

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS



MAESTRIA EN ADMINISTRACION FINANCIERA (MAF)

**MARKETING ESTRATEGICO**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

**MARIO ERNESTO ROMERO AGUILAR**

PARA OPTAR AL GRADO DE:

**MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

SEPTIEMBRE DE 2006

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora : Dra. María Isabel Rodríguez

Secretaria General : Licda. Alicia Margarita Rivas

Decano de la Facultad de  
Ciencias Económicas : Lic. Emilio Recinos Fuentes

Secretaria de la Facultad  
de Ciencias Económicas : Licda. Vilma Yolanda Vásquez del Cid

Director de Maestría : MSC. Guillermo Villacorta Marengo

Asesor : MAE-PUCCH María Raquel Aguilar Aquino

Jurado Examinador : MAE-PUCCH María Raquel Aguilar Aquino  
: MSC. Guillermo Villacorta Marengo

Septiembre de 2006

San Salvador, El Salvador, Centroamérica.

## CONTENIDO

- Introducción	1
- El marketing como una función de transformación	2
- De los segmentos de mercado a los segmentos estratégicos	4
- De vender productos a proporcionar soluciones	5
- Disminución del crecimiento en los canales de distribución	6
- De tener marcas a socios de distribución global	7
- De adquisición de marcas a racionalización de marcas	9
- De estar en el mercado a manejar el mercado	11
- De las unidades estratégicas de negocio al marketing corporativo	13
- Reflexiones	15
- Bibliografía	16

# MARKETING ESTRATÉGICO

## *Introducción*

Este trabajo tiene como finalidad el disponer de herramientas y marcos necesarios que ayuden a contribuir eficazmente a la toma de decisiones de Marketing ya sea como emprendedores o en una empresa establecida, según el autor Nirmalya Kumar.

Es de vital importancia mencionar que el concepto de marketing ha evolucionado con el tiempo y más aún en este mundo globalizado de la nueva economía, por tal razón no hay que dejar por desapercibido el Marketing Mix, siendo básico para poder alcanzar metas y objetivos que se tienen plasmados en toda organización, sin embargo en esta oportunidad nos enfocaremos en la innovación de la demanda, así como la creación de valor, para mantener una relación a largo plazo con el cliente, identificando también cual es su cadena de valor y establecer una relación de negocios con un proveedor.

Los Ceo's cuentan con una gran responsabilidad en sus compañías, quienes se encuentran identificando constantemente modelos de negocios o estilos de vida, que les permiten entender las necesidades de los clientes, enfocándose directamente en proporcionarles soluciones y no simplemente venderles un producto.

El Marketing, permite crear una diferencia clara entre lo que ofrece una compañía y la competencia, esto se relaciona con el marketing y la estrategia por lo que hay que tener claro los conceptos de posicionamiento, segmentación, targeting y diferenciación.

El autor Nirmalya Kumar, detalla lo expresado anteriormente en siete iniciativas transformacionales, que permiten el manifiesto y orientación de los Ceo's.

Luego de evaluar y analizar el desempeño del marketing como estrategia, podemos enfrentarnos a cualquier tipo de empresa y proporcionar las técnicas adecuadas que nos permitan competir e innovar en las diferentes industrias

## ***El Marketing como una función de transformación.***

En la práctica de la gerencia, Peter Drucker escribió, " Toda empresa de negocio tiene dos y solamente dos funciones básicas: **Marketing e innovación.**

Los Ceos están preocupados por que no cuentan con departamentos de marketing capaces de producir resultados satisfactorios, por lo que son considerados como un gasto y no como una inversión. El Ceo tiene que ampararse en unidades operativas y financieras para disminuir costos, hacer reingeniería, fusiones y adquisiciones para incrementar los ingresos, por lo tanto, las empresas desaprovechan la bondad que el Marketing pueda brindar, provocando su declive y según investigaciones realizadas, reportan que en las grandes compañías, sólo el 10% de sus ejecutivos le dedican tiempo. Sin embargo, por lo menos resulta conveniente poner en práctica o ejecución las tradicionales 4P's.

Diferentes grupos de interés académicos han lanzado una campaña para documentar la importancia del Marketing, procurando demostrar que las asignaciones para este propósito en el presupuesto, constituye una inversión que las empresas necesitan realizar. El imperio del "ROI", debe completarse con enfoques basados igualmente en la rentabilidad, pero centrada en el cliente, aprovechando la información histórica y psicográfica de los clientes pasados, actuales y potenciales. El ROC "Return On Customer" como una métrica que permite calcular, el nivel en el que un cliente comienza a generar valor para una compañía, pero también como una filosofía empresarial, destinada a obtener la confianza a largo plazo de los clientes. Mientras que el ROI responde a la pregunta "¿Cúanto dinero obtengo del capital con el que cuento?" El ROC responde a la pregunta "¿Cúanto dinero obtengo de los clientes con los que cuento?" Bajo ambas preguntas subyace un concepto absolutamente clave: El valor del cliente durante toda su relación potencial con la compañía. Los gerentes deben tener bien claro que si el ROC es mayor que cero, crea valor. Por el contrario, se destruye valor, si este indicador se ubica por debajo de cero.

¿Por qué el Marketing no ocupa en las compañías el lugar que realmente le corresponde y es el área más sacrificada a la hora de ajustes financieros? La respuesta no es tan simple como "los financieros son malos y los marketinianos blandos". Gran parte del respeto que las compañías profesan a los financieros, se debe a que se amparan en el rigor irrefutable de los datos y se atienen a ellos. ¿No deberíamos los profesionales del Marketing dotar de idéntico rigor y prestigio nuestro proceso de decisiones?

Con los datos que usan los financieros, pueden justificar resultados y argumentar sus propuestas con estudios y proyecciones demostrables. Derivado del párrafo anterior el marketing debe subsanar dos errores:

1. Si el Marketing aspira a ser considerado estratégico debe copiar lo mejor de las Finanzas y disciplinarse, además de acostumbrarse a basarse en rigurosos datos; no sólo en bonitos planes de “pinta y colorea”. Está bien ser creativos, pero también ser críticos y decisivos.
2. El segundo error es que el producto ya no es la estrella. De hecho, nunca lo ha sido. La auténtica estrella es el cliente. Merece que se desarrolle un enfoque profundo del cliente.

A continuación se detallan siete iniciativas orientadas a transformar el viejo marketing enfocado en el producto a un nuevo marketing con una cultura hacia el cliente:

1. De los segmentos de mercado a los segmentos estratégicos.
2. De vender productos a proporcionar soluciones.
3. Disminución del crecimiento de los canales de distribución.
4. De tener marcas a socios de distribución global.
5. De adquisición de marcas a racionalización de marcas.
6. De estar en el mercado a manejar el mercado.
7. De las unidades estratégicas de negocio (SBU) al Marketing Corporativo.

## **1- De los segmentos de mercado a los segmentos estratégicos.**

La misión básica del Marketing es crear una diferencia clara entre lo que ofrece una empresa y la propuesta que la competencia presenta a los clientes, esto demanda una labor de marketing alineado con la estrategia y para ello, nada como la suma de un buen posicionamiento, una segmentación efectiva y un buen "targeting".

El posicionamiento diferencia al producto, servicio o marca en la mente del consumidor. Posicionarse es ocupar un espacio en el mercado y defenderlo constantemente frente a la competencia. Siempre es preferible ser el primero y único en lanzar un concepto y mantenerlo, que el mejor defendiendo un atributo que varios comparten. Así, Volvo "inventó" el coche seguro y nadie es capaz de arrebatárle ese concepto poderoso. En España, frente a la estrategia de Gatorade, Aquarius apostó inteligentemente por ir más allá del segmento deportista. Hoy, está asociado a "refresco saludable", que beben desde ancianos hasta niños y que prescriben los médicos para dolencias gastrointestinales, lo que supera ampliamente a Gatorade.

Cada empresa debe tener claro, qué parte del mercado pretende, lo cual exige un proceso de segmentación, que permite dividir el mercado en grupos homogéneos de clientes, que responden a una mezcla particular del Marketing Mix. Dos enfoques básicos son obligados a la hora de emprender estrategias de segmentación: Distinguir a los clientes que tienen distintas necesidades y distinguir a los clientes que tienen distinto valor (Clientes de mayor valor, clientes con mayor potencial y los irrentables). Identificar los clientes no es suficiente, el targeting se refiere a cómo y con qué recursos se atenderá la demanda. IBM inventó los ordenadores que usaban MS-DOS pero Compaq hizo el negocio.

Las empresas deben preguntarse "qué hago bien" y diferenciarse claramente por un selecto grupo de clientes. La vinculación con el cliente debe basarse más en la oportunidad de brindarles "experiencias", soluciones efectivas distintas que asocie siempre con la compañía. Richard Branson, el fundador de Virgin, es el máximo símbolo de esta tendencia. No sólo vende boletos de avión, discos o viajes a la luna, ofrece a sus clientes "experiencias Virgin".

Las empresas han comprendido, en cierto tiempo la importancia de tener claro cuál es el valor de cada cliente y asignar recursos en función de ese valor. Pero limitar la "cadena de valor" del cliente a un solo eslabón, no es suficiente y resulta riesgoso.

No basta con saber “a quién atender en función de cuanto valga”, sino qué propuesta de valor hacemos a ese cliente que hemos detectado como valioso. Una vez que se tenga clara cuál es esa propuesta de valor diferenciada y adaptada a sus necesidades, es imperativo saber, de igual modo, cómo se la vamos a hacer llegar, es decir, qué valor vamos a aportar en el servicio, en la forma de atender al cliente: Por qué canales, con qué mensajes, con qué medios. Sólo la suma “valor del cliente + valor de la propuesta + valor del servicio”(3V's), según Nirmalya Kumar, es capaz de garantizar el éxito de las estrategias de Marketing de clientes.

## ***2-De vender productos a proporcionar soluciones.***

El imperativo del negocio para proporcionar las soluciones a los clientes, está relativamente claro, comparando los productos, las soluciones incluyen un componente grande del servicio lo cual establece la diferencia con la competencia. Los competidores rápidamente copian las nuevas características de los productos, destruyendo la diferenciación que se construye con eficacia. Algunos compradores rechazan pagar cualquier premio por la marca o por los costos adicionales requeridos de Marketing para construirla y mantenerla. Esta desagradable situación puede evitarse usando activos empresariales complementarios, usados para crear valor en la comercialización.

Las compañías que enfrentan a los comodites tienen pocas opciones estratégicas, además pueden volverse un proveedor económico en sus industrias, pero eso requiere la reducción de costos. En un cierto plazo, el vendedor se filtra en la cadena de valor del cliente, esto obliga a efectuar cambios difíciles y costosos para ganar la lealtad del cliente. Además la venta de las soluciones requiere generalmente integrar una gran cantidad de productos y servicios, la típica venta genera altos ingresos; ejemplo IBM (Cambio a un mundo distinto: vende soluciones no productos).

En un mercado global, los clientes son inundados por opciones y la diferenciación basada en los productos es generalmente insostenible. Por ejemplo Gillette, pasó siete años y gasto más de mil millones de dólares para desarrollar la máquina de afeitar Triple Mach 3. Un tiempo excesivo facilita a la competencia, mediante retroingeniería copiar una innovación.

Los vendedores de soluciones crean a menudo el valor del cliente, ahorrando costos y la molestia de tratar con varios proveedores, por ejemplo; considere el panorama de un cliente que procura resolver un problema.

El abastecedor de software dice que el problema está en el hardware, el abastecedor del hardware dice algunas mentiras del problema con la conexión de red, la compañía de la red dice que el problema es la línea telefónica, la compañía del teléfono dice que el problema está con el software. Esto es claro desaprovechamiento de una gran oportunidad.

El vender soluciones crea muchos desafíos que tienden a terminar en los escritorios de los Ceos. ¿Cómo podemos evaluar el valor de las soluciones de los clientes y establecer su precio?

Sin el esfuerzo de la administración superior, la acción de vender soluciones se condena a sucumbir. Para que dicha transformación tenga éxito debe contar con la aprobación del Ceo, los líderes sobresalientes comprenden a sus clientes, dedican tiempo a corresponder a sus necesidades actuales y futuras.

### ***3-Disminución del crecimiento en los canales de distribución.***

El desarrollo rápido del internet ha acelerado el número y la diversidad de los canales de distribución que sobresalen inevitablemente en las grandes empresas, introduciendo los conceptos como b2b, b2c y c2c (Amazon, Ebay, Charles de Schwab, Dell, Direct Line, Easyjet). La gestión de los datos se ha favorecido por el aumento de la capacidad de costos menores del almacenamiento electrónico, uso de intranet, comunicaciones satelitales, teléfonos móviles, televisión de alta resolución, por lo que la información es la clave de la competitividad global.

La mayoría de estos canales en línea y sin línea cuentan con tecnología intensiva, que genera una ventaja competitiva que involucra eficiencia y un alcance mayor, como el caso de la música que introdujo un cambio drástico en el modelo de negocio tradicional de la industria. El Internet de banda ancha, ha abierto una nueva forma digital de distribución de la música, permitiendo que los clientes descarguen los archivos que prefieran directamente. Los costos de producción y distribución declinan dramáticamente.

Muchos de los canales tradicionales están declinando y los innovadores están emergiendo. Dell en la industria de computadoras y Direct Line en la industria de seguros, han adoptado canales directos de distribución.

El proceso de migración del canal se compone de los siguientes cuatro pasos:

Paso 1: Realizar una evaluación de los canales de distribución existentes. Una compañía debe determinar cómo está utilizando sus canales actuales, antes de incorporar otro. Desafortunadamente, los nuevos canales se consideran como una manera de superar o evitar problemas. Para explotar completamente esta herramienta, las compañías deben considerar un cierto nivel de ejecución, basado en el costo por actividad (ABC)

Paso 2: Articular una estrategia a la migración del canal. Una estrategia bien articulada, para que surja un canal de distribución, es el cimiento de cualquier decisión de la migración del canal.

Paso 3: Movilizar los recursos para la migración del canal. Una fuerte estrategia para la migración del canal, puede fallar y dañar la compañía. El punto es, que los nuevos canales amenazan los volúmenes de ventas del canal existente y los responsables en la compañía son ellos mismos y la remuneración de los ejecutivos depende de los volúmenes en los canales existentes.

Paso 4: Manejar activamente el conflicto del canal. La adición de un nuevo canal de distribución, como: internet, un canal indirecto que emerge o una nueva fuerza de ventas, conlleva a incrementar el volumen de ventas.

#### ***4- De tener marcas a socios de distribución global.***

Históricamente los minoristas eran frágiles y con poca tecnología, los fabricantes multinacionales de gran alcance como Coca Cola, Colgate Palmolive, Gillette y P&G, se comportan como empresas grandes, libres de introducir sus productos y planes de promociones sobre los minoristas, que esperaban ser aceptados subordinadamente.

En las últimas dos décadas de la historia, los minoristas más grandes, tales como Carrefour de Francia, Metro de Alemania, Tesco del Reino Unido, y Wall Mart de los Estados Unidos, tienen marcada una huella global.

Los ingresos mundiales de los minoristas, exceden a los grandes fabricantes y la industria al por menor todavía está en una etapa de consolidación temprana. El cambio de poder y la adquisición de prácticas globales de minoristas, ha presionado el precio en los principales mercados de consumidores.

El responsable de marca, debe ser experto, con amplia visión sobre la estrategia de la compañía. Gestionarla significa intentar descifrar el futuro, a corto y largo plazo. En respuesta, muchas compañías se han esforzado para introducir la gerencia que combina todas las marcas dentro de una categoría particular para asegurar mayor coherencia en la estrategia y a equipos de clientes en desarrollo, que reúnen representantes de diversas marcas, categorías, funciones, países, para presentar una sola cara de un minorista. El dilema global de la administración de cuentas para los fabricantes, es que los precios para sus productos idénticos, pueden diferenciarse del 40 a 60 por ciento entre los países. Socios globales de distribución exigen introducir un solo precio. Desafortunadamente, la mayoría de fabricantes que funcionaban en los mercados locales, ignoraban al cliente quien era su centro de beneficio más grande.

Los Ceos de fabricantes importantes y de franquicias no pueden penetrar, a menudo en un canal de confianza, por la carencia de socios globales de distribución.

Ellos luchan con los problemas globales del menudeo, debido a las presiones de precios que amenazan el mercado. La aparición de competidores globales ha creado vendedores minoristas sofisticados, intensivos en tecnología y con un alto poder de negociación.

Los comerciantes minoristas insatisfechos, han desarrollado marcas en almacenes de calidad, exigiendo a sus proveedores multinacionales, sinergias y mayor velocidad. Esto nos lleva a diferenciar la demanda en sus ofertas y conceptos de marketing, aumentando la eficiencia en las funciones de estandarización y conocimiento de los proveedores, como Nestle o Unilever, que cuentan con especializaciones multinacionales en el desarrollo de nuevos negocios, en mercados emergentes.

En cada parte del mundo, los clientes globales cuentan con servicios de cobertura, despachos a tiempo y alta calidad, así como la atención extraordinaria \*time out\*, esta expectativa requiere de fabricantes que proporcionen un solo punto de contacto en el comercio, así como productos y servicios con estandarización mundial.

Para presentar una sola cara global al cliente, a pesar de los diversos puntos de contacto, sin importar su orientación, la mayoría de las empresas están estableciendo los equipos globales del desarrollo del cliente.

Existen cuatro problemas en el recurso humano, que se relacionan con el desarrollo de los equipos de negocios del cliente y se dedican a la función de cuentas globales: coordinación, colocación, composición y remuneración.

### ***5-De adquisición de Marcas a racionalización de Marcas.***

Los Ceos comprenden que el valor de sus firmas es menos determinante por los activos tangibles que poseen, como infraestructura, datos de inventarios y cada vez más por los activos intangibles, que son más valiosos y poderosos, por la dificultad de copiarlos, tales como capacidades, base de cliente, trabajos en red de distribución, empleados con sus conocimientos, habilidades, destrezas y marcas.

Los Ceos opinan que han conducido sus compañías a un cambio dramático, a través de sus fuentes de ventaja competitiva y su noción de activos estratégicos de las empresas.

Comprar una marca y su cuota de mercado es a menudo mucho más barato y más rápido que construirla. Las compañías como Akzo Nobel, Cisco, l'oreal y Nestle han estado consolidando sus posiciones, adquiriendo a competidores más pequeños, además, han existido muchas grandes fusiones entre las compañías dentro de la misma industria, tal como Citigroup-Travelers, Daimler Chrysler, Exxon-Mobil, Hewlett-Packard y Compaq. Como resultado de estas fusiones y adquisiciones, muchas compañías se encuentran con listas grandes de marcas. Los gerentes se preocupan de que muchas de sus marcas están sirviendo solamente a segmentos pequeños con pocos clientes, de tal modo que generan ingresos y beneficios insignificantes. Para aumentar la calidad de esas carteras, es necesario filtrar las marcas que no aportan valor, por lo que hay que tener en claro las siguientes preguntas:

1. ¿Estamos perdiendo dinero en nuestras marcas más pequeñas?
2. ¿Tenemos distintas marcas del mismo producto en diversos países?
3. ¿Hay marcas en nuestra lista donde un aumento en el gasto de marketing y publicidad ayuda a disminuir las ventas de otra marca?

4. ¿Pasamos una cantidad excesiva de tiempo, en discutir decisiones de asignación de recursos a través de marcas de fábrica?
5. ¿Nuestros gerentes de marca se ven como competidores?

De forma aplastante, las firmas pierden participación en el mercado, volumen de ventas y a clientes de su competencia durante la racionalización de la lista de marcas. Para prevenir pérdidas, los encargados intentan a menudo combinar dos marcas en vez de suprimir una. Considere uno de los siguientes fracasos: Kal Kan y Anhela, dos de las tres marcas principales en el negocio de comida para gatos de Estados Unidos en los años 80, fusionados en 1988 para crear Whiskas, cinco años más adelante, Whiskas no podía alcanzar la cuota de mercado de Kal Kan y Anhela.

Para salvar ventas, Kal Kan Foods, Inc., finalmente reintrodujo el nombre de kal kan en Whiskas que empaquetaba, pero con éxito limitado.

Según las experiencias de varias empresas exitosas, un proceso sutil de racionalización de marca tiene cuatro pasos esenciales:

1. Realizar una auditoría en la lista de marcas.
2. Determinar la lista óptima de las marcas.
3. Seleccionar estrategias apropiadas de cancelación de marcas.
4. Desarrollar una estrategia de crecimiento para las sobrevivientes.

El análisis de marca en el acercamiento corporativo global, es un proceso relativamente de arriba hacia abajo; que fija los objetivos globales y la dirección para el programa de racionalización. Examina ampliamente la lista de marcas, usando algunas figuras simples tales como ventas mínimas, posición de cuotas de mercado, tarifa de crecimiento y alcance geográfico. Los resultados de este proceso tratan las preguntas críticas siguientes: ¿Cuántas marcas de fábrica debemos conservar y cuántas suprimir? ¿Cuál es el papel de nuestra marca corporativa? ¿Nuestra lista contiene marcas potencialmente globales? ¿Debe nuestra compañía salir de la categoría en donde todas nuestras marcas se colocan mal? Las respuestas a estas preguntas deben ayudar a alinear las marcas con la visión de negocios y la estrategia.

## ***6-De estar en el mercado a manejar el mercado.***

**“Customer Driven Marketing”** Nirmalya Kumar se apoya sobre dos ejes:

- 1- Un marketing que tome la iniciativa y no se limite a lanzar “lo que las fábricas producen”.
- 2- Marketing totalmente focalizado en el cliente.

Ambos ejes se apoyan sobre un marketing analítico, basado en el conocimiento del cliente, que sustituya el enfoque en el producto por el siguiente modelo en etapas: Segmentar, “targetizar”, posicionarse, diseñar el producto/servicio, promocionarlo, ubicarlo en el mercado y fijar precio. Las Estrategias de “Customer Driven Marketing” deben reemplazar las “4Ps” mediante tres procesos clave, derivados del marketing analítico: Desarrollo de producto(diseño + estrategia + investigación), ventas (precios + producción + distribución) y soporte del cliente (análisis + servicio + promoción). Compañías como Blockbuster son paradigmáticas en estrategias de “Customer Driven Marketing”: combinando conocimiento e investigación de clientes (“Customer Research”) con técnicas analíticas, la cadena de videoclubs ha logrado saberlo todo sobre sus usuarios y mantener con ellos un diálogo no sólo formal, sino directamente orientado a elevar el volumen de ventas.

Las íntimas prácticas actuales de una investigación de mercado, necesitan cuidar del cliente y el desarrollo creativo de los servicios para un segmento bien definido, que conducirá al éxito. Varias compañías fuertes por ejemplo Nestle, P&G y Unilever, emplean con eficacia este acercamiento al manejar el mercado. Sin embargo, los pioneros Cessful del Suc, Amazon, CNN, IKEA, Bucks y Swatch han creado nuevos mercados y han revolucionado industrias existentes a través de la innovación radical en el negocio.

Las compañías de mercado manejado desarrollan productos apropiados y la imagen deseada para sus segmentos objetivos, basados en el estudio de los mercados. Las compañías que manejan al cliente, apuntan a un segmento y conducen a la relación del marketing para entregar configuraciones modificadas que agreguen valor. La banca privada Suiza, sirve a individuos de alto valor en la red, son características de tales firmas de “Customer Driven Marketing”.

Los consumidores y los compradores de una organización, son excelentes en la motivación y la evaluación de la innovación incremental. Sin embargo, los clientes no pueden visualizar generalmente los productos, los conceptos, o las tecnologías que revolucionan ellos mismos.

Swatch (fabricante de relojes) ofrece un estudio de prácticas excelentes. Al evaluar sus modelos de negocio, el resultado de la investigación del consumidor señaló, que eran parecidos a los relojes tradicionales, generando muy pocas ventas. Los diversos modelos y más radicales de Swatch, se clasificaron con mejor probabilidad de vender, posteriormente fueron éxitos en las librerías. Swatch con frecuencia realizaba su estudio de mercado. Similarmente, los clientes de Starbucks, no clamaron por una taza de café, sino que se trataba de un típico estilo de vida.

Algo importante que hay que considerar, es que la competencia en aumento y la diferenciación decreciente, están haciendo cada vez más difíciles las oportunidades de crecimiento en todo el espacio del consumidor. Pero independientemente del sector que se trate, siempre hay clientes con necesidades nuevas e insatisfechas, que se sienten molestos por costos innecesarios, demoras y mal trato en general. Encontrar a estos clientes para inventarse la manera de resolver sus problemas es la clave del futuro crecimiento.

### Modelo de negocio

En el fondo son historias, que explican cómo funcionan las empresas. Un buen modelo de negocios da respuesta a las preguntas de Peter Drucker: ¿Quién es el cliente? y ¿Que es lo que el cliente valora? Además, responde a las preguntas básicas que todo gerente debe hacerse: ¿Cómo ganamos dinero en este negocio? ¿Cuál es la lógica económica oculta que explica cómo podemos crear valor a los clientes con un costo apropiado? ¿Qué hacer que la caja registradora suene a cada momento?

Michael Dell fue un verdadero pionero, su modelo de negocios es bastante conocido; mientras otros fabricantes de computadoras personales venden a través de revendedores, Dell lo hace directamente al usuario final.

Air Liquide es una compañía especial, que fué capaz de reinventar su diseño de negocio, con el fin de crear nuevo valor para sus clientes y para sí misma en este sector implacable. Fue fundada en 1902 en Francia, para vender gases a productores de acero, como combustible para automóviles y otros productos industriales. La alianza con Du Pont, alcanzó la producción de gases de manera in situ, abriendo las puertas a altos niveles de constante interacción entre los clientes y el equipo de Air Liquide, logrando un contacto de primera mano con las operaciones comerciales de los clientes.

Al aprovechar el redescubrimiento de su capacidad técnica, se centraron en la integración de nuevos servicios, con sus tradicionales gases industriales, esto le permitió a la compañía diferenciar sus productos, que de otro modo habrían de convertirse en bienes genéricos y además, obtener ganancias por sus nuevos servicios. “Vender servicios es cuestión de oportunidades” dice Benoit Potier, director general de Air Liquide. “Usamos nuestra producción en el sitio para crearlas”.

Los líderes del mercado raramente siguen los proyectos que pudieran minar su negocio principal, por ejemplo; el deseo de Kodak de asegurarse de que su nuevo negocio digital no usurpe su negocio tradicional de películas, ha retardado su progreso en proyección de imagen digital. Pablo Picasso observó una vez, “cada acto de creación es en primer lugar un acto de destrucción”

Para muchas empresas, la innovación deberá girar hacia la demanda. No se trata de rasgos o funciones de producto, sino de cómo una empresa organiza las interacciones y relaciones con sus clientes. Es innovación en cuanto a cómo las empresas llegan al mercado y no qué llevan al mercado.

La innovación no solamente aumentó la productividad en algunos sectores, sino que también las tecnologías de información en sí, facilitaron directamente la difusión de muchos negocios e innovaciones tecnológicas. Los avances tecnológicos han facilitado nuevos medios de comunicación y canales de venta.

## ***7-De las unidades estratégicas de negocio (SBU) al Marketing Corporativo.***

Las compañías que tienen operaciones individuales, deben solucionar el dilema en cómo compensar las operaciones individuales y globales. Relativamente pocas compañías disponen de un oficial de mercadeo (CMO), operativo(COO) y financiero(CFO), para influenciar al CEO, en su estrategia corporativa. La posición del CMO está surgiendo en compañías como la Coca-Cola, Nokia, Kpn Qwest, Pizza Hut y Reuters. Sin embargo, todavía existen dudas, porque no saben si el marketing puede agregar valor a la corporación central. Cuanto más se diversifiquen los negocios individuales, descentralizan la organización y cuanto más grande es el número de marcas en la lista, es más desafiador conceptualizar las ventajas del marketing corporativo.

A continuación se presentan tres preguntas sobre estrategias corporativas que tienen como propósito ayudar al Ceo:

1- Selección de cartera: ¿En qué negocio debemos estar? Las compañías eligen generalmente su lista de negocios, ordenando unidades de negocio individuales en matrices, tales como la matriz de General Electric. Sin importar el modelo de dos dimensiones de la lista, una dimensión refleja la atracción del mercado, mientras que la otra indica la fuerza competitiva de la compañía.

2- Relaciones de lista: ¿Qué valor deben agregar nuestros negocios el uno al otro? ¿Qué relaciones entre los negocios crean sinergias que benefician una unidad como parte del todo?. Disney busca sinergias dentro de su lista de películas, música, tema de parques, marketing, videos, software, venta al por menor y negocio de televisión.

3- Habilidades de parenting: ¿Qué valor agrega al centro corporativo? La supuesta ventaja de parenting se da cuando la casa matriz agrega valor a sus negocios de la lista. Cualquier unidad de negocio, vale más como parte del parentig particular, que como parte de otro parenting o como unidad aislada. Con respecto a las interacciones apropiadas del portafolio y de la lista, un equipo corporativo fuerte de marketing con una visión clara, examina la coherencia estratégica de las opciones de la lista, mientras busca las sinergias entre las unidades de negocio.

Cada unidad de negocio decide qué productos vender, bajo que marcas, según se dividen los segmentos de mercados de clientes y a través de que canal de distribución. Dada la complejidad del problema, cada unidad de negocio debe tomar decisiones para sí mismo y optimizar su propia lógica sin completar el impacto en otras unidades.

Las unidades de negocio y los encargados individuales de cada país pueden no considerar oportunidades en la influencia de otras unidades o pueden esforzarse para la cooperación. El marketing corporativo, puede agregar valor, reexaminando el portafolio de productos de marcas de la compañía, canales, segmentos de clientes y los mercados.

Plataformas de marca: ¿Agregarán valor algunas marcas en la corporación a otras unidades de negocio? ¿Qué extensiones de marca puede lanzar la compañía? ¿Se pueden combinar marcas en diversas categorías del producto para mayor impacto y eficiencia? ¿La compañía asigna recursos a través de marcas o posiblemente con más eficacia? ¿Puede la marca corporativa agregar valor, al endosar marcas en una unidad de negocio?

La comercialización corporativa fija las pautas en cómo las marcas y las unidades de negocio individuales pueden apalancarse a la marca corporativa.

La comercialización corporativa conduce a desarrollar el talento del marketing a través de la organización. Naturalmente, podemos esperar que la comercialización corporativa defienda esas iniciativas, que potencialmente beneficien unidades de negocio múltiples o requieran la coordinación entre ellas, especialmente si tales iniciativas son innovadoras, de largo plazo, altos costos, riesgo elevado o de naturaleza transformacional.

## **REFLEXIONES**

En general se puede considerar, que lo más importante de las siete transformaciones principales, del manifiesto de los Ceós; energizan probablemente los cambios significativos en el poder relativo de los individuos y las divisiones dentro de la organización.

Por lo tanto hay que tener en cuenta lo siguiente:

- 1- Pasar de un marketing táctico a un marketing estratégico.
- 2- Acertar con la formula posicionamiento + segmentación + targeting.
- 3- Diseñar estrategias de diferenciación que nos distingan en el producto.
- 4- Apostar por un “Customer Driven Marketing” centrado 100% en el cliente.
- 5- Consolidar el ROI y ROC “Return on Customer”, enfocado en el cliente.
- 6- Centrarse en estrategias de valor: valor de cliente + valor de la propuesta + valor del servicio(3V's).
- 7- Crear modelos de negocios o estilos de vida, que nos permitan ser pioneros en las diferentes industrias (enfocados en crear valor).

## **BIBLIOGRAFIA**

- 1- Adrián Slywotzky y Richard Wise con Karl Weber, “Cómo crecer cuando los mercados no crecen” Grupo Editorial Norma, 2004.
- 2- Jeffrey F. Rayport, Lista HBR, Ideas Innovadoras para 2005, Harvard Business Review, Febrero 2005.
- 3- Joan Magretta, Por qué importan los Modelos de Negocios, INCAE, Vol. XII, No. 3, Diciembre 2002.
- 4- Nirmalya kumar, “Marketing as Strategy ; Understanding the Ceo’s agenda for driving growth and innovation. Harvard Business School Press, 2004.
- 5- Walker Orville, Boyd Harper, Mullins John, Larréché Jean-Claude, “ Marketing Estratégico, 4ª. Edición, McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V., 2004.