza para un periodo de reelección, en cuyo caso se expide la ley de garantías, modificando diversos aspectos tales como la contratación de personal en empresas públicas de gran tamaño como por ejemplo Ecopetrol, alterando los patrones de contratación, siendo un golpe directo a los clientes potenciales que mantiene el sector de comercialización y distribución de productos de calidad.

### 3.1.2. ASPECTOS ECONÓMICOS

A finales de la década del noventa, la economía colombiana culminó una etapa de crisis y entró en otra de recuperación. Luego de un fuerte período de recesión que se caracterizó por elevados niveles en las tasas de interés, una coyuntura cambiaria de gran incertidumbre para el comercio exterior, y un conjunto de reformas tributarias expedidas por el Gobierno Nacional con el fin de corregir el desajuste fiscal (DIAN, 2006)

Para la época después de los noventa, la economía comenzó a recuperarse poco a poco y tuvo años en los que creció considerablemente y otros en los que el crecimiento fue menor pero sin embargo, hubo crecimiento, tal como lo muestra la siguiente tabla de indicadores económicos:

**TABLA 2 INDICADORES MACROECONÓMICOS BÁSICOS 2000-2003**

Concepto	2000	2001	2002	2003
PIB Nominal	174.896.258	187.935.740	201.827.217	223.191.924
PIB Real (1995=100)	74.363.831	75.393.822	76.612.707	79.479.959
Var. PIB Real %	2,9%	1,4%	1,6%	3,7%
Variación IPC	8,7%	7,6%	7,0%	6,5%
DTF efectivo anual (Promedio)	12,14	12,47	8,92	7,6
Tasa de Cambio Rep Mercado	2.229,4	2.291,2	2.864,8	2.778,2
Devaluación	18,98	2,77	25,04	-3,02

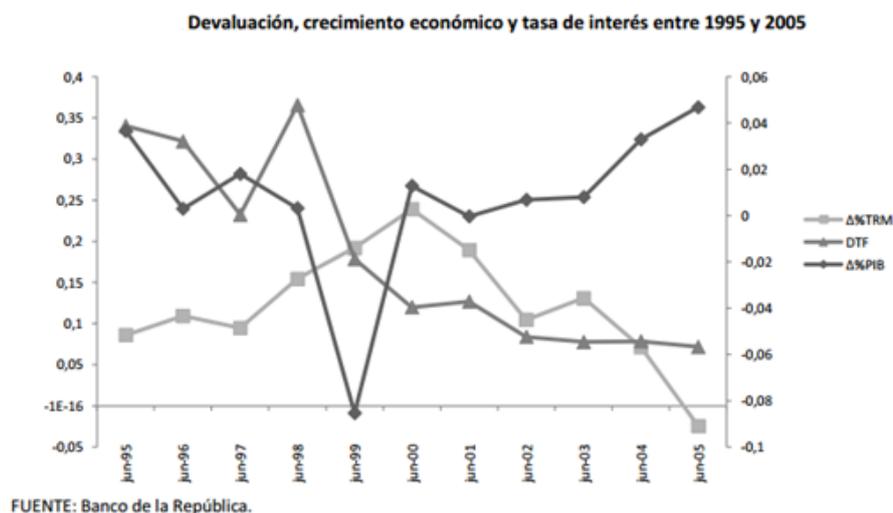
Nominal ITCR fin de período (1994=100)	115,6	118,3	119,0	136,8
Devaluación Real	6,8%	2,3%	0,6%	14,9%
Exportaciones FOB US\$	13.158,4	12.329,9	11.938,9	13.092,2
Importaciones FOB US\$	10.997,9	11.996,6	11.897,2	13.022,4
Importaciones CIF US\$	11.757,0	12.820,7	12.695,5	13.880,6
Balanza Comercial US\$	2.160,5	333,3	41,6	69,9

Fuente: DANE, DIAN, BANREPUBLICA, DNP, DIRECCION GENERAL DE POLÍTICA MACROECONOMICA DEL MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO (supuesto abril 7/2004)

Elaboro: División de Estadística a OEE-DIAN

Una situación que altero la economía drásticamente fue la crisis del UPAC a finales de los noventa como resultado de varias situaciones que se juntaron como la crisis financiera en Asia y el escape de capitales de inversión extranjera en Colombia, gracias a la crisis del UPAC se dan periodos de recesión.

### ILUSTRACIÓN 1 DEVALUACIÓN, CRECIMIENTO ECONÓMICO Y TASA DE INTERÉS ENTRE 1995 Y 2005



#### 3.1.3. ASPECTOS SOCIALES

La época de los años noventa está marcada por el narcotráfico como impacto directo a la sociedad, desde atentados a la población civil, hasta financiando campañas políticas y buscando arrodillar al país a merced de algunos pocos personajes como lo fueron Pablo

Escobar o el cartel de Cali, quienes mediante intimidación y control violento lograron cometer un sinnúmero de actos que aun hoy en día dejan secuelas en la población civil como es el caso de la cultura narco de corto plazo y de la vida fácil.

Por otro lado, se dan las pescas milagrosas en las carreteras de Colombia y el conflicto con los paramilitares, que más que todo generan desconfianza e incertidumbre no solo de la imagen de Colombia en el exterior, sino también entre los empresarios.

En la actualidad (2013) los conflictos sociales y desordenes públicos a lo largo del país por desigualdad económica y social son los agentes con mayor protagonismo en los medios, mediante protestas por parte de campesinos contra los tratados de libre comercio, buscando mejores oportunidades o apoyos por parte del gobierno al sector agropecuario en Colombia. Sin embargo, mediante las negociaciones adelantadas entre representantes de los campesinos y negociadores del gobierno, se lograron llegar a algunos acuerdos como el apoyo del impuesto del cuatro por mil para subsidios, entre otros, dejando de lado las protestas y paros violentos que se estaban presentando a lo largo del país.

#### **3.1.4. ASPECTOS TECNOLÓGICOS**

Desde los años noventa la tecnología ha dado pasos gigantes en desarrollo y evolución, pues se dan cambios como la aparición del celular, permitiendo la comunicación más remota y efectiva, el computador para manejos de inventarios y demás, el internet para reducir fronteras entre el conocimiento y la investigación, entre otros que facilitan a las empresas desarrollarse más rápidamente y buscar un crecimiento más acelerado.

Así mismo, se crea la dependencia de la tecnología en la mayoría de procesos en las empresas desde contables hasta manejos de inventarios con medios electrónicos, visto desde una oportunidad para el sector de automatización y control de calidad pues se desarrollan por igual las tecnologías y productos que se pueden vender a las empresas y entrando en nuevos sectores además de los industriales.

Luego de los grandes saltos tecnológicos en la actualidad han ocurrido algunos avances en el campo, sin embargo, no son significativos como para alterar drásticamente el sector.

### 3.2. ENTORNO ESPECÍFICO

Según Porter (1980) la amenaza de nuevos competidores en el sector presenta un comportamiento característico de competencia en cuanto a que las empresas que están establecidas, llevan muchos años en su labor y cuando una nueva empresa intenta entrar en el mercado, le es muy difícil o tiene demasiadas barreras de entrada que logra que muy pocas empresas intenten competir contra las ya establecidas que por lo general son de gran tamaño (Más de 50 empleados).

La amenaza de nuevos competidores de gran tamaño es baja, por otro lado se crean pequeñas empresas a partir de empleados de las compañías ya existentes que buscan independizarse y crear su propio negocio, tal como explica la actual gerente, sin embargo, esta práctica por lo general se da bajo dos escenarios diferentes, el primero en donde el empleado al retirarse de la compañía ya presente y de gran tamaño realiza una adecuada gestión y no entra en conflicto con los clientes ni la compañía de la cual se retira y un negocio ayuda a oxigenar un poco el mercado, pero la segunda opción representa un poco más de conflicto, pues se dan casos en el sector en los cuales el empleado que se retira para abrir su propio negocio se lleva consigo todos los contactos y clientes que maneja en la compañía de forma poco honesta y comienza una rivalidad directa que al largo plazo acaba por obligar a cerrar a la pequeña empresa creada por el antiguo empleado que no puede competir contra políticas de precios drásticas por parte de su anterior compañía. Al final, el empleado recurre a prácticas poco honestas de negocios en el sector que le funcionan una vez, pero las empresas son básicamente las mismas en todo el sector y el mal negocio se conoce cerrando las puertas a estas prácticas, esta información es explicada y contextualizada gracias al anterior gerente y fundador de ControlFluid, quien mediante su adecuado proceso se retiró de una compañía más grande para dar inicio al actual ControlFluid Ltda.

En general, los nuevos competidores que se dan en el sector son personas de este mismo que buscan crear su propia empresa, sin embargo, el sector tiene prácticas y costumbres ya establecidas que difícilmente permiten que una empresa pequeña dure al largo plazo, por lo tanto la amenaza de nuevos competidores está presente pero no es altamente representativa. Por otro lado, si se analiza el poder de negociación de los compradores por lo general, un cliente cuando busca un producto en el sector cotiza en varias empresas primero y contrasta los precios y descuentos que le da cada empresa, luego al ser conocida la intención de compra por parte del cliente, las empresas disputan o

juegan a ganar la compra mediante bajar sus precios iniciales según el precio de lista o mediante el incremento del descuento, en ocasiones generando competencia un tanto desleal por los precios por debajo de mercado o los precios regulares según comentan los actuales empleados encargados de las ventas en ControlFluid.

Las características y clientes del mercado objetivo permiten al cliente cotizar en varias empresas, pues algunas veces son procesos de licitaciones con el estado o empresas públicas que deben mantener un estándar de compras bajo este modelo de cotizar en varias empresas.

Así mismo, la competencia entre las empresas del sector permite al cliente jugar por decirlo de alguna manera a cotizar para comparar precios y dar a conocer su intención de compra, aunque en algunos casos se da solo por comparar empresas y precios sin buscar comprar algún producto, es por ello que se puede considerar que los clientes tienen un alto poder de negociación, pues la mayoría de las veces los clientes son los mismos al ser un mercado tan específico y detallado, la posibilidad de nuevos clientes es poca o baja dada la especificidad de los productos.

Por otro lado, al considerar las características del sector, es posible evidenciar que al ser casi siempre los mismos compradores su trato y frecuencia de compra son constantes, no se deja de lado a un cliente por ser pequeño o esporádico, se mantiene un constante seguimiento de las bases de datos y clientes en las empresas, esta práctica ha permitido el apoyo mutuo entre empresas del sector, pues no siempre se cumplen los requisitos para licitar con el estado en licitaciones de obras públicas o no siempre se es posible venderle algo detallado a una persona natural sin demostrar la necesidad del producto o haber creado este cliente en el sistema. Así mismo, desde el punto de vista de los proveedores, en el sector se da la característica que la mayoría de proveedores son los mismos para muchas empresas distribuidoras a nivel nacional dado que los productos son hechos por la misma empresa a nivel mundial con distribuidores locales que montan una red de atención y distribución, así mismo, se da la característica o particularidad en el sector que las empresas existentes con antigüedad son los representantes exclusivos de las empresas distribuidoras, estos a su vez tienen contratos de exclusividad con pequeñas empresas o ferreterías a nivel nacional para pequeños productos de uso cotidiano en especial de medición dimensional por ejemplo para obras de construcción o

afines tal y como consta en los registros de clientes que maneja ControlFluid a nivel nacional.

Al ser una cadena de distribución con intermediación de cada parte que juega un papel por más pequeño que sea en la cadena de distribución y comercialización el producto se va encareciendo por cada intermediación hasta llegar al consumidor final, es por ello que se puede considerar a los proveedores como el eje central del sector pues cada empresa comercializa productos específicos de otra marca y hacia otra empresa, entonces un producto puede pasar por tres o cuatro intermediaciones hasta llegar finalmente a su destinatario.

A nivel nacional se da que los principales distribuidores de los proveedores están situados en Bogotá, es por ello que en las ciudades donde hay por ejemplo plantas de refinación de crudos o ensambladoras que requieren productos de automatización y control de procesos de calidad o mano factura hay un distribuidor autorizado de los grandes proveedores o empresas en Bogotá que facilita el proceso de distribución desde Bogotá hacia el resto del país.

Otro aspecto a tratar, muestra las amenazas de productos o servicios sustitutos en el sector, se considera como un sector con productos bastante específicos al ser especialmente industrial, un producto sustituto se da muy rara vez, es probable que se dé un producto de otra marca muy similar y de calidades un poco diferentes, así mismo, un rango de precios, usos y calidades diferentes, pero un producto sustituto no. Por lo tanto, la amenaza de productos sustitutos es baja o casi nula. En cambio con los competidores se tiene en cuenta que al ser un sector tan específico y los integrantes los mismo desde hace mucho tiempo, la rivalidad es muy grande, hasta el punto de presentarse competencia desleal, demostrarlo es complicado mediante elementos teóricos, sin embargo, en la realidad y en el día a día se evidencia muy fácilmente la fuerte competencia. La actual gerente comenta que se dan ocasiones en las cuales ya tienen un negocio cerrado con empresas como por ejemplo Ecopetrol luego de una licitación de varios meses y al momento de comenzar a despachar el producto al ser comprado a un distribuidor, este con tal de afectar el negocio no despacha el producto según tiempos o se limita a “no tener inventarios”. Con ello logra que por falta de cumplimiento en fechas de la licitación se pierda el proceso y en una futura licitación el nombre de ControlFluid está entre dicho por una licitación pasada incumplida.

Las empresas que existen en el sector son de mucha tradición y ya llevan varios años en el mercado, nuevos competidores ya se explicó anteriormente con sus posibles escenarios y posibilidades, es por ello que centrar la competencia en el sector es un poco complicado, sin embargo, es posible evidenciar las consecuencias de un mal negocio en el sector, pues su información fluye rápidamente y permite a otras empresas buscar obtener el negocio según sus características, dando la posibilidad de que esta misma competencia marque una pauta de acción y ejecución de negocios a la empresa más activa o adecuada. Es por ello que se puede considerar que la rivalidad entre competidores es muy alta.

#### **4. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ESTUDIADA**

##### **4.1. HISTORIA**

ControlFluid LTDA comienza en el año de 1994 como una sociedad familiar, con la idea de ingresar en un mercado competitivo industrial y satisfacer una creciente demanda de productos específicos como lo son equipos de control y automatización de calidad y procesos, es decir, equipos de uso industrial en grandes fábricas de producción, sus comienzos fueron un tanto complejos, pues darse a conocer a los clientes tomo tiempo. Para el año 1996 tuvo un acontecimiento importante para su crecimiento, se trasladó de sede operativa a su primera oficina ampliando su operación comercial y al momento con 5 empleados. Este cambio de sede significo una mayor presencia y posicionamiento de la empresa ante los clientes y la competencia, su crecimiento continuo constante llegando al punto de requerir un nuevo traslado de sede en el 2002, a ese momento con 9 empleados y la apertura de local comercial, es decir venta y atención al público general además de los clientes regulares ampliando su número de ventas.

Para el año 2004, su presencia y participación en el mercado comenzó a llamar la atención de las grandes empresas que son su competencia directa hasta el punto de comenzar a tener exclusividad en varias líneas de producto representativas en el sector de automatización y control de calidad, llevando a una fuerte competencia y marcando pautas de atención al cliente. Esta situación en particular llevo a los socios de una de las compañías más grandes en la comercialización y venta de productos de automatización y control de calidad que llamaremos “Compañía X” buscar acercamientos con los

representantes legales y socios directos de ControlFluid LTDA con el fin de adquirir participación de esta. Estas negociaciones continuaron hasta mitad del 2005, en donde se llegó a un acuerdo de un porcentaje de participación y colaboración entre las dos empresas, así mismo el actual gerente y fundador de ControlFluid pasó a ser parte de la división comercial de la “Compañía X”.

Desde ese momento ControlFluid cambio de administración y planteo nuevos objetivos y metas, para el 2007 se contrataron nuevos funcionarios que permitieron darle un nuevo aire a la empresa para que en 2010 se traslade la sede operativa a la zona de Pasadena.

En la actualidad ControlFluid se encuentra ubicado en Fontibón y está en un proceso de replantear objetivos y metas para el año 2014 y 2015, en el cual hay varias posibilidades, desde cambiar su objetivo y razón social, hasta cerrar la atención al público e integrarse completamente a la “Compañía X”.

## **4.2. PRODUCTOS**

En su gama de productos hay varias líneas que se sub-dividen en categorías estas son:

- Válvulas Solenoides [Anexos Grafico 1 ]
- Medición Dimensional [Anexos Grafico 2 ]
- Medidores de Condiciones Ambientales
- Temperatura [Anexos Grafico 3 ]
- Manejo de gas

## **4.3. MERCADOS**

La clasificación de los productos que se explicó anterior mente centra la comercialización en grandes industrias o empresas como los son las plantas de Ecopetrol de extracción o refinado de crudo, los ingenios azucareros, textiles, empresas industriales y de mano factura, plantas de producción, ferreterías de distribución al por mayor y al detal y en general los mercados que se atienden son empresas de producción o procesos industriales que requieren un constante seguimiento en sus instalaciones y sus equipos para mantenimiento y actualización.

## 4.4. EVOLUCIÓN

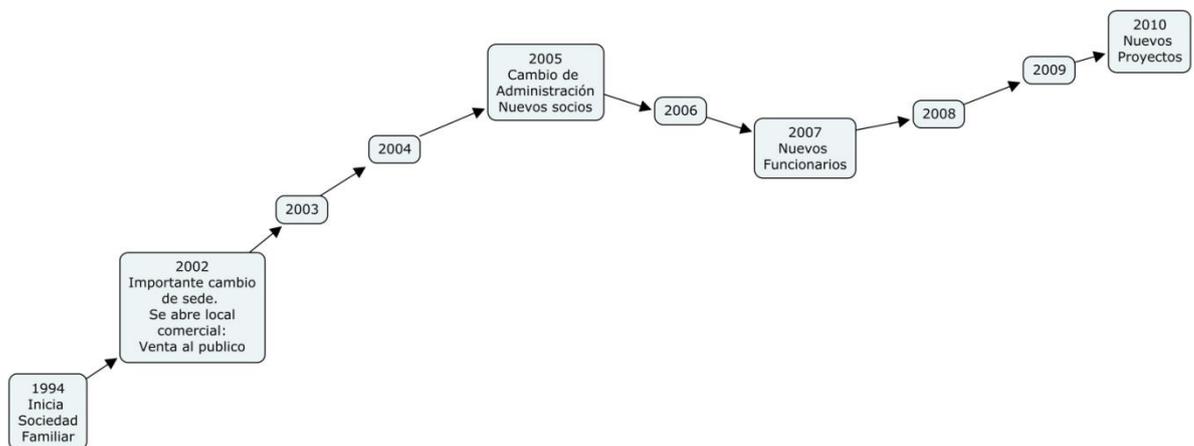
Esta empresa comenzó según el fundador y primer gerente operando desde la sala de un apartamento con pocos clientes y una pequeña operación que poco a poco fue siendo más conocida en el medio y cada día requirió más personal y una sede más amplia, es así que busca una oficina en un sector comercial y contrata más vendedores.

Luego de un tiempo este continuo crecimiento se mantuvo y requirió otra oficina contigua y alrededor de 5 empleados.

El crecimiento se mantuvo al punto de requerir un local comercial mucho más amplio de dos pisos, con bodega propia y la posibilidad de atender al público, teniendo 9 empleados. Su crecimiento logro llamar la atención de nuevos socios comerciales generando una re-estructuración.

Dicha re-estructuración ocasiono al largo plazo la reducción de operaciones requiriendo una sede no tan grande y cerrando la atención al público general al no generar mayor movimiento comercial.

### ILUSTRACIÓN 2 HISTORIA Y MOMENTOS CLAVES DE CONTROLFLUID



## 4.5. EVENTOS GENERADORES DE CAMBIOS

- Cambio De Ubicación: Los diversos cambios se dan gracias al crecimiento significativo de la empresa y las ventas, así mismo, posterior mente la reducción de operaciones y la pérdida de distribuidores ocasionando la reducción de participación de mercado.

- Mercado Objetivo Más Amplio: En la época de crecimiento constante se logra un mayor porcentaje de participación de mercado, posicionando la empresa ante los clientes, sin embargo, en la época de reducción se requirió tener una visión más amplia y un mercado objetivo más específico que permitiera mantener el mismo nivel de operación.
- Venta Al Público En General: La posibilidad de atender al público en general y la venta al detal, abre nuevos esquemas y posibilidades para la empresa, al comienzo es una muestra del constante crecimiento que se ha tenido, pero al final es un gasto adicional que es necesario poner a consideración y buscar su reducción debido a los bajos resultados de ventas al público.
- Rivalidad De Mercado: Este sector industrial de comercialización de equipos de automatización, debido a sus características tan específicas y particulares a la vez, crea gran rivalidad entre empresas por atraer, mantener y atender clientes al punto de darse ocasionalmente prácticas desleales. Así mismo, se da un evidente machismo en el sector dadas las características técnicas y comerciales a niveles ejecutivos, pues en el nivel de ventas es posible ver empresas donde los vendedores de una misma empresa son todos hombres o todas mujeres.
- Unión Con Otra Empresa: Un evento generador de cambio bastante representativo, pues su operación comercial era bastante amplia y al darse la unión con la “Compañía X”, su operación fue cada vez menor, llegando al punto de replantear sus objetivos y propósitos al punto de poderse evidenciar una absorción completa de la “Compañía X”.
- Nuevas Marcas: En su momento de mayor crecimiento ControlFluid se abrió a la posibilidad de importar nuevas marcas para el mercado tan competitivo dándose a conocer no solo las nuevas marcas sino también la presencia de la empresa en el mercado.

#### **4.6. SITUACIÓN CENTRAL PARA ESTUDIAR**

A partir de los eventos generadores de cambios, el hecho que más se resalta y abarca en general la situación de contexto es la rivalidad en el mercado y frente a otras empresas, es por ello que desde este aspecto se centra el posterior análisis, desde el

cual ControlFluid observa su mercado y plantea un rumbo que le permite contrastar el impacto de su competencia, este impacto se ve en el informe de consultoría realizado el 29 de julio de 2004 por Carlos Eduardo Guerrero, enfocado a planeación estratégica, en el cual se evidencia la necesidad de re-enfocar y establecer normas, metas, objetivos entre otros para lograr una meta más global.

Esta meta genera que la empresa se vea en la situación de enfrentar diversos cambios en diferentes aspectos como lo son por ejemplo los tipos de contratos, es decir, establecer perfiles y roles completos para cada uno de los empleados definiendo así requisitos del puesto, responsabilidades, funciones y objetivo del cargo entre otras cosas, implementar normas varias entendidas desde código de vestimenta, hasta manual del empleado, definir metas claras con plazos establecidos para poder llevar control de estas, en general plantear y estructurar la empresa desde el trasfondo teórico y normativo para darle un rumbo claro.

Esta consultoría permitió entre otras cosas estructurar y definir fundamentos de la empresa como procesos de venta y manejo de cartera que tuvo impacto directo en los flujos de caja y la necesidad de contratar más personal. Esta fue la época de esplendor de ControlFluid, pues fue cuando tuvo el mayor número de empleados y ventas, obteniendo mayor participación en el mercado.

En esta época ControlFluid incursiono en nuevas líneas de productos de otros distribuidores y nuevas procedencias, teniendo la posibilidad de exclusividad en el mercado de ciertas referencias y productos específicos de marcas nuevas, como por ejemplo calibradores HACHA traídos de China, obteniendo mayor poder de mercado que desde el punto de vista de Porter, disminuye el poder de negociación de proveedores al tener un mayor número y diferentes lugares de procedencia, además disminuye el poder de negociación de los compradores, pues hay mayor oferta de productos que en un mercado tan específico y singular marca una diferencia bastante significativa, sin embargo, la rivalidad entre competidores se vuelve mucho más directa hasta el punto de recurrir a prácticas poco comunes y que se pueden considerar desleales entre empresas y entre los mismo clientes para el sector como tal. Se da el caso que empresas comienzan a buscar a los empleados de ControlFluid y ofrecerles más sueldo y condiciones en principio mejores que las que

tienen en su actual puesto, al lograr que el empleado se vea influenciado por dichas mejoras lo llevan a otra empresa del sector y buscan que mediante su trabajo y conocimiento adquirido en ControlFluid deje información consignada en bases de datos o con algún compañero para que cuando obtuvieran toda la información posible sobre modelos de negocio, clientes o estilos de venta de ControlFluid lo despiden para que este empleado vuelva a su puesto inicial y se convierte en un ciclo que se intenta romper, más sin embargo, las características del sector hacen bastante difícil de evitar, pues si se intenta evitar con una empresa específica llega otra con una oferta más alta y tarde o temprano los empleados de ControlFluid caen en la ilusión de un salario mucho más alto repentinamente a pesar de las advertencias para luego volver a pedir su anterior puesto.

Este punto de rivalidad tan centrado se vuelve el punto de partida para muchos negocios y atraer los clientes convencionales que marcan una nueva forma de mercadeo en el sector, se convierte entonces en el eje central de análisis de ControlFluid.

En el mismo informe de consultoría de Carlos Eduardo Guerrero se plantea un perfil de oportunidades y amenazas del mercado que permite centrar la atención en desarrollar elementos que vayan en línea con el objetivo de responder a la competencia, este perfil se denota de la siguiente manera (Guerrero, 2004):

**TABLA 3 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MERCADO**

Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Pocas empresas oferentes en el mercado en todas las líneas</li><li>2. Mercados actuales sin explotar</li><li>3. Mercados nuevos sin explotar</li><li>4. Nuevos productos en neumática con proveedores</li><li>5. En control de calidad posibilidad de nuevos proveedores externos</li><li>6. Reconversión tecnológica de la industria y certificaciones de calidad a tres años</li><li>7. Estructura de la organización del competidor más fuerte tiene fallas que afectan al cliente en la división comercial</li><li>8. Deficiente servicio al cliente por parte de nuestro competidor más fuerte</li><li>9. Poca agilidad del competidor más fuerte en la gestión de importaciones</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Dependencia fuerte de un proveedor de productos con gran concentración de riesgo</li><li>2. Descuentos ofrecidos por el competidor más fuerte</li><li>3. TLC posible amenaza, por el posible ingreso de nuevos competidores</li><li>4. Posible ingreso de nuevos productos</li></ol>

Viendo más a fondo el perfil, es posible evidenciar como la amenaza de descuentos ofrecidos por el competidor más fuerte ha estado presente y en la actualidad es un factor determinante en el mercado según Duran, (2014) es un hecho que no puede pasar desapercibido, pues competir con precio cuando el margen de ganancia no es tan alto dada la variación del dólar, es complicado y el cliente termina escogiendo un descuento mayor a la base inicial de negociación por parte de la competencia, entonces la decisión se limita a no guiarse por calidad sino más bien quien baja más su precio o aumenta más el descuento.

A partir de ese momento (Mitad de 2004), la empresa cuenta con un buen posicionamiento en el sector, con más líneas de producto, exclusividad en referencias importantes para el sector de automatización y un plan sólido a mediano plazo, sin embargo, surge un evento que marco definitivamente la rivalidad entre empresas, pues ControlFluid gana la exclusividad de la línea Asco Neumatics, la marca y línea de productos más representativa y más competida en la automatización y control de calidad en procesos industriales, situación que genera para ControlFluid la muestra de su crecimiento y avance en convertirse en una empresa líder del sector, para las demás empresas, la muestra que ControlFluid es un rival fuerte que hay que contrarrestar y frenar su crecimiento.

La “Compañía X” es una de las empresas más grandes y antiguas del sector, una de las empresas más afectadas con la exclusividad de representación que gana ControlFluid, pues el tener esta representación implica atender exclusivamente algunos clientes y volverse distribuidor de ControlFluid, según los empleados actuales de ControlFluid, esta situación es vista como una gran oportunidad de crecer en el mercado, además le da poder de negociación y dominio a ControlFluid sobre las demás empresas del sector que deben someterse a la exclusividad de acuerdo que tiene con la marca. Dado este contexto de exclusividad a ControlFluid se le ofrece una alianza con el fin de obtener mayor participación de mercado y manejo de cierto clientes, surgen varios escenarios analizados por la actual gerente y el fundador de ControlFluid que desde ningún punto de vista son contraproducentes y en cambio traen nuevo posicionamiento, mayor mercado y sobre todo nuevos retos a nivel empresarial.

Con esta alianza lo que se crea a mediano plazo es una nueva rivalidad entre las empresas predominantes del sector, especialmente entre la “Compañía X” y ControlFluid, pues para ese momento la competencia ya no es habitual, es decir, competencia en el mercado con diferentes proveedores de un producto, sino más bien, la oportunidad de reducir operaciones y quitándole negocios importantes a ControlFluid, al punto de llevar a pensar si realmente el negocio es viable. Se considera este punto porque cada vez los negocios grandes son menos y las operaciones se han visto reducidas drásticamente al nivel de solo facturar equipos al detal, entonces no tiene sentido producir a pérdidas en un periodo constante. (Duran, 2014)

Por otro lado, esta nueva alianza crea un conflicto de intereses que al principio se ve la posibilidad de manejarlo profesionalmente sin intervenir una empresa con la otra, pero con el paso del tiempo se evidencia la necesidad de establecer ciertos límites de acción en los cuales cada empresa debe mantener unos parámetros de negociación y manejo de clientes que se convierte en una guerra por atraer y mantener los mayores clientes o grandes empresas productoras. A partir de este punto las relaciones comerciales se deterioran en gran medida y la alianza inicial se torna en una estrategia más por sacar a ControlFluid del mercado y acabar con su poderío y fuerza de mercado. Según Villa (2014) se evidencia en el sentido que se facturaba desde que se abría por la mañana hasta cuando se estaba a punto de cerrar la oficina en la tarde, había veces en que nos devolvíamos a la oficina por que salía una orden de una empresa grande que requería el producto o servicio con especial prontitud, en cambio he visto que ahora hay momentos del día en los que no se está facturando o cotizando nada y hay que hacerle especial seguimiento a ordenes anteriores para no perder el negocio.

Así mismo, se evidencia una fuerte competencia desleal por parte de empresas que mantuvieron buenas relaciones con ControlFluid, pues la “Compañía X”, comienza a hacer uso de información privilegiada de negocios para ofrecer descuentos por debajo de mercado o precios y condiciones no competitivas por el tamaño y nivel de operación necesario en ControlFluid, para este punto, las dos empresas tanto la “Compañía X” como ControlFluid no tienen una meta en común o un objetivo claro de la alianza pactada inicialmente. Por el afán de facturar y quitarle negocios se da un mal manejo de clientes y una mala atención al usuario final, situación que es aprovechada por ControlFluid, pues al notar esta falencia la buena atención y servicio más exclusivo se convierten en las nuevas armas de batalla para contrarrestar el mal servicio prestado por las otras empresas, es por ello que ControlFluid ingresa en el mercado virtual en un sector tradicional que está cambiando de generación y no ve el potencial de los jóvenes en las empresas que hacen uso del internet como una herramienta de fácil accesos y que simplifica las búsquedas, al ser la única empresa con presencia virtual se empieza un ambicioso proyecto que va a formar parte de las nuevas estrategias e ideas para salir adelante en un sector donde la competencia está unida para perjudicar y no sacar provecho del potencial, es además un sector marcado por el lavado de activos mediante contrabando, mercancía robada e informalidad, entre otros. La puesta en marcha de la página virtual ha servido para contactar clientes en el exterior y atraer proveedores

interesados en Colombia como destino de inversión y de nuevos mercados, saliéndose de la idea de comercio solo local en condiciones de competencia bastante marcada y desleal que además abrieron nuevas fronteras y crear la necesidad en el sector del comercio en línea o la tienda virtual en algunos casos para evolucionar al nuevo mercado cada vez más joven y con más experiencia en las nuevas tecnologías que están reemplazando la tradicionalidad del mercado de automatización y control de calidad.

## **7. ARGUMENTOS FINALES**

ControlFluid es una empresa que comenzó siendo una idea de participar en un mercado de gran potencial, sin embargo, con el paso del tiempo y la rivalidad presente en el sector, es posible evidenciar como se requiere una constante evolución y alejarse de lo estático para lograr adaptarse a las nuevas tendencias y teorías.

Por otro lado, las características del mercado fijan la pauta de negocios y estilos de liderazgo, pues existen empresas con muchos años de antigüedad que manejan ciertos estilos y tendencias que manejan el mercado a su voluntad. Este mercado y tipo de negocio plantea ciertas inquietudes acerca del futuro de ControlFluid como tal y del sector, pues se sabe que la competencia y rivalidad es fuerte y los clientes son básicamente los mismos desde hace varios años, entonces ¿Qué se puede esperar de un mercado tan cerrado? Es probable que en unos años las grandes empresas sigan siendo las mismas, pero las pequeñas o medianas hayan sufrido cambios o incluso hayan cerrado sus operaciones para hacer parte de otra de las grandes empresas o hayan sido dejadas atrás por el sector.

El reto del sector de comercialización de productos de control y manejo de calidad se puede pensar como la necesidad de darle un nuevo aire no solo a los clientes, sino también a la forma de hacer negocios, posiblemente incursionar en mercados web, nuevos clientes con cambio generacional a partir de los clientes regulares del sector, en fin, hay varios retos y posibilidades que se presentan con la constante tendencia de globalización y adaptación a mercados emergentes más competitivos y más globales.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

Bittán, M, (2012). La estrategia competitiva y las cinco fuerzas de Porter. Caracas: América Economía, 50-62

DIAN, (2006) Cifras y Gestión. Informe Estadístico De Recaudo. Bogotá.

Guerrero, C, (2004) Consultoría Planeación Estratégica ControlFluid. Bogotá: Planeación Estratégica, Marketing y Ventas, Coaching

Kotler, P, (1992) Dirección de Marketing. Madrid, España. Ed. Prentice Hall, Séptima edición.

M. Duran, Comunicación Personal, 13 de Enero de 2014.

Miller, D, (1986). Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis. Strategic Management Journal, vol. 7.

Miller, R, (1978). Microeconomía. Bogotá. McGraw-Hill Inc.

Monge, E. C, (2010). Las Estrategias Competitivas Y Su Importancia En La Buena Gestión De Las Empresas. 28-No. 1. Costa Rica: Ciencias Económicas.

Porter, M, (1980). Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press.

Restrepo, L; & Rivera, H, (2008). Análisis Estructural De Sectores Estratégicos. Bogotá: Universidad Del Rosario.

Rivera, H; Gómez, J; & Méndez, S, (2010). Manual Para La Realización Del Análisis De Las Fuerzas Del Mercado En Pymes. Documento de investigación. Facultad de administración N°72. Bogotá: Editorial universidad Del Rosario.

Rivera, H. (2012). Perdurabilidad Empresarial: Concepto, Estudios, Hallazgos. Cali, Colombia: Red De Revistas Científicas De América Latina, El Caribe, España y Portugal. Sistema de información científica. Recuperado 21/06/2014 de: <http://www.redalyc.org/pdf/2250/225025086009.pdf>

Rossetti, José, (1985). Introducción A La Economía- Enfoque Latinoamericano Edición Complementada Con Ejercicios Y Respuestas. México: HARLA, S.A.

Roth, K., & Morrison, A. (1992). Business-Level Competitive Strategy: A Contingency Link to Internationalization. Journal of Management, págs. 473-478.

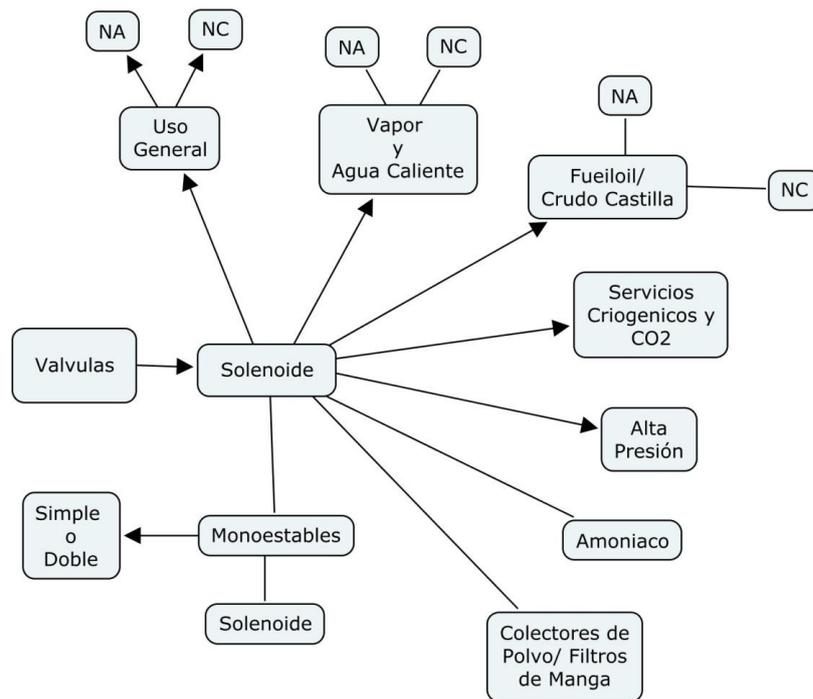
Santos, A, et al. (2000). Colombia Viva, Bogotá: Casa Editorial El Tiempo.

Seldon, A., & Pennance, F, (1983). Diccionario de Economía. Barcelona: Orbis.

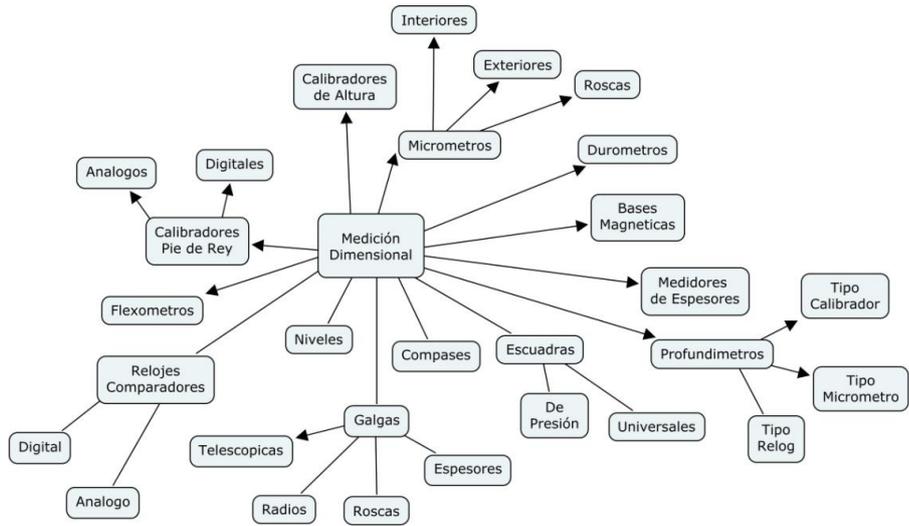
V. Villa, Comunicación personal, 4 de Febrero 2014.

## 9. ANEXOS

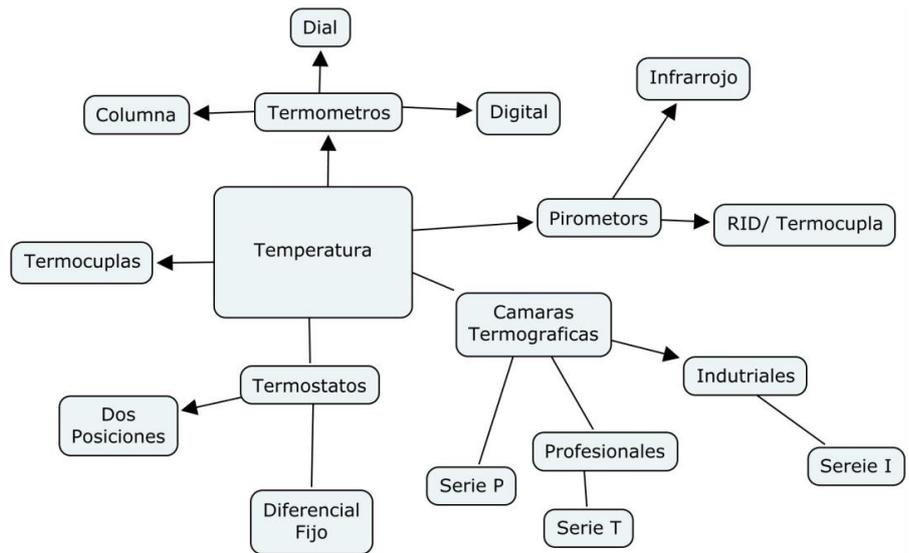
### 7.1. GRAFICO 1



## 7.2. GRAFICO 2



## 7.3. GRAFICO 3



**10. APÉNDICE METODOLÓGICO**

<b>Variables Abordadas</b>	<b>Resultado Esperado</b>	<b>Resultado Obtenido</b>
Rivalidad de Miller (1978)	Entender el mercado en un entorno específico para crear un marco de referencia con el fin de entender el comportamiento de las empresas de este sector	Se establecen fuerzas de mercado que determinan costumbres o acciones específicas que a su vez modifican la conducta del mercado
Perdurabilidad	Entender por qué hay empresas del sector que han perdurado generaciones y otras en igualdad de condiciones tienen que cerrar sus puertas	Según los resultados encontrados en la rivalidad, hay costumbres en el mercado que determinan la competencia entre empresas y esto a su vez genera prácticas desleales que logran al final reducir una empresa hasta el punto de cierre
Competencia	Como se modifica el mercado según los pocos compradores y los muchos vendedores	Al ser los mismos compradores generalmente, se logra un nivel de competencia bastante alto, al punto de competencia desleal o prácticas poco comunes con el fin de cerrar un negocio
Modelos De Negocio	Entender las dinámicas del negocio en el sector	Son productos bastante específicos al ser un nivel industrial, lo que logra o lleva a un modelo

		repetitivo y de costumbres
Fuerzas De Mercado De Porter (1980)	Realizar el análisis de las fuerzas de mercado con el fin de plantear posibles explicaciones a la situación particular del modelo de negocio en el sector	El sector tiene sus particularidades y costumbres que fijan el mercado, se da la barrera de entrada, la baja amenaza de nuevos competidores, el alto poder de negociación por parte del cliente
Las Fuerzas Que Rigen La Competencia De Bittán (2012)	Soportar la idea de cómo la alta competencia en el sector es la que determina sus características particulares	El alto número de proveedores y el bajo de compradores centra el éxito de las empresas en su capacidad de negociación y en ofrecer mejores condiciones para el consumidor final
Análisis PESTEL	Centrar el estudio en un entorno específico y explicar las condiciones del segmento en el que la empresa se desarrolla	Información relevante del por qué se dan algunas condiciones en el mercado que obligan a la empresa a tomar medidas específicas para contrarrestar impactos.
<b>Fuentes Usadas</b>	<b>Personas Involucradas</b>	
Modelo de entrevista personal a los principales actores que conocen más de cerca ControlFluid y pueden explicar sus diversas etapas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vladimir Villa: fundador y primer gerente de ControlFluid desde el año 1994 hasta el 2005. Explica las etapas de la empresa desde su comienzo hasta el momento en que dejó su cargo, así mismo, analiza la situación actual de la empresa desde su punto de vista y explica el porqué de diversos acontecimientos en la</li> </ul>	

	<p>actualidad de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Martha Lucia Duran: actual gerente de la empresa desde el 2005 ha la fecha.</li></ul> <p>Se centra más en entender el mercado en que la empresa se desarrolla en la actualidad como consecuencia de las prácticas del sector y las costumbres de las demás empresas. Así mismo, plantea acciones concretas sobre la estrategia a corto y mediano plazo de la empresa.</p>
--	--

**COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO**



**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**

**AUTOR:**

**NICOLÁS VILLA**

**TITULO:**

**CONTROLFLUID: UN MERCADO VARIABLE**

**TIPO DE TRABAJO DE GRADO:**

**ESTUDIO DE CASO**

**TUTOR:**

**HUGO ALBERTO RIVERA RODRIGUEZ**

**BOGOTA D. C.,**

**2014**