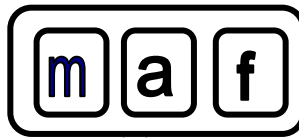


UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



Fundada en 1995



**LO QUE UN GERENTE DEBE SABER SOBRE ESTRATEGIAS DE
MARKETING**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

EMILIO RECINOS FUENTES

PARA OPTAR AL GRADO DE

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

SEPTIEMBRE DE 2012

CIUDAD UNIVERSITARIA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : INGENIERO MARIO ROBERTO NIETO LOVO

SECRETARIA GENERAL : DRA. ANA LETICIA ZA VALETA DE AMAYA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : MÁSTER ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

VICEDECANO : LIC. ÁLVARO EDGARDO CALERO RODAS

SECRETARIO : MÁSTER JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS

ADMINISTRADOR ACADÉMICO : LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ

ASESOR : MÁSTER JULIO EDGARDO VALENCIA VASQUEZ

TRIBUNAL EXAMINADOR : MÁSTER CARLOS ALVARENGA BARRERA

SEPTIEMBRE DE 2012

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

Índice

Contenido	Pág.
INTRODUCCION	iv
I. EL MARKETING ENFOCADO A LOS STAKEHOLDERS	1
1. ¿El rol del Marketing?	1
2. ¿Cómo los gerentes deben reorientar los intereses de los shareholders?	4
3. ¿Cómo pueden los gerentes mejorar las relaciones con los stakeholders? ⁹	4
4. ¿Cómo se puede fomentar las relaciones entre los stakeholders?	6
5. ¿Cómo adquirir y retener clientes?	8
II. LA ERA DEL ROL DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA	11
1. El Surgimiento y Desarrollo Tecnológico en la Sociedad de la Información	11
2. El Radar de la Innovación	13
2.1. Dimensiones de la Innovación empresarial	14
3. ¿Cuáles son los factores clave que determinan el éxito o el fracaso competitivo?	18
3.1. Objetivos financieros y estratégicos de marketing	19
Conclusiones	21
III. REFERENCIAS	1
1. Bibliografía	1
2. Notas	2

INTRODUCCION

“Lo que un gerente debe saber sobre estrategias de marketing” incluye algunos aspectos de actualidad relacionados con el tema, los gerentes en el desarrollo de sus actividades deben aplicar estrategias cuidadosamente diseñadas para la conducción de sus operaciones a fin de lograr los resultados deseados en las empresas bajo su responsabilidad. La congruencia de muchos factores, tales como: la globalización, la sociedad de la información, la evolución tecnológica en toda su amplitud y otros aspectos, han incidido en el mundo empresarial, de tal forma que los roles y actividades de sus entes, han tenido que modificarse para adaptarse a la dinámica cambiante, que esta experimentado el mundo económico y comercial, por lo tanto, los gerentes se han visto obligados a revisar detenidamente, si las herramientas tradicionales de gestión, aún son suficientes y valederas para enfrentar los bruscos y constantes cambios.

Las estructuras funcionales de las firmas productivas, comerciales y de servicios, se han replanteado con el fin de lograr combinaciones eficaces; así se tiene, que las técnicas productivas, las experiencias en gestión financiera, se complementan con las actividades de marketing, para lograr los objetivos divisionales y corporativos, tanto a corto como largo plazo; en otros términos, el marketing debe aplicarse en forma integral, lo cual implica considerar todas aquellas fuerzas que rodean a las empresas, derivadas de la incidencia que ejercen los *stakeholders*. La revolución tecnológica, especialmente la relacionada a la *Internet*, en sus diversas manifestaciones, se ha convertido en el catalizador de la comunicación humana, que entre tantas particularidades, implica bajos costos de generación, recepción y distribución de la misma, a una velocidad vertiginosa y con una enorme cobertura geográfica, lo cual facilita a aquellos a estar informados de lo que sucede en su micro y macro entorno, dándoles la oportunidad de convertirse en protagonistas de los cambios y convertirse en co-gestores de valor en las operaciones empresariales.

En su parte primera, El marketing enfocado a los stakeholders, se destaca la importancia de que los gerentes y su equipo de trabajo, deben prestar mucha atención a los intereses de aquellos, especialmente a los clientes y consumidores. El rol de marketing, dejó de ser una función gestora de ventas, para convertirse en el soporte vertebral de las operaciones empresariales, impulsando cambios en los procesos y actividades, con el propósito de gestar el mejor uso de los recursos humanos, materiales y técnicos.

La segunda parte, comprende la importancia actual de la Innovación, la Tecnología y la relación entre objetivos financieros y de marketing, como herramientas fundamentales en la toma de decisiones en las empresas.

Por último se esbozan las conclusiones, surgidas de la investigación, considerando las más relevantes, aquellas relacionadas con la visión orientada a satisfacer las necesidades de los consumidores, así como, las firmas deben hacer propia la innovación y aprovechar el uso de la tecnología.

I. EL MARKETING ENFOCADO A LOS STAKEHOLDERS

En este mundo globalizado, que obliga a las corporaciones a intentar vender sus productos en diversos mercados mundiales y decidir, si producirán de forma centralizada o a través de fabricas dispersas en el planeta; con una crisis económica mundial aún no superada y con visos de profundizarse, con muchas empresas compitiendo en los mercados masivos; los stakeholders con más exigencias, cada uno, en función de sus intereses, pinta un panorama no muy atractivo para los gerentes y sus equipos de gestión; tal situación obliga a los accionistas corporativos a depositar la dirección de las empresas en ejecutivos con características y capacidades diferentes a los de la época cuando el marketing se enfocaba a la productividad y venta, en otras palabras, primero se producía y luego se vendía, ahora las exigencias son, primero determinar las necesidades y deseos de los consumidores, para luego, elaborar un producto concordante con tales necesidades; el marketing se constituye en un factor fundamental en la vida del mundo empresarial. Por lo tanto el gerente debe poseer un alto nivel de conocimiento de marketing, estar dispuesto a realizar cambios estructurales en la organización, para lograr el cruce de funciones que implica la cadena de valor y con ello, propiciar el beneficio esperado por los clientes, cumplir los compromisos con los proveedores, satisfacer a los *shareholders*, retribuir el esfuerzo de los trabajadores, cumplir con las exigencias tributarias y contribuir al bienestar social de la comunidad.

1. ¿El rol del Marketing?

El enfoque actual filosófico y real del marketing, tal como se ha señalado anteriormente, se centra en los deseos y necesidades de los consumidores, cuyo objetivo es hacer lo que el consumidor desea, no lo que quiere la empresa, en otros términos, la empresa debe ofrecer productos con el valor percibido por el consumidor. Si por algún medio, se determinan deseos insatisfechos, se desarrollará un producto que los satisfaga y se comunicará mediante los medios adecuados y a un óptimo precio, de esta forma será mucho más fácil comercializarlo.¹

Este enfoque por ahora, es el pilar fundamental en que deben sostenerse las corporaciones comerciales; aquellas que lo interpreten y apliquen con rigor técnico, su premio, será el éxito. En la actualidad se están aplicando modelos que ilustran las complejas interrelaciones entre los stakeholders a fin de encarar los desafíos que implican estos ambientes, requiriendo para ello que las corporaciones u otras organizaciones sin fines de lucro y las mismas instituciones reguladoras, se reconviertan profundamente para redefinir su nuevo rol en la sociedad. Esta evolución supone también un cambio profundo en el concepto, naturaleza y propósitos que hasta hoy ha sustentado la disciplina del marketing tradicional, o marketing.²

El modelo tradicional de marketing, denominado “*Marketing Mix*”, consistente en conjugar las conocidas 4 Ps, sustentado en los principios administrativos “Mando y Control”³ ha sido superado por la reexpresión del marketing innovador, nuevo enfoque, a lo que realmente se podría denominar marketing, expresa una nueva concepción que le asigna una alta preponderancia a las relaciones de co-creación de valor con los consumidores y otros stakeholders.

Operando el modelo tradicional, los gobiernos corporativos están más comprometidos con los shareholders que con el resto de stakeholders, tal compromiso obligaba a las corporaciones, a la búsqueda de mejores beneficios para satisfacer las exigencias de los primeros, los que pueden concretarse, ya sea otorgando atractivos dividendos o proyectando una buena imagen empresarial en los mercados de valores, a fin de que el precio de las acciones alcancen un alto valor, y con ello percibir una jugosa ganancia de capital; en algunas ocasiones, estas prácticas, adheridas a los incentivos económicos de los altos ejecutivos, ha provocado el manejo inadecuados en el registro de operaciones, tal es el caso de Enron, que dibujó resultados positivos, reflejando falsas utilidades, que al final, no pudo entregar a los accionistas, por falta de *cash*, lo que a la postre, redundó en una debacle empresarial.

Como consecuencia de la mezcla de la crisis financiera, los intereses de los stakeholders y otros factores, se avizora muchos cambios alrededor del que hacer empresarial. Por ejemplo, en La Conferencia del Marketing orientado a los Stakeholders; realizada en el año 2008, ofrecida por la *Boston University* juntamente con el *Aspen Institute* y el *Marketing Science Institute*, se plantearon modelos basados en la comunidad de intereses, lo cual requiere involucrar a empleados, consumidores, proveedores, redes de negocios, instituciones reguladoras y el resto de la sociedad civil, en la formulación de políticas que orienten las actividades de las firmas comerciales, de servicios, sean estas lucrativas o de servicio social⁴ Para esbozar el beneficio integral al aplicar el modelo fundamentado en “la orientación hacia las actividades de marketing de las firmas”, es necesario considerar los intereses y responsabilidades mutuos de los Stakeholders, para lo cual, debe implantarse el modelo adecuado que coadyuve a desarrollar las interrelaciones entre ellos.

La cadena causal del mapa estratégico, permite ilustrar que el buen desarrollo de los recursos corporativos, posibilita el mejoramiento de los procesos; los procesos mejorados hacen posible los resultados esperados del mercado y estos viabilizan los resultados financieros; la acción combinada de los resultados de mercado y financieros, hace posible lograr el impacto social esperado.

No se duda que por el momento, el modo de producción capitalista sufre una crisis económica profunda, cualquiera podría pensar que puede ser su fin, pero si se revisa la investigación realizada sobre los “ciclos económicos”, por el economista ruso *Nikolai Kondratieff*, también se espera una recomposición⁵ para superarla. La otra arista, es el modelo de libre mercado que sufre serias dificultades para sostenerse como tal, el que ha permitido a altos ejecutivos, satisfacer las exigencias de los shareholders, olvidándose de las responsabilidades con el resto de interesados. El capitalismo tiene que admitir cambios en el sentido de encontrar un equilibrio armonioso entre los diferentes actores económicos de la sociedad y con ello buscar el bienestar social.

En una posición se encuentra el crudo y desenfrenado capitalismo, con ningún sentido del bien común; y en la otra, las firmas orientadas a los stakeholders éticamente responsables, y donde se administra con un sentido que trasciende los tradicionales límites corporativos. La actual forma de capitalismo está totalmente desacoplada de su función primordial, que debería consistir en crear sosteniblemente valor para la sociedad, en lugar de destruir valor para la misma⁶. Quienes apoyan la primacía, de generar valor para satisfacer los intereses de los shareholders, argumentan que la responsabilidad fiduciaria y las restricciones legales impiden que la firma pueda orientarse a terceros, distintos a los accionistas. Sin embargo, no existe ninguna obligación legal de maximizar las ganancias y tampoco las firmas tienen ninguna responsabilidad para maximizarlas a corto plazo a expensas de su viabilidad a largo plazo. Pero en el sistema colapsado, los gerentes se enfocaban a obtener ganancias de corto plazo mientras fallaban en cumplir sus funciones como custodios en beneficio de la corporación. Asimismo los intereses personales han sido elevados a la categoría de valores importantes y existe un vacío en relación a la verdadera propiedad de la firma. Por ello, aquellos deben aprender a gestionar más allá de los límites corporativos y enfocarse en el largo plazo. Ya que tal como lo ha evidenciado la actual crisis financiera, una firma no puede prosperar si la sociedad como un todo no puede también hacerlo. Pero se llegó el momento de que los ejecutivos se comprometan a proteger los intereses públicos, aumentando el valor que las firmas crean para la sociedad⁷.

En la búsqueda de propiciar ganancias a largo plazo, los gerentes deben realizar esfuerzos innovadores, a fin de visualizar nichos potenciales de mercados, con posibilidades de desarrollarse en mercados masivos, lo que podría llegar a ser para sus corporaciones, su “Océano Azul”. Con respecto a la oferta, muchas corporaciones han experimentado la estrategia de proporcionar productos y servicios con características y calidades únicas que los vuelven diferentes a los de la competencia, lo que en marketing se tipifica como propuesta única de venta. Tal estrategia implica que el beneficio del producto ofrecido, resolverá el problema del cliente potencial, debe corresponder a lo que él desee o necesite, con características propias y fáciles de recordar. La consolidación de la estrategia requiere un proceso innovador para hacer del conocimiento del cliente las bondades del producto, lo importante que es para él, plantearle una promesa clara del beneficio y garantizar el cumplimiento de lo ofrecido.

2. **¿Cómo los gerentes deben reorientar los intereses de los shareholders?**

El modelo actual se orienta a lograr el máximo valor para los accionistas, este desenfoco, no ha permitido a las firmas o corporaciones, contribuir con el máximo bienestar social; y tampoco maximizar el valor del patrimonio de aquellas y con ello maximizar el valor de los accionistas o de la sociedad en su conjunto⁸. Mas bien, la prioridad del valor de la firma basada en una perspectiva de múltiples stakeholders, ofrece a la gerencia un énfasis en construir relaciones de confianza con los clientes, la comunidad y los proveedores, y una mejor comprensión de cómo eso se relaciona con el valor de la firma a largo plazo. Los actuales sistemas de incentivos y de gobierno corporativo no son suficientes para alinear a la gerencia ni siquiera con un grupo de stakeholders y tampoco, sin importar la ayuda que se tenga, para administrar las complejidades de múltiples grupos. Por ello, esa falta de sistemas precisos de medición, incrementa el atractivo hacia una única medida de desempeño: El precio de la acción.

Los *Chief Executive Officer* (CEOs), deben estar conscientes, que una de las tantas formas de reorientar los intereses de los shareholders, es armonizando los elementos más importantes del ecosistema empresarial: accionistas, empleados y clientes.

Las últimas corrientes de marketing, implican considerar a los clientes y consumidores. Hay que entender la relación que existe entre cada uno de los grupos interesados, en el momento concreto y averiguar la forma de satisfacer las necesidades de todos. Al fin y al cabo forman parte de un mismo ecosistema. No se puede satisfacer a unos sin satisfacer a otros.

Pongamos por ejemplo que la política de marketing interno, referente los Recursos Humanos, cuando no es la adecuada. Los empleados dejarán de sentirse parte de la empresa y actuando conscientes de ello o no, lo transmitirán a los clientes. Esto puede ser directamente, debido a las relaciones personales con otras personas, que son clientes potenciales o indirectamente, a través del trato al cliente, seguramente, esto debilitará la imagen de la firma, disminuyendo las ventas y afectando el flujo de efectivo. De esta forma, tarde o temprano los resultados se verán afectados, por lo que los accionistas acabarán manifestando su malestar por tal situación. Lo expuesto anteriormente son motivos, por los que la firma debe “devolver el favor” a la sociedad por dotarla de los mejores activos de la empresa, las personas, desarrollando programas encaminados a cumplir con una verdadera responsabilidad social.

3. **¿Cómo pueden los gerentes mejorar las relaciones con los stakeholders?**⁹

Las empresas no deben solamente enfilarse sus actividades a lograr la mayor rentabilidad, buscando maximizar la riqueza de los shareholders, tal como se ha citado, pagando atractivos dividendos o logrando buenos precios bursátiles, con lo cual pueden obtener una buena ganancia de capital, la búsqueda de estos propósitos, implica esfuerzos empresariales con una visión más a corto plazo, pues en algunos casos, se pueden cometer errores que afectan a los clientes, porque la oferta de productos o servicios, no responden a las necesidades de aquellos, ya que para lograr

alta rentabilidad, sacrifican calidad o los servicios post-venta se vuelven insatisfactorios, socavando la confianza de los clientes. Si a los empleados no se les trata adecuadamente, si éstos no se encuentran motivados, su rendimiento, a lo mejor no sea óptimo, su identidad con la firma, lógicamente no será tan buena, lo que podría redundar en varios aspectos, en la elaboración del producto, por ejemplo, mala calidad y con ello disminución de ventas, reclamos y devoluciones. Todo lo anterior podría afectar negativamente el flujo de efectivo, implicando iliquidez para la firma; este hecho, daría lugar a no pagar oportunamente a los proveedores; sería difícil impulsar nuevos proyectos rentables y de proyección social. Las compañías más efectivas y eficientes en cuanto al marketing se orientan a mejorar las relaciones con los stakeholders, cuyo propósito trasciende el simple hecho de obtener altos rendimientos, lo cual implica enfocar empresas y/o desarrollar proyectos a largo plazo, desarrollando productos ajustados a las necesidades de los clientes logrando una satisfacción que permita repetir la compra, investigar cuanto puede pagar el cliente, este tema es precio, ajustando las promociones ya que este proceso es el más caro, el gerente tiene que ser muy hábil para focalizar las ofertas generando ventas de calidad en el mercado segmentado.

Estudios realizados han ilustrado que las iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), originan un fuerte lazo no sólo entre la firma y los consumidores sino también, entre las corporaciones y sus empleados, cuando existe una estrategia relacionada con tales iniciativas, respaldada en todos los niveles de la corporación, especialmente por el nivel superior. Las investigaciones recomiendan que las iniciativas pueden mejorar las relaciones con los consumidores motivando a la fuerza laboral a identificar y satisfacer las necesidades de los clientes. Así mismo, demuestran que las mismas, impactan positivamente los resultados de la corporación, cuando se orientan a integrar los intereses de los grupos internos de la corporación, tales como: empleados, organismos de dirección y accionistas, y las pretensiones de los grupos externos, entre ellos: clientes o consumidores, proveedores, competidores, administraciones, organizaciones sociales, medios de comunicación y ambientalistas.

El gerente debe estar consiente que una corporación es socialmente responsable cuando responde satisfactoriamente a las expectativas que sobre su funcionamiento tienen los cluster de interés internos y externos. Tales prácticas propiciarán una mejor productividad y una imagen positiva de la corporación.

La teoría de la identidad social, expone que un individuo no sólo posee una identidad personal sino además una identidad social derivada de su percepción de pertenencia a un determinado grupo, identificándose así mismo con ese grupo. De modo que cuando los stakeholders observan a otros a través de los lentes de la identidad social, cuestionan el comportamiento tradicional de la firma. Concretamente, el compromiso de las firmas con la RSC puede indicarles a los empleados que sus valores se complementan con los de los clientes y a su vez, aumentan la orientación de la firma hacia estos últimos. Por lo tanto, los empleados luego de identificarse con esas iniciativas, logran una mayor orientación hacia los clientes. En atención a esto, los

ejecutivos directores que desean apalancar su RSC para reforzar la orientación al consumidor, necesitan implementar iniciativas que, tanto los empleados como los consumidores encuentren obligatorias, animar la participación en tales actividades, tanto como sea posible; y comunicar en términos sencillos cómo esas iniciativas impacta en la sociedad y al medio ambiente.

Otra forma para fomentar relaciones entre los stakeholders tal como se mencionó anteriormente, es generando transparencia y confianza. Con el uso común del internet se ha producido un cambio de paradigma y el rol de los consumidores ha cambiado fundamentalmente a medida que ellos van logrando un mayor poder. En base a lo anterior, el *Push marketing*, ha evolucionado dentro del marketing basado en la defensa de los consumidores. Ahora los clientes están tomando mayor control, no solo se reúnen para simplemente responder a las ofertas de las tiendas, y adoptar una actitud sumamente crítica ante la publicidad, y resistirse a los esfuerzos del marketing tradicional, sino que inciden fuertemente en el quehacer empresarial, son gestores de co-valor en las firmas. De igual manera, la confianza se ha vuelto esencial y los encargados del marketing se han dado cuenta que ellos deben plantear ante las empresas, medidas defensivas a favor de los clientes, de tal forma que la información orientada a ellos sea honesta, detallada, y transparente. La vulnerabilidad es la clave para la confianza. Por tal motivo, cuando se es vulnerable es entregarse a una persona en quien se confía por su capacidad y además se considera estar dispuesta a trabajar en beneficio de los intereses de la firma. Además la relación con determinado stakeholder se basa en la reciprocidad, por lo que ambas partes confían en que cada una trabajará en beneficio de la otra. A este respecto, ejemplos ilustrativos de firmas que están trabajando en construir esa confianza son: *Progressive Corporation*¹⁰, *American Fidelity Assurance*¹¹ e *Intel Corporation*¹². Asimismo, hay un gran potencial para este tipo de sistemas, pero es muy difícil cambiar la cultura de las empresas para moverlas del viejo paradigma basado en el push marketing a una nueva tendencia basada en la confianza. Existen muchas implicaciones de este tipo de marketing para todos los stakeholders. Por ejemplo, si los empleados no tienen confianza en la firma, los consumidores tampoco la tendrán. Las comunidades pueden desafiar cuánta confianza le merecen las firmas, descubriendo acciones inconsistentes y relaciones en el canal de proveedores basados en el monitoreo de cuán bajos son los correspondientes costos.

4. **¿Cómo se puede fomentar las relaciones entre los stakeholders?**

El enfoque integral del marketing debe orientarse a satisfacer las expectativas de los clientes, empleados, accionistas, proveedores, gobiernos y sociedad civil, de tal forma que las corporaciones deben desarrollar capacidades innovadoras a fin de producir y ofertar productos o servicios, que complazca las necesidades de los consumidores y con ello obtener los beneficios suficientes para responder a las exigencias de aquellos. La competitividad de las corporaciones se fundamenta en elaborar productos que sean adquiridos por los clientes, momento en que se concretiza la ventaja competitiva. Una estrategia puede ser, generar confianza entre ellos, mediante la entrega de productos y servicios que además de satisfacer necesidades, el

consumidor perciba que está obteniendo un valor agregado a sus expectativas, que se le están resolviendo sus problemas, esto puede ser el principio para integrar una base de clientes, lo que a largo plazo redundará en mejoras y bienestar para todos los stakeholders; clientes satisfechos, serán clientes motivados a seguir adquiriendo los productos; por ende la firma logrará objetivos de rentabilidad razonables, para responder a las exigencias de los shareholders; honrando oportunamente los compromisos con los proveedores, oportunidad de realizar nuevos proyectos, incluyendo los que contribuyan a mejorar el medioambiente, cumplir con las responsabilidades sociales en general. Derivada de la confianza e imagen de la empresa, surgirán muchos inversionistas dispuestos a financiar novedosos proyectos, coadyuvando de esta forma a fortalecer financieramente a la firma para impulsar su crecimiento, si es que ese fuera su objetivo estratégico. Un medio que las corporaciones pueden utilizar, para captar información, es uniéndose a las redes sociales o mediante paginas *Web* a disposición de los interesados¹³

Las relaciones y comunicaciones con los stakeholders, deben perseguir los objetivos siguientes:

1. Transparencia a fin de lograr confianza y una vez concretizada, debe mantenerse, los mensajes deben envolver sus intereses, de tal forma que generen sensación de seguridad y se vuelvan fieles compradores, lo que abarata el esfuerzo de colocar el producto.
2. Generar valor agregado a los clientes, esto solo se puede lograr, haciéndolos participar como co-creadores de valor en la estructura de la cadena, para tal fin debe tenerse un contacto constante con ello, utilizando medios tales como las redes sociales.
3. Aprovechar la importancia que los clientes le otorgan al valor agregado, fundamentada en la transparencia para garantizar tal percepción, esta estrategia resulta ser de gran poder a un costo relativamente bajo.
4. No hay que comentarle a los clientes sobre los productos, negocios o servicios, sino que debe mostrárseles lo que hay para ellos, así hacen el esfuerzo de destinar parte de su dinero adquiriéndolos, lo cual redundará en un incremento de las venta y de los resultados.
5. Potenciar el uso de las redes sociales a fin de interactuar con ellos, para mantener actualizada la información sobre sus gustos y preferencias. Hacer marketing a través de videos *online*, celulares, *blogs*, páginas web, etcetera.
6. El crecimiento y expansión deben ser decisiones bien fundamentas y razonadas, de tal forma que generen valor a los clientes, que los fidelice y que vuelvan a comprar los productos o servicios.

Los beneficios de las buenas relaciones con los stakeholders, se convierten en estrategias orientadas a:

- 1 Facilitar una mejor gestión de riesgo y reputación,
- 2 Permitir que las corporaciones aprendan de los grupos de interés, para mejorar los procesos y productos,
- 3 Desarrollar confianza entre las corporaciones y sus stakeholders,
- 4 Coadyuvar la comprensión del contexto complejo de los negocios, desarrollar nuevos mercados e identificar nuevas oportunidades estratégicas,
- 5 Comunicar, educar e influenciar a los stakeholders y al entorno empresarial para mejorar sus procesos atinentes a la toma de decisiones y las acciones que afectan a las empresas y a la sociedad,
- 6 Orientar a un desarrollo social más equitativo y sostenible, al brindar la oportunidad de participar en el proceso de la toma de decisiones a quienes tienen derecho a ser escuchados y
- 7 Permitir la combinación de recursos: conocimiento, personas, dinero y tecnología, que resuelva los problemas y logro de objetivos que las corporaciones no pueden alcanzar en forma independiente.

5. ¿Cómo adquirir y retener clientes?

Se sigue argumentando, que al consumidor/cliente debe ofrecérsele soluciones a sus necesidades, además éstas así, deben de ser percibidas por él, lo cual deben convertirse en realidades, tales hechos cultivarán confianza, y como recompensa la firma podría retener a la mayoría de ellos, mejorando la rentabilidad corporativa, debido a que resulta más económico realizar operaciones con clientes recurrentes que buscar nuevos.

Los gerentes deben reconocer que el mundo actual es sumamente complejo y exigente; por esto, enmarcadas en los márgenes de exigencia, calidad y atención, que impone la denominada “nueva economía”, los dirigentes de las empresas competitivas de hoy en día han comprendido y aprendido que el éxito hay que buscarlo en el manejo de una exitosa relación con los clientes, más allá de la rentabilidad por productos o líneas de estos, tal como se enfocaba en el pasado. El éxito, y por ende la rentabilidad corporativa, son consecuencia de la interacción con el cliente, del grado de conocimiento de éste, de reconocerle su valor actual y potencial, de saber que productos le gustan, de escuchar sus desacuerdos y sugerencias, y saber cómo utilizarlas en beneficio de la corporación, en definitiva se trata de conocer y predecir el comportamiento actual y futuro de los clientes, para garantizar su completa y plena satisfacción, para finalmente conseguir su lealtad.

En este contexto, las nuevas tecnologías son el vehículo que le permite a una corporación competir más eficazmente. Tener la información disponible, allí en donde se necesita y en el momento en el que se requiera, se ha convertido en una variable estratégica para la competitividad. Esta variable afecta, entre otros parámetros, a la optimización de recursos, la satisfacción de los clientes, la optimización del tiempo, y la capacidad de adaptación al cambio.

En un corto plazo, las corporaciones deben aprender a medir la rentabilidad de cada cliente y deberán asignar a sus gerentes la administración de grupos de clientes, de modo que será cada vez más frecuente que sea la empresa quien lleve los productos al cliente y no el cliente el que se acerque directamente a adquirirlos.

Los mandos direccionales, especialmente los gerentes, deben impulsar como doctrina empresarial, la estrategia “*Customer Relationship Management*” (CRM), a fin de evaluar eficientemente el proceso que implica el ciclo de vida del cliente, compuesto por las fases siguientes:

- **Fase de Compromiso:** Incluye los esfuerzos de la organización para garantizar la atención de un prospecto, a éste se le proporciona información de la compañía y sus productos y /o servicios, y finalmente se le compromete en un diálogo diseñado para moverlo dentro de las fases del CVC.
- **Fase de Adquisición:** El simple hecho de que los clientes potenciales estén informados acerca de la organización no garantiza que comprarán los productos o servicios. Se debe trabajar para conocerlos y educarlos sobre las bondades que ofrece la compañía, y se debe despertar y mantener la atención de los prospectos, para alimentar el interés en los productos e influenciar positivamente en su decisión de compra.
- **Fase de Retención y Expansión:** Después de que un cliente potencial compra los productos o servicios ofertados por la corporación y se convierte en un cliente real, el verdadero trabajo apenas empieza. Muchas de las estrategias del negocio se diseñan para aumentar la satisfacción del cliente y se busca conducir al cliente en esta fase del CVC para ganar la lealtad del cliente.
- **Fase de Conocimiento:** El seguimiento constante de la conducta del cliente a través de todas las fases del CVC le da a la organización información suficiente de los hábitos de consumo y datos personales del mismo, el procesamiento, refinamiento, estudio y análisis de ésta información generará lo que se conoce como “Conocimiento del Cliente”.

Si se lanzará un nuevo producto al mercado, el gerente debe realizar las valoraciones siguientes:

¿Cuándo?

Lo primero es evaluar si es el momento de introducirlo al mercado, si puede mejorarse aún más, o podría ser lanzado un tiempo más tarde. Si la economía no pasa por un buen momento, quizá la empresa decida esperar y hacerlo cuando aquella haya mejorado.

¿Dónde?

La firma debe decidir si lanza su nuevo producto en un solo lugar, en una región o en varias, en el mercado nacional o el internacional. Asegurar que se tiene la confianza, el capital y la capacidad para su introducción de acuerdo a la política establecida.

¿A quién?

Dentro de su programa de expansión de mercados, la compañía debe dirigir su distribución y promoción a los mejores prospectos; ya cuenta con un perfil de los mejores, pero ahora debe afinar su identificación de mercados y buscar especialmente a los adoptantes tempranos, los usuarios más constantes y los líderes de opinión

Debe ser función determinante de las unidades de Investigación y Desarrollo (I & D), buscar modelos innovadores de producción, que posibiliten el achicamiento de las unidades productivas actuales, en otras palabras, poder fabricar en instalaciones más pequeñas y de propiedad de la firma; evitar el *outsourcing* de elementos de alta tecnología y con ello disminuir la fuga de conocimientos tecnológicos, para salvaguardar la competitividad.

En momentos de crisis, muchas firmas tienen como objetivo principal, mantener la cuota de mercado, para ello realizan diversas actividades a fin de lograrlo. Para el caso algunas empresas, aumentan su presupuesto publicitario, comunican mejoras en los productos, ofrecen menores precios, servicios adicionales al producto, en lugar de buscar alternativas que las diferencien de las demás, lógicamente, caen en lo que “Kim–Mauborgne” llama Océanos Rojos, tipificado por guerra de precios entre competidores, en su libro *Estrategia del Océano Azul*¹⁴. En estos momentos, tal como se ha citado anteriormente, se debe mejorar la comunicación con los clientes, no se debe abandonar, porque se corre el riesgo de que puedan ser atraídos por la competencia, cuando se fomentan y mantienen esas buenas relaciones, los resultados económicos por lo general son sostenibles.

Las firmas deben elaborar una clasificación adecuada de sus productos, para impulsar programas especiales de marketing, concordantes con los segmentos de mercado. La clasificación puede hacerse por líneas de productos, segmentos, calidad, precios, considerando la etapa de su vida, etcétera; lo importante de esto, es que permita a los tomadores de decisiones, el diseño pertinente de la estrategia adecuada para hacerlo llegar a los consumidores.

Las empresas deben administrar eficientemente la gestión de las relaciones con los clientes, y con ello lograr tener una visión clara de los mismos, su historial con respecto a los negocios realizados, comunicación sostenida a través de correos electrónicos, faxes, llamadas telefónicas, etcétera; previsión de futuros negocios; con la implementación de esta herramienta las firmas pueden, prestarle una mejor atención a sus clientes, convertirlos en sus aliados, elaborar pronósticos de ventas con mayor objetividad, fijarse metas realistas, ofrecer incentivos a los ejecutivos, concordantes con los resultados económicos razonables y propiciar una sana administración.

II. LA ERA DEL ROL DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA

La supervivencia de las firmas y la búsqueda de una armonía equilibrada con los stakeholders, deben ser sus prioridades y para ello, los pilares fundamentales, que la sustenten son: la **Innovación¹⁵** y la **Tecnología**. La primera debe entenderse como el proceso de búsqueda de nuevas oportunidades, generar ideas novedosas, analizar su factibilidad y seleccionarlas, desarrollo del prototipo, producción en masa y finalmente su comercialización, y la segunda como la teoría científica aplicada a los diversos campos del ser. Un elemento esencial de la innovación es su aplicación exitosa de forma comercial; no solo hay que inventar algo, si no, que también hacerlo llegar al mercado y que el consumidor perciba que satisface sus necesidades.

1. El Surgimiento y Desarrollo Tecnológico en la Sociedad de la Información

Actualmente el surgimiento y desarrollo de las nuevas tecnologías han creado una serie de cambios estructurales, en diferentes órdenes tales como el económico, laboral, social, educativo, político y filosófico. Esto ha propiciado una preponderancia al enfoque de la sociedad denominada, “Sociedad de la Información”, la cual es totalmente diferente a los modelos sociales predominantes en décadas anteriores. En esta nueva visión, la información aparece como el elemento clave de este tipo de sociedad, la que considera que la explotación económica es la información; y se ha llegado a considerar a la “Sociedad de la Información” como la sucesora de la “Sociedad Industrial”, punto de vista que el tiempo esta demostrando que es acertado.

Esta nueva morfología de la sociedad está constituida precisamente por esa relación existente con las diferentes funciones que se organizan cada vez más alrededor de las redes. Esto ha producido un cambio en el concepto de qué es realmente la información, puesto que su relación con el individuo está estrechamente vinculada con todas las relaciones humanas, ya que la información es parte de toda actividad tanto individual como colectiva. Frente a los rápidos cambios en gustos, tecnología y competencia, una firma no puede confiar únicamente en los productos que ya tiene. Los clientes desean y esperan nuevos y mejores artículos. La competencia hace todo lo posible para producirlos, y todas las compañías necesitan un programa de desarrollo de nuevos productos. Algunos investigadores consideran que la mitad de los ingresos de las compañías estadounidenses proviene de productos que ni siquiera existían hace diez años.

Las corporaciones para crecer han aplicado dos formas, una es mediante la adquisición de un negocio en marcha, de una patente o una concesión para producir un artículo propiedad de un tercero y la otra, desarrollando nuevos productos en la Unidad de I & D de la propia empresa, quien debe de mantener la búsqueda sistemática de nuevas ideas para la elaboración de novedosos productos, para lo cual debe considerarse las opiniones de los empleados tanto operativos como técnicos de la empresa, la de sus clientes, proveedores, distribuidores y competidores. Como los costos de desarrollo e introducción de nuevos productos importantes se han incrementado, muchas empresas grandes se han decidido por adquirir marcas que ya existen, en lugar de crearlas. Otras ahorran dinero copiando a la competencia o reviviendo antiguas marcas.

En este contexto la innovación implica el surgimiento y ejecución de ideas frescas, relacionadas con conceptos, productos, servicios y prácticas, cuyo propósito es que sean útiles para el incremento de la productividad. Un elemento esencial de la innovación es su aplicación exitosa de forma comercial. No solo hay que inventar algo, si no que hay que llevarlo a la práctica, por ejemplo, ese algo, introducirlo en el mercado para que la gente pueda disfrutarlo. La innovación empresarial ha despertado mucho interés en gerentes de muchas empresas a nivel mundial, de tal forma que la consideran como el medio determinante para mantener y conquistar clientes, lograr niveles adecuados de crecimiento y lo más importante, hacerle frente a la competencia. Como testimonio se tienen lo expresado por personalidades del mundo empresarial, tales como: William Ford Jr., presidente y CEO de Ford, quien anunció recientemente que “en lo sucesivo, la innovación será la brújula con la que la empresa fijará su rumbo” y que la corporación “adoptaría la innovación como estrategia empresarial, esencial a partir de ahora”. Así mismo, Jeffrey Immelt, presidente y CEO de General Electric, ha hablado del “imperativo de la innovación”, la convicción de que esta herramienta es fundamental para el éxito de una empresa y el único motivo para invertir en su futuro. En términos similares, Steve Ballmer, CEO de Microsoft, declaró recientemente que “la innovación es la única forma de que Microsoft sea capaz de mantener a los clientes satisfechos y a los competidores a raya”.

La innovación empresarial va mucho más allá de la mera invención de nuevos productos: puede producirse en cualquier proceso o área funcional de la empresa. De hecho, una innovación coherente y eficaz requiere la excelencia de toda la organización. La empresa puede innovar mediante diferentes aspectos donde se contemplan el desarrollo de nuevos productos, reingeniería de procesos y técnicas de fabricación, nuevas formas de llegar a los clientes o los nuevos planteamientos de la remuneración y la habilitación de los empleados.

La innovación empresarial es la creación de un nuevo valor sustancial para los clientes y para la empresa, mediante la modificación creativa de una o más dimensiones del sistema empresarial, se refiere a un nuevo ‘valor’, no a ‘cosas’ nuevas, los clientes son quienes deciden el valor de una innovación y lo hacen votando con su billetera, la innovación puede realizarse de diferentes formas, cada dimensión puede ser sujeta de innovar y además, es sistémica, a la hora de innovar,

las empresas deben tener en cuenta todas las dimensiones de su sistema empresarial, pues de nada serviría innovar un producto, si su aplicabilidad no es percibida por el consumidor o se tienen malos canales de distribución, el producto no llegaría adecuadamente a los clientes.

La innovación de los productos, deben obedecer a las exigencias de los consumidores y estas pueden suceder en cualquiera de las cuatro etapas fundamentales de la vida del producto, si el cliente no aprueba los cambios, la innovación no tiene sentido; para lograr mejoras en la calidad de los productos, es necesario, en muchas ocasiones, que las firmas mejoren sus procesos desde el diseño, desarrollo y divulgación. Para lograr tales fines, es necesaria la participación de marketing. Los nuevos procesos productivos demandarán tecnología de punta, lo cual conlleva su automatización, demandando nuevas capacidades a los empleados, por lo que será necesario llevar a cabo programas de capacitación o contratar nuevos trabajadores, decisiones que se evaluarán y tomarán en su momento; es posible que la política salarial también será revisada, para adecuarla a las nuevas exigencias.

2. El Radar de la Innovación

Esta herramienta expone y conecta todas las dimensiones a través de las cuales una empresa puede buscar oportunidades de innovar. Similar a un mapa, el radar de la innovación se compone de cuatro dimensiones esenciales que sirven como puntos de referencia empresariales: las ofertas que crea una empresa, los clientes a los que atiende, los procesos que utiliza y los puntos de presencia que emplea para llevar sus ofertas al mercado. Entre estos cuatro puntos de referencia, se incorporan otras ocho dimensiones del sistema empresarial que pueden servir como pistas de avance. Por tanto, el radar de la innovación consta de doce dimensiones esenciales



Figura 1

Mohanbir Sawhney - Robert C. Wolcott - Iñigo Arroniz

Las doce formas de **INNOVAR** para las **EMPRESAS**, HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW

2.1. Dimensiones de la Innovación empresarial

Ofertas

Comprenden los productos y servicios de una empresa. Responde a la interrogante qué producir o en su caso qué se ofrece a los clientes. La innovación en esta dimensión requiere la creación de nuevos productos y servicios que sean valorados por los clientes. Reflexionemos sobre el cepillo dental eléctrico Colgate¹⁶, de Procter & Gamble. Se introdujo en 2001 y para 2002 se había convertido en el cepillo dental eléctrico más vendido del mundo. Un diseño sencillo y la utilización de pilas desechables hicieron que fuera fácil de utilizar, portátil y asequible. Además, la presentación “sin adornos” permitió a P&G ofrecerlo a un precio razonable de cinco dólares, notablemente más barato que los productos de la competencia.

Plataforma

Una plataforma es un conjunto de componentes, métodos de montaje o tecnologías comunes que sirven de base para una cartera de productos o servicios. La innovación de plataformas entraña el aprovechamiento de la “eficacia de la base común” utilizar la modularidad para crear un conjunto diverso de ofertas derivadas de manera más rápida y económica que si fueran ofertas independientes. Las innovaciones en esta dimensión se pasan por alto con frecuencia, a pesar de que su eficacia para crear valor puede ser muy considerable. Por ejemplo, la innovación de plataformas ha permitido a Nissan¹⁷ resucitar su fortuna en el sector automotriz. La empresa ha recurrido a un conjunto común de componentes para desarrollar una línea de coches y todo terreno con estilos, prestaciones y posicionamientos de mercado acusadamente distintos.

Soluciones

Una solución es una combinación personalizada e integrada de productos, servicios e información que resuelve el problema de un cliente. La innovación de soluciones crea valor para los clientes a través de la amplitud de variedad y la profundidad de integración de los diferentes elementos. Un ejemplo de innovación en esta área lo encontramos en *Deere & Company*, que ha combinado una variedad de productos y servicios –incluidos ordenadores portátiles, un sistema de seguimiento basado en el Sistema de Posicionamiento Global¹⁸ y *software*, para ofrecer una solución completa a los agricultores que necesitan mejorar su actividad de siembra, labranza y cosecha, y al mismo tiempo gestionar los aspectos empresariales de sus actividades de manera más eficaz.

Clientes

Los clientes son las personas u organizaciones que utilizan o consumen las ofertas de una empresa para satisfacer determinadas necesidades. Para innovar en esta dimensión, la empresa puede encontrar nuevos segmentos de clientes o descubrir necesidades insatisfechas y muchas

veces latentes. Virgin Mobile USA¹⁹ consiguió introducirse tardíamente en el mercado de los servicios de móviles de Estados Unidos centrandose su atención en los consumidores de menos de 30 años, un segmento deficientemente atendido. Para atraerlos, ofreció una proposición de valor convincente: tarifas simplificadas, nada de compromisos de contrato, prestaciones de ocio, teléfonos de moda y el tono desenfadado de la marca Virgin. En el plazo de tres años desde su lanzamiento en 2002, Virgin había atraído a varios millones de abonados en un mercado extraordinariamente competitivo.

Experiencia de cliente

Esta dimensión toma en cuenta todo lo que un cliente ve, oye, siente y experimenta de cualquier otro modo a lo largo de toda su relación con la empresa. Para innovar en esta dimensión, la empresa tiene que replantearse la interfaz entre la organización y sus clientes. Pensemos en el modo en el que la empresa global de diseño IDEO²⁰, con sede en Palo Alto, California, ha ayudado al proveedor de asistencia sanitaria Kaiser Permanente a rediseñar la experiencia de cliente que ofrece a sus pacientes. Kaiser ha creado salas de espera más cómodas y vestíbulos con indicaciones claras, así como salas de examen más amplias con espacio para tres o más personas y cortinas que proporcionan privacidad. Kaiser sabe que los pacientes no sólo necesitan una buena asistencia médica, sino que también deben tener mejores experiencias antes, durante y después de los tratamientos.

Captura de valor

Esta dimensión se refiere al mecanismo que utiliza una empresa para volver a conseguir el valor que crea. Para innovar en esta dimensión, la empresa puede descubrir fuentes de ingresos desaprovechadas, desarrollar sistemas novedosos de determinación de precios y ampliar de otras formas su capacidad para conseguir valor a través de las interacciones con clientes y socios. Edmunds.com²¹, el popular sitio web de automoción, es un ejemplo de este caso. La empresa genera ingresos de diversas fuentes, entre las cuales se incluye la concesión de licencias de sus herramientas y contenidos a socios como *The New York Times* y *America Online*, ahora AOL, Inc; referencias para socios de seguros, garantías y financiación; y datos sobre el comportamiento de compra de los clientes que se recogen a través de su sitio web y que se venden a terceras empresas. Estas diferentes fuentes de ingresos han aumentado notablemente las ventas medias de Edmunds por visitante.

Procesos

Son las configuraciones de las actividades empresariales utilizadas para llevar a cabo las operaciones internas. Para innovar en esta dimensión, la empresa puede rediseñar sus procesos en busca de una mayor eficiencia, de mayor calidad o de unos ciclos más rápidos. Este tipo de cambio puede entrañar la reubicación de un proceso o la separación de las actividades administrativas y las que tienen lugar de cara al público. Ésta es la base del éxito de muchas

empresas de servicios de Tecnología de la Información (TI) en la India, entre las que se incluyen empresas como Wipro Infotech²² e Infosys Technologies Ltd.²³, que han creado enorme valor mediante el perfeccionamiento del modelo de oferta de procesos empresariales como servicio subcontratado desde un lugar lejano. Para conseguirlo, cada proceso se desglosa en los elementos que lo constituyen, de modo que equipos multifuncionales de diversos países puedan llevar a cabo el trabajo, y el proyecto se coordina mediante el empleo de protocolos bien definidos. Las ventajas son la flexibilidad y la velocidad para llegar al mercado, el acceso a un grupo competitivo de talentos, los trabajadores del conocimiento de la India, con una gran formación y un coste relativamente reducido, y la libertad de reorientar recursos hacia actividades estratégicas esenciales.-

Organización

Es la forma en la que una empresa se estructura así misma, a sus asociaciones e igualmente sus funciones y responsabilidades de sus empleados. La innovación organizativa muchas veces supone el replanteamiento del ámbito de aplicación de las actividades de la empresa, así como la redefinición de las funciones, responsabilidades e incentivos de diferentes unidades de negocio y personas. Thomson Financial, un proveedor de información y aplicaciones de tecnología para el sector de los servicios financieros que tiene su sede en Nueva York, transformó su organización y se estructuró alrededor de los segmentos de clientes, en lugar de hacerlo en torno a los productos. De esta forma, la firma pudo coordinar sus capacidades operativas y su organización de ventas con las necesidades de los clientes, lo cual le permitió crear ofertas como *Thomson ONE*, una solución de flujo de trabajo integrado para segmentos específicos de los profesionales de servicios financieros.

Cadena de suministro

La cadena de suministro es la secuencia de actividades y agentes que desplazan los productos, servicios e información desde el origen hasta el lugar o destino de entrega de los mismos. Para innovar en esta dimensión, la empresa puede optimizar el flujo de información a lo largo de la cadena de suministro, modificar su estructura o potenciar la colaboración de sus participantes. Pensemos en el modo en el que Zara²⁴ logró crear una cadena de suministro flexible y rápida adoptando decisiones que desafiaban a la intuición en materia de aprovisionamiento, diseño, fabricación y logística. A diferencia de sus competidores, Zara no subcontrata completamente su fabricación. La mitad de la producción se realiza dentro de la empresa, lo cual hace posible ubicar las instalaciones de fabricación más cerca de sus mercados para reducir los plazos de comercialización. Zara renuncia a las economías de escala fabricando lotes pequeños y lanzando una gran cantidad de diseños, lo cual le permite renovarlos con una periodicidad casi semanal. La empresa, además, transporta las prendas en perchas, una práctica que hace necesario un espacio de almacén más amplio, pero que permite mostrar los nuevos diseños más rápidamente. Gracias a este tipo de prácticas, Zara ha reducido el ciclo desde el diseño hasta la venta al breve plazo de 15 días y es capaz de vender la mayor parte de la mercancía sin rebaja.

Presencia

Los puntos de presencia son los canales de distribución que una empresa utiliza para llevar sus ofertas al mercado y los lugares en los cuales los clientes pueden adquirir o utilizar las ofertas. La innovación en esta dimensión entraña la creación de nuevos puntos de presencia o la utilización de los existentes de manera creativa. Eso es lo que hizo Titan Industries cuando entró en el mercado de la India con elegantes relojes de pulsera de cuarzo en la década de los ochenta. Inicialmente, Titan se quedó fuera del mercado porque los canales tradicionales de venta minorista de relojes estaban controlados por un competidor. Sin embargo, la empresa adoptó una perspectiva novedosa del sector y se formuló la siguiente pregunta fundamental: ¿es imprescindible que los relojes se vendan en relojerías? Al dar respuesta a esta pregunta, la firma descubrió que los clientes a los que se dirigía también compraban en joyerías y en establecimientos de electrodomésticos y electrónica de consumo. Por tanto, la empresa fue pionera en el concepto de vender relojes a través de quioscos independientes situados en el interior de otros establecimientos de venta minorista. Para el servicio postventa y las reparaciones, creó una red nacional a través de la cual los clientes podían conseguir que sus relojes fueran reparados. Estas innovaciones no sólo han hecho posible que Titan se introduzca en el mercado de la India, sino que además han permitido a la empresa convertirse en líder del sector.

Conexión

Una empresa conecta sus productos y servicios con los clientes a través de una red que en ocasiones puede convertirse en parte de la ventaja competitiva de la empresa. Las innovaciones en esta dimensión constan de ampliaciones de la red que aumentan el valor de las ofertas de la empresa. Pensemos en el modo en el que el gigante industrial mexicano CEMEX²⁵ logró redefinir sus ofertas en el negocio del hormigón listo para verter. Tradicionalmente, CEMEX ofrecía una ventana de entrega de tres horas para el hormigón listo para verter con una solicitud de pedido realizada con 48 horas de antelación. Sin embargo, la construcción es una actividad imprevisible. Más de la mitad de los clientes de CEMEX cancelaba los pedidos en el último minuto, provocando problemas de logística para la empresa y penalizaciones financieras para los clientes. Para abordar esta situación, CEMEX instaló una red integrada compuesta con sistemas GPS y ordenadores en su flota de camiones, un sistema de comunicación vía satélite que conecta cada fábrica con un portal global de Internet para el seguimiento de la situación de los pedidos en todo el mundo. Esta red ahora permite a CEMEX ofrecer una ventana de tiempo de 20 minutos para entregar hormigón listo para verter y la empresa se beneficia también de una mejor utilización de la flota y de unos menores costes operativos.

Marca

Son los símbolos, palabras o distintivos mediante los cuales una empresa comunica una promesa a los clientes. Para innovar en esta dimensión, la empresa aprovecha o amplía su marca de maneras creativas. Por ejemplo, easyGroup, con sede en Londres, ha sido líder en este aspecto. Fundado por *Stelios Haji-Ioannou*, *easyGroup* posee la marca *easy* y la ha concedido bajo licencia para una serie de actividades. Las promesas esenciales de la marca son un buen valor y simplicidad, que ahora se han extendido a más de una docena de sectores a través de diversas ofertas, como *easyJet*, *easyCar*, *easyInternetcafé*, *easyMoney*, *easyCinema*, *easyHotel*, *easyWatch*, *easyVan*, *easyOffice*, *easyAir –tours* y *easyFlights*.

3. ¿Cuáles son los factores clave que determinan el éxito o el fracaso competitivo?

Por su propia naturaleza los factores claves para el éxito son las reglas que determinan que una empresa sea financiera y competitivamente exitosa:

Objetivos Financieros	Objetivos estratégicos de marketing
* Crecimiento en los ingresos	* Una mayor participación de mercado
* Crecimiento en las ganancias	* Tiempos de diseño para el mercado mas rápidos que los rivales
* Dividendos más Altos	* Calidad de los productos superior a los rivales
* Márgenes de Utilidad mas amplios	* Costos más bajos en relación con los competidores claves
* Utilidades más elevadas sobre el capital invertido	* Línea de productos mas amplia o más atractiva que la de los rivales
* Desempeño de un valor económico agregado atractivo (VEA)*	* Una reputación con los clientes mas solida que con los rivales
* Mayores flujos de efectivo	* Servicio superior al cliente
* Un precio creciente de las acciones	* Reconocimiento como líder en la tecnología y/o innovación del producto
* Reconocimiento como una compañía " apreciada por su estabilidad en la bolsa"	* Cobertura geográfica más amplia que la de los Rivales
*Ganancias estables durante periodos de recesión	* Niveles de satisfacción del cliente más elevados que los de los rivales

3.1. Objetivos financieros y estratégicos de marketing

Los objetivos financieros deben correlacionarse con los objetivos estratégicos de marketing, a fin de fortalecer la competitividad y lograr la rentabilidad corporativa proyectada.

El CEO, debe reconocer que las empresas más rentables en lugar de un portafolio de productos poseen un portafolio de competencias, que les permita explotar de una manera muy especial en productos, clientes y mercados. Tales competencias deben fundamentarse: a) en las relaciones con los stakeholder, a fin de acumular un adecuado capital intelectual, fomentar la cooperación entre los miembros de la organización y la mejora continua de los procesos organizaciones, b) en la reputación de la calidad de los productos o servicios y c) en la innovación de los procesos de diseños, producción y entrega de los bienes.

La participación de mercado juntamente con la tendencia de ventas, permite a la corporación evaluar si la estrategia de crecimiento se está logrando; la que puede ser por amplitud, intensidad o una combinación de ambas. Lógicamente el alcanzar los objetivos de marketing, provocará un crecimiento en los ingresos corporativos, crecimiento de utilidades, mayores dividendos y más pago de tributos.

La rapidez de innovar formas de diseño de nuevos productos y aplicar tecnología de punta, permite a las empresas mejorar calidad y disminuir costos de producción, ello permite anticiparse en el mercado a sus competidores, obtener mayores márgenes de ganancias, mejorar los indicadores tales como el ROI y ROA.

El margen de contribución expresado como la diferencia entre el precio de venta menos el costo variable unitario de producir y vender ($mc = p - cv$), puede aumentar los resultados, mediante combinaciones en función de la posición de la empresa en el mercado, ésta puede minimizar los costos mediante la adquisición de materiales a precios mas bajos, haciendo compras de economías de escala, mejorando la tecnología de producción o aprovechando la estructura se sus canales de distribución. Asimismo puede aumentar el margen de contribución total mediante una mejor rotación de inventarios.

La mejorar de utilidades sobre el capital invertido (ROI), utilizando la estrategia de ampliar líneas de productos o los que se tienen sean más atractivos a los clientes, implica de una buena dosis de innovación, cuyo resultado sean: productos de mejor calidad que el de los competidores, que sean valiosos para los consumidores, y si es posible, que posean raras características para que sean difíciles de imitar.

El mejor Valor Económico Agregado (EVA) de una corporación con respecto a otra, puede ser el resultado de la relación armoniosa, con los clientes o consumidores, durante su ciclo de vida. Tal situación redundará en aumentos de ventas debido a la fidelidad de aquellos con respecto a los productos ofrecidos. Es de enfatizar que el EVA, puede mejorarse mediante la mezcla óptima de variables tales como: Aumentos de ventas, minimizar costo directos y operativos, y utilizar

adecuadas fuentes de financiamiento internas y externas, que impliquen menores costos y riesgos financieros aceptables.

El compromiso corporativo es cumplirle al consumidor o cliente, que el producto o servicio ofrecido cumple con las características publicitadas, la respuesta de aquel será la fidelidad de comprarlo, aumentando las ventas, menos reclamos y por ende generando el flujo de efectivo adecuado para cubrir oportunamente, los compromisos financieros empresariales.

La acción admite dos precios, el derivado de los resultados reales de la corporación, denominado “Valor Contable por Acción”, cuyo beneficio surge de la buena gestión operacional de la empresa, incluyendo lógicamente el marketing integral, y el precio de mercado, que es el que define las bolsas de valores, considerando la reputación de la corporación, acumulada por el uso de tecnología o por su constante innovación en la elaboración de los productos y por las expectativas económicas de los inversionistas.

Para que una corporación acumule reputación y estabilidad en los Mercados de Valores, debe ser rentable y pagar dividendos aceptables constantemente, lo cual como objetivo financiero, implica desarrollar continuamente proyectos, que retornen flujos de efectivo positivos, suficientes para cubrir los costos financieros de quienes aportan los recursos para su ejecución y además generen valor agregado para la corporación. Si la empresa se plantea como objetivo de marketing, cubrir geográficamente mercados más extensos que sus competidores, debe hacerlo desarrollando segmentos suficientemente grandes y duraderos, a fin de convertirlos en mercados masivos. No se debe perder la percepción que lanzar productos a nichos de mercados resulta más económico que hacerlo a mercados masivos.

Mantener ganancias estables durante periodos de recesión, es el resultado de aplicar estrategias de marketing, tales como: calidad del producto, buen servicio posventa, precio justo y especialmente solucionarle al consumidor su necesidades.

Conclusiones

La incidencia de los stakeholders en el que hacer empresarial, ha provocado cambios que han modificado el enfoque de la gestión funcional, de tal forma que antes se producía en función de las empresas, ahora se hace de acuerdo a las necesidades y preferencia de los clientes/consumidores.

El hecho de que por medio del marketing, se tiene contacto directa o indirectamente con los interesados, esta función administrativa, se ha convertido en el pilar fundamental para el sostenimiento, desarrollo o crecimiento de las firmas.

La sobrevivencia, desarrollo o crecimiento de las firmas, debe sustentarse en la innovación y en el uso de medios tecnológicos, especialmente los orientados a la comunicación; utilizando la Internet en todas sus expresiones, para mantenerse en contacto con los stakeholders.

Los gerentes deben prestar mucha atención, en el sentido de mantener un equilibrio con los elementos del ecosistema empresarial, accionistas, empleados y consumidores/clientes. Así mismo, contribuir al mejoramiento del medioambiente, desarrollando programas que contribuyan a tal fin.

Hacer énfasis que la estrategia de mejoramiento de calidad, no es suficiente para lograr crecimiento empresarial, al contrario puede resultar un variable, que empuje a las empresas a destruir valor, si provoca una guerra de precios.

Los objetivos financieros deben correlacionarse con los objetivos estratégicos de marketing, para lograr el crecimiento o sostenibilidad de las empresas.

III. REFERENCIAS

1. Bibliografía

- **“Marketing en Internet-Estrategias básicas para destacarse on-line”**
Arzuaga, Gonzalo, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, Argentina, 2001.
- **“La Empresa consagrada al cliente”**
Whiteley, Richard C., Editorial Javier Vergara, Buenos Aires, Argentina, 1992.
- **“Diferenciarse o morir-Como sobrevivir en un entorno competitivo de alto riesgo”**
Trout, Jack-Revkin, Steve, Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., México, 2002.
- **“El marketing se mueve-Una nueva aproximación a los beneficios, el crecimiento y la renovación”**
Kotler, Philip-Jain, Dipac C.-Maesincee, Suvit Editora Paidos Iberica, S.A., España, 2002.
- **“Dirección de Marketing”**
Kotler Philip y Keller Kevin Lane, Duodécima Edición, Pearson Education, México, 2006.
- **“Service-Logic Innovations: How to Innovate Customers, not Products”**
Stefan Michel - Stephen W. Brown - Andrew S. Gallan, California Management Review
Vol. 50, No. 3 Spring, 2008, CMR.BERKELEY.EDU.

2. Notas

1. G.Ribalba i López, Lluís, MK Marketing + Ventas No 214, junio del 2006, pag. 40. Las clásicas 4 Ps. (*Product, Price, Place y Promotion*) del Marketing han dejado de ser útiles como muestra la nueva definición de la American Marketing Association (AMA). La razón de ello es que el Marketing ha pasado de una orientación totalmente productiva a otra centrada en el cliente/consumidor. Antes teníamos un producto y utilizábamos el famoso paradigma de Jerome E. McCarthy para hacerlo llegar al cliente de una forma beneficiosa para la organización. Por el contrario, hoy de lo que se trata es de tener y retener al cliente/consumidor, satisfaciendo sus necesidades según sus criterios y no los de la organización.
2. **American Marketing Association** (AMA) “Marketing es una función de las organizaciones y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para gestionar las relaciones con ellos mediante procedimientos que benefician a la organización y a todos los interesados.” (www.marketingpower.com)
3. Los conceptos básicos del mercadeo actual fueron adoptados alrededor de los años 60’s. El concepto de la *mezcla de mercadeo* fue introducido en los años 50’s por Neil H. Borden, profesor de Harvard University, y la clasificación de los elementos de la mezcla de mercadeo en cuatro factores (producto, precio, plaza y promoción) fue denominada las cuatro P’s y popularizada por Jerome E. McCarthy al comienzo de los años 70’s.
4. Stakeholder Marketing: Beyond The 4 Ps And The Customer: Octubre 2008. Boston University, ésta conferencia, realizada en Aspen, Colorado, se enfocó en las complejidades del *marketing* asociada a la orientación hacia diferentes *stakeholders*, y en los desafíos de administrarlos a menudo, en concordancia con los diferentes intereses involucrados. Los temas de discusión incluyeron: 1) La orientación hacia los *stakeholders*: ¿por qué ahora? ¿cuál es la prisa?, 2) *Shareholder vs. stakeholder*: ¿Conflicto o armonía?, 3) Creando una organización orientada a los *stakeholders*, 4) Implementar estrategias de marketing orientadas a los *stakeholders* y 5) Medir la efectividad de esa orientación.
5. Kondrátieff, Nikolai. D. 1935: "[Los grandes ciclos de la vida económica](#)"; *Ensayos sobre el Ciclo Económico*: 35-56; Gottfried Haberler compilador. Fondo de Cultura Económica, México, 2ª ed. 1956. (*Los Ciclos Económicos Largos*. General Data Publications, Cheshunt (UK), 1995, [ISBN 0-9524571-0-5](#) **RECUPERACIÓN**. Es la fase del ciclo económico que se caracteriza por una reanimación de todas las actividades económicas. Aumentan el empleo, la producción, la inversión, las ventas etc. Y El AUGE. Dada ciertas condiciones, tales como 1) que la acumulación de capital sea tanto física como monetarias; 2) que sea un proceso continuo y a una tasa mayor que la tasa de inversión corrientes y 3) que haya concentración de capital en manos de centros empresariales de decisión, entonces es la fase del ciclo económico donde toda la actividad económica se encuentra en un periodo de prosperidad y apogeo. El auge representa todo lo contrario de la depresión. Donde hay una cadena absoluta de la actividad económica.

6. Dani Rodrick, Reinventing capitalism, The International Economy – Winter 2009, WWW.international-economy.com.
7. Rakesh Khurama y Nitin Nohria, Llegó la hora de convertir la gestión en una verdadera profesión, Harvard Business Review, vol. 86, No. 10, octubre del 2008
8. G.Ribalba i López, Lluís, MK Marketing + Ventas No 214, junio del 2006, pag. 40. Las clásicas 4 Ps. (*Product, Price, Place y Promotion*) del Marketing han dejado de ser útiles a los intereses de los *shareholders*, por si solas, ahora deben conjugarse con las 4 Cs. (*Customer value, Customer costs, Conveniente y Communication*).
9. Idem, nota 4
10. *Progressive Corporation*; Durante varias años, Progressive se especializó en el segmento de clientes de alto riesgo que pocas compañías aseguradoras estaban dispuestas a tomar (clientes de alto riesgo: automovilistas con antecedentes por infracciones de tránsito, automovilistas mayores de 65 años, automovilistas que no hablaban inglés, conductores de automóviles de alto rendimiento y automovilistas jóvenes y principiantes).
11. *American Fidelity Assurance*; una compañía de servicios financieros y seguros de Oklahoma y que ocupó el puesto No. 24 en la lista 2008 de las 100 Mejores Empresas, recurren al planeamiento comercial prudente para anticiparse a tiempos difíciles y a la reducción natural de su fuerza laboral como una manera de evitar despidos obligatorios. Los despidos son claramente un último recurso de estas compañías, que prefieren confiar en el planeamiento estratégico y en el pensamiento a largo plazo para anticipar formas de sobrevivir a situaciones difíciles con el mínimo impacto en los empleados. El compromiso de trabajar estratégicamente para evitar despidos y, lo que es más importante, comunicar claramente este compromiso, contribuye a que los empleados de las mejores empresas para trabajar confíen en que se sienten valorados y que los despidos serán utilizados únicamente como un último recurso.
12. *Intel Corporation*; Intel está superando los límites de la innovación para que nuestro trabajo haga que las vidas de las personas sean más emocionantes, satisfactorias y controlables. Nuestro trabajo nunca se termina. Nunca dejamos de buscar los avances próximos en tecnología, educación, cultura, fabricación y responsabilidad social. Y nunca dejamos de esforzarnos por ofrecer soluciones con el mayor beneficio para todos.
13. Jornadas sobre Gestión en Organizaciones del Tercer Sector en la Universidad Di Tella de Buenos Aires, Argentina, en noviembre de 2001; Las Redes son formas de interacción social, definida como un intercambio dinámico entre personas, grupos e instituciones en contextos de complejidad. Un sistema abierto y en construcción permanente que involucra a conjuntos de personas que se identifican con las mismas necesidades y problemáticas y que se organizan para potenciar sus recursos.
14. Resumen autorizado de: *Blue Ocean Strategy* por W. Chan Kim y Renée Mauborgne, Harvard Business School Publishing Corporation © 2005; En los océanos rojos los límites de las industrias están perfectamente definidos y son aceptados tal cual son.

Además, las reglas del juego competitivo son conocidas por todos. En este mundo, las empresas tratan de superar a los rivales arañando poco a poco cuota de mercado. Conforme aparecen más competidores, las posibilidades de beneficios y crecimiento disminuyen, los productos se estandarizan al máximo y la competencia se torna sangrienta.

- 15. Stefan Michel - Stephen W. Brown - Andrew S. Gallan; Service-Logic Innovations:** How to Innovate Customers, not Products, California Management Review Vol. 50, no. 3 Spring 2008 CMR.BERKELEY. EDU.
- 16. Procter & Gamble,** en su “campamento de nuevas marcas”, en solo 16 semanas, cada equipo técnico, tenía que desarrollar un nuevo negocio de \$ 500 millones de dólares, de tal esfuerzo que crearon nuevas marcas, y una de ellas fue Crest Spin Brush, un cepillo eléctrico de usar y tirar que cuesta 5 dólares, para competir con el de Colgate.
- 17. Nissan Motor Corporation,** utiliza básicamente el mismo bloque motor (un V6 de 3,5 litros) para sus modelos de gama alta de berlina de tamaño intermedio (Altima), berlina grande (Máxima), berlinas de lujo (Infiniti G y M), monovolumen (Quest) y deportivo de dos puertas (350Z). Las inteligentes modificaciones del motor común permiten una variación de la potencia, entre 245 y 300 caballos, que crea suficientes diferencias entre los vehículos y genera, al mismo tiempo, ventajas de eficiencia.
- 18. Sistema de Posicionamiento Global (GPS);** es un [sistema global de navegación por satélite](#) (GNSS) que permite determinar en todo el mundo la posición de un objeto, una persona, un vehículo o una nave.
- 19. Virgin Mobile USA;** uno de los mejores proveedores de servicios de telefonía móvil, rica en características y sin contratos anuales, está relacionada estratégicamente con LG Electronics, quien le proporciona los teléfonos móviles. El modelo que ha impactado ha sido llamado "Flare", cuya novedad es que su pantalla “iluminante” LCD-externa, se enciende cuando hay llamadas entrantes y luego se desvanece a negro, para completar su apariencia monocromática, acentuada por el adorno metálico.
- 20. IDEO (Ingeniería, Investigación y Desarrollo de herramientas),** Fundada en 1991, es una empresa innovadora en diseño, centrada en el ser humano, cuyo enfoque orientado para ayudar a las organizaciones de los negocios, gobierno, educación, salud, y a sectores sociales. Su proceso innovativo busca mejoras en tres aspectos: a) Identificar nuevas formas de servir y apoyar a las personas al descubrir sus necesidades latentes, comportamientos y deseos, b) Visualizar las nuevas orientaciones para las empresas y marcas y el diseño de las ofertas, productos, servicios, espacios, medios de comunicación, y software que dan la estrategia de innovación a la vida y c). Habilitar las organizaciones a cambiar sus culturas y construir las capacidades necesarias para mantener la innovación.
- 21. edmunds.com,** Constituida en 1997, Su Web site, incluye precios para vehículos nuevos y usados, una base de datos de incentivos y de rebajas tanto nacionales y regionales, así como mucha información de interés para quienes quieren adquirir carros

nuevos o usados u conocer sobre la situación de este tipo de ofertas. Además, la compañía circula los boletines de noticias libres del E-mail a los suscriptores voluntarios.

- 22. Wipro Infotech;** Organización dedicada a la consultoría y asesoría en proyectos relacionados con TI; y en otras actividades empresariales. También prestan servicios de Outsourcing.
- 23. Infosys Technologies Ltd.;** se dedica a prestar servicios de consultoría en tecnología, servicios de aplicaciones, integración de sistemas, ingeniería de producto, desarrollo de software personalizado, mantenimiento, re-ingeniería, pruebas independientes y servicios de validación, servicios de infraestructura TI y externalización de procesos empresariales.
- 24. Zara,** firma de origen español; ha sido la primera empresa que ha incorporado todo un sistema basado en Internet, que le permite facilitar los flujos de información entre los más de 2.244 puntos de venta que tiene repartidos en 58 países, las más de 300 cooperativas y sociedades en Galicia y el norte de Portugal, que se encargan de la producción de las prendas “oportunistas” o *just in time* y su sede central en la Coruña, España.
- 25. CEMEX, S.A. de C.V,** firma mexicana; es una compañía productora y distribuidora de materiales para la industria de la construcción que ofrece productos de alta calidad y servicios confiables a clientes y comunidades en América, Europa, África, Medio Oriente y Asia. La red de operaciones produce, distribuye y comercializa cemento, concreto premezclado, agregados y otros productos relacionados en más de 50 países, a la vez que mantiene relaciones comerciales en más de 100 naciones.