



## **Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales**

**Facultad de Postgrado**

**Maestría en Negocios Internacionales**

**Año: 2007**

**Tema: Nuevas tendencias del marketing internacional aplicado a las empresas de tecnología en Argentina**

**Autor: Lic. Cristian Ramírez Gastón**

**Tutor: Ing. Marcelo Volpi.**

**Lugar y fecha de presentación: Buenos Aires, Argentina – Paraguay 1323**

# Índice General

Introducción: .....	3
Tipo de estudio:.....	4
Problema: .....	4
Justificación: .....	4
Hipótesis: .....	5
Objetivos General: .....	5
Objetivos específicos: .....	5
Marco de Referencia: .....	5
SIT Systematic Inventive Thinking: .....	11
Marketing Viral:.....	13
Reingeniería: .....	15
Cuadro de mando Integral:.....	17
Análisis de competencias y núcleo de competencias:.....	19
Dirección por misiones: .....	23
Customer Relationship Managemen (CRM).....	25
Data Mining Marketing:.....	32
Las brechas de Babel: .....	38
Causas y orígenes de las empresas abordadas: .....	39
Capitulo 1 – Introducción a la Dinámica Competitiva. ....	44
Capitulo 2 – Entrevistas a especialistas en Marketing y Management. ....	47
Capitulo 3 – Adaptación, capacidad y cambio del Entorno. ....	59
Capitulo 4 - Resultados cuantitativos obtenidos de la investigación:.....	63
Capitulo 5 - Conclusiones finales sobre la investigación: .....	66
Lecturas Complementarias:.....	70
Referencias Bibliográficas: .....	71
Anexo de Entrevistas realizadas: .....	73

## **Introducción:**

La mayoría de los directivos reconocen el valor que existe en crear y gestionar adecuadamente una marca pero muy pocos pueden evaluar con objetividad los puntos fuertes y débiles de la misma. La mayoría sabe percibir una o dos áreas en las que puede sobresalir su marca o en las que pueden necesitar ayuda, pero, bajo presión, a muchos le resulta difícil incluso identificar.

Para ofrecer a los directivos un modo sistemático de pensamiento sobre sus nuevos productos o ideas, modelos de gestión y actuales procesos de marketing, hay que tener en cuenta la relación entre producto y cliente. Una buena estrategia de marketing crea un sello muy poderoso para lograr entregar los beneficios que los clientes verdaderamente desean y saben ser útiles al cliente durante un tiempo prolongado. Asimismo, el precio refleja verdaderamente la percepción de valor que tienen los clientes.

En esta investigación analizaremos de qué forma emplean los modelos de gestión actuales como así también las nuevas tendencias de marketing empleadas por las empresas que se abordan en este trabajo.

La idea es corroborar que procesos de marketing emplean y que tipo de resultados obtienen al emplear el mismo.

En el mundo actual, la empresa se enfrenta a un cúmulo de nuevas realidades competitivas que exigen un creciente nivel de efectividad en su desempeño.

El éxito de la organización, su perdurabilidad y crecimiento, se encuentran quizás como nunca atados a la capacidad de la dirección para conducir al “recurso inteligente”.

**Autor:** Cristian Ramirez Gastón

**Tipo de estudio:**

Descriptivo.

**Herramientas cualitativas:** Entrevistas forlumas

**Herramientas cuantitativas:** Resultados cuantificados a través de gráficos y matrices.

**Problema:**

El problema se plantea en empresas familiares del sector de la industria de tecnología, Los modelos estratégicos de marketing actual no son empleados en las pymes estudiadas de tecnología.

**Rubro:** Empresas que importan productos de avanzada tecnología como lectores, colectores e impresoras industriales. Los clientes actuales y potenciales clientes que se abastecen de este tipo de productos son grandes empresas tanto nacionales como multinacionales de distinto tipos de rubros.

El sector a analizar son las pymes de 10 – 100 empleados con facturaciones que oscilan entre \$ 400.000 y \$ 6.000.000 millones de pesos anuales.

**Justificación:**

Las nuevas herramientas del marketing que se utilizan a escala mundial, suelen aplicarse en las pequeñas y medianas empresas luego de un tiempo prolongado cuando ha caducado o ha sido reemplazado por otro más vigente, como un modelo de gestión más moderno, hay que tener en cuenta que los nuevos modelos de marketing se renuevan constantemente a lo largo de toda una década.

Hemos pasado por modelos de negocios y análisis que pueden sin ninguna duda mejorar la situación financiera y competitiva de una empresa. Estos modelos que nombrare a continuación son solo algunos que en el transcurso de la investigación serán explicados detalladamente. Los siguientes modelos son seis sigmas, CRM, creatividad e innovación, reingeniería, incrementalismo lógico, tablero de comando.

Estos modelos prácticamente fueron incorporados por las empresas estudiadas mas tarde de lo debido en comparación con otras empresas de otras industrias.

Lo mismo pasa con las tendencias de marketing, no llegan a ser totalmente adaptadas por la empresas tecnológicas locales en forma completa, ya que si se adquieren es en forma parcial, ineficiente o bien durante un determinado momento que el modelo ha caducado y hay otro más moderno.

La elección del sector de estudio que elegí oportunamente que es la industria tecnológica se debe principalmente por el incremento potencial de los últimos 10 años y su crecimiento

inminente hacia los próximos futuros años ya que vamos camino a una era más digital, electrónica, inteligente y científica.

El potencial económico de estas empresas ha hecho incrementar la tecnología y los avances tecnológicos en las empresas automatizando todo y produciendo importantes resultados en calidad, productividad y competitividad de los productos y servicios.

Otro factor preponderante en la elección de este sector se debe a analizar si las herramientas de marketing han tenido implicancia alguna en el crecimiento y desarrollo tecnológico de estas empresas.

Por ultimo la elección de este sector también se debe a la gran diversidad de emprendimientos propios unipersonales que han crecido a lo largo de estos últimos 10 años y si se han creado estrategias comerciales y de marketing para acompañar este crecimiento continuo de esta industria.

### **Hipótesis:**

Las empresas no incorporan tendencias de marketing actuales ya que poseen convencionales modelos de marketing en sus planificaciones comerciales.

### **Objetivos General:**

Manifestar que al incorporar estos modelos de marketing pueda cambiar las estructuras organizacionales permitiendo competir en forma más eficiente y eficaz.

### **Objetivos específicos:**

- a.- Demostrar que las empresas no han podido entender las herramientas de marketing actual.
- b.- Evaluar el tipo de marketing que utilizan.
- c.- Manifestar las ventajas de adquirir las nuevas tendencias y procesos de marketing.

### **Marco de Referencia:**

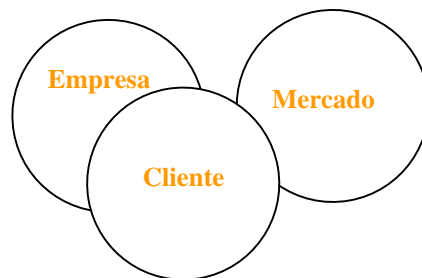
Las nuevas tendencias de marketing que se utilizan en el mundo empresarial han determinado nuevos rumbos de las organizaciones mejorando de esta forma su competitividad, cadena de valor y su mejora en el rendimiento internacional.

Mientras que hoy cuesta mucho diferenciarse en el mercado por la gran rivalidad competitiva, y el incremento publicitario ha desplazado totalmente la atracción de los consumidores, los planes de marketing siguen siendo efectivos y proactivos ya que permiten anticipar tendencias de mercado. ¿Pero que pasa con las empresas Argentinas estudiadas? Según se puede deducir, en un primer estudio preliminar poseen este tipo de herramientas ya que las implementan. Este pequeño dato nos permite poder analizar y evaluar él porque las pymes de este tipo de industria pueden sobrevivir durante un tiempo prolongado debido a la planificación estratégica.

El mundo de los negocios cambia constantemente pero no solo por la globalización, sino porque los cambios son constantes, continuos e innovadores.

Me he detenido a estudiar como se ha ido modificando los modelos de marketing desde el punto de vista organizacional como desde el punto de vista del consumidor, hemos pasado por la primera herramienta de marketing directo que fue el famoso discount creado en Francia por los súper mercados, aunque también hay teorías que se inicio en Estados Unidos hasta los pedidos por la Web de las cadenas de negocios mayoristas que se producen actualmente.

Es por eso que es preciso saber hacia donde nos dirigimos cuando hablamos de marketing y poder estar un paso delante de un competidor y no que este nos quite un cliente que puede ver afectado nuestra cartera de negocios y se produzca de esta forma un juego de suma negativa para ambos competidores. A continuación se presentan un detalle de los modelos y tendencias de marketing actuales. Las empresas se mueven a través de tres círculos que se presentaran a continuación:



Uno de los pilares de las estrategias de marketing no solamente están basadas en lo que se denomina famosamente ROI de marketing sino en los clientes que en definitiva hacen que nuestras organizaciones supervivan, y no constante es por esta justificación que estas premisas que describo a lo largo e la tesis es que le permite una clara diferenciación competitiva en el mercado y un posicionamiento que les permita obtener no solo una mayor rentabilidad en su cartera de negocios sino también poder y ser competitivo en el tiempo.

Los avances tecnológicos se suceden de manera vertiginosa, introduciéndose en nuestras vidas y cambiando la forma de relacionarnos y de interactuar con la sociedad y nuestros semejantes. Los mensajes publicitarios no pueden escapar a esta realidad. Así se crea un escenario donde se sucede una evolución constante en los hábitos de los usuarios, con un protagonismo creciente de los nuevos medios: la telefonía móvil, la televisión digital, los videojuegos y, principalmente, Internet, la cara más visible de esta nueva vida digital.

Para definir el rol de los nuevos medios interactivos es fundamental entender el cambio acaecido para el usuario, que ha pasado a tomar el control: de una actitud pasiva a un entorno en el que interactúa con los medios y esta interacción se encuentra en sus manos. Esta interactividad supone abrir un diálogo con el espectador. Hasta ahora, la publicidad adoptaba un carácter de monólogo unidireccional, en el que poco tenía que decir el consumidor. Ahora, con el poder en su mano, toda la industria publicitaria se encuentra en la disyuntiva de replantear por completo esta relación.

El consumidor de hoy en día se define por las siguientes características:  
**Inteligente:** al tener más información que nunca a su alcance, aumenta su capacidad de análisis y discernimiento.

**Fortalecido:** la capacidad de decidir qué medios consume, y no al revés, le otorga esa posición de fortaleza.

**Escéptico:** hemos atravesado una burbuja tecnológica, algunos hablan de un segundo boom.....Es normal que más de uno ande con la mosca detrás de la oreja.

**Conectado:** en un periodo de 4 a 5 años, ya no habrá lugar a la distinción entre medios online y offline, puesto que todo estará conectado.

**Desleal:** la posición dominante que hace unos años ejercían empresas como Alta vista o Ask en el mercado de los buscadores (hoy marginadas a porciones residuales) da fe de esta característica.

El nuevo consumidor es propenso a las multitareas: puede estar simultáneamente viendo la televisión, chateando por el *Messenger* y utilizando un programa P2P. Por eso es necesaria la integración entre los distintos canales. Algunos estudios ya demuestran el aumento de las visitas a una Web o de las búsquedas de un término momentos después de que aparezca en otro medio.

No hay que olvidar las posibilidades que ofrecen otros soportes. El de los teléfonos móviles es un entorno idóneo para el desarrollo de nuevos formatos interactivos. En Argentina contamos con más de 20 millones de líneas, y más de un 80% de terminales multimedia, que cada vez alcanzan mayor capacidad de transmisión de datos.

También el de los videojuegos, con cifras que rondan los varios millones de jugadores, muchos de ellos online, es otro escenario de enorme potencial. Y no se trata sólo de niños y adolescentes, ya que el 50% de los jugadores tiene más de 18 años, la mayoría los juega ocasionalmente y se intercambian los juegos.

Por lo tanto, los próximos años dejan abierto un panorama con innumerables formatos publicitarios y modos de interactividad, que apenas empezamos a explorar. Como resumió Gabriel Sáenz de Buruaga, Director General de Media Contacts España."En este entorno de interactividad, el control absoluto está en el consumidor, y por ello es más importante que nunca contextualizar el mensaje y la marca. Es necesario contar con el know.-how, los recursos y la organización adecuadas para llevar a cabo acciones efectivas en este contexto".

A continuación se describen los distintos modelos de gestión que permiten de esta forma optimizar no solo los recursos del área de marketing sino en general de la organización.

Veamos entonces cada modelo brevemente lo que ofrece para que las empresas de tecnología lo tomen como una poderosa herramienta a incorporar.

Las empresas deben entender de hacer una analogía entre el pasado cercano y el presente tecnológico que estamos atravesando en la manera de hacer marketing y de cómo influyen en las decisiones de management y dirección estratégica.

Hoy en día se debe publicar no solo en los medios tradicionales como TV, radio, medios gráficos, revistas especializadas del tema, promocionar los productos ofrecidos en congresos, reuniones comerciales y demás eventos. Sino tener en cuenta la publicación de medios online mas importantes ya que es una forma no solo de realizar publicidad moderna y efectiva sino también de poder concretar marketing directo de productos y servicios que se pueden llegar a ofrecer. Los medios eficaces online para poder publicitar podrían ser:

Yahoo, Google, demás buscadores, y paginas especializadas online para poder brindar una buena eficiencia en los resultados.

Una forma de hacer marketing moderno es explotar el marketing por palabras clave, búsquedas en buscadores de primer nivel, etc. Uno de los beneficios de este tipo de marketing directo y de publicidad en estos medios son:

- Medir y monitorear resultados para garantizar una rentabilidad positiva (ROAS o retorno monetario de la inversión publicitaria).
- Explorar y explotar mercados online para aventajar a la competencia.
- Crear páginas de ventas (landing pages) para productos o servicios
- Gestionar cuentas en los principales programas publicitarios: **Google Adwords** y **Yahoo Search Marketing!**
- Generar campañas y anuncios en los buscadores.
- Posicionamos productos en los resultados naturales (orgánicos) de los buscadores
- Optimizar resultados a través de acciones derivadas de los análisis estadísticos

La publicidad en Internet tiene como principal herramienta la página web y su contenido, para desarrollar este tipo de publicidad, que incluye los elementos de: texto, link o enlace, banner, web, weblog, blog, logo, anuncio, audio, video, animación; teniendo como finalidad dar a conocer el producto al usuario que está en línea, por medio de estos formatos.

En la actualidad Yahoo y Google (con sus sistema de publicidad en línea: AdSense y AdWords); ya poseen un sistema sólido en cuanto a publicidad en Internet, en el que la página web se coloca en los buscadores de la web portal, en los sitios adecuados al tema del producto a promocionar, y por cada clic del usuario se especifica el ingreso del costo en publicidad. Y como segundo sistema tienen los anuncios de textos, que es un pequeño recuadro, con un título del producto o empresa, un texto corto de descripción, y la dirección web con enlace a la página, que pueden aparecer tanto en los barras laterales, superior e inferior de la web.

La web aumenta por el tráfico de los usuario que entran y hacen clic en los links de la misma, logrando así la publicidad.

La promoción de una web se realiza con el aumento de usuarios que la visitan, y que cada clic genera un nuevo usuario en los buscadores de forma secuencial y en un punto determinado en el mundo. Por lo que el hecho de publicidad en Internet descansa en los clic que realiza el usuario y la información de imagen y texto que recibe.



Existen redes comercializadoras de sitios verticales que proporcionan gran diversificación y alcance a los anunciantes. No podemos pensar que la publicidad en Internet solo puede ser en algunos sitios sino que todo sitio es potencialmente comercial.

Con la penetración de Internet, se ha convertido en el medio mas medible y de mas alto crecimiento en la historia. Actualmente existen muchas empresas que viven de la publicidad en Internet. Además, existen muchos valores que la publicidad Interactivo ofrece tanto para el usuario como para los anunciante

### **Los Blogs:**

El fenómeno blog también ha formado parte de la publicidad en Internet donde aparecen a menudo anuncios google, banners, botones y logos, que te llevan a la página en promoción.

Un blog constituye una herramienta de colaboración asincrónica que permite que cualquiera pueda expresar ideas y poner contenidos a disposición de otros en la Web de una manera sencilla, a modo de diario de a bordo, aunque se escriba con la regularidad que se desee. Veamos otras características de los blogs que pueden ser útiles desde un punto de vista pedagógico.

### **Por lo general los blogs son:**

**Colaborativos:** ya que permiten que otros internautas añadan comentarios a las entradas iniciadas por el creador del blog.

**Definibles:** es decir se puede delimitar quiénes pueden añadir comentarios, lo que hace posible que se creen entornos restringidos aunque a la vez sean públicos y visibles a cualquier otro usuario web. Esta característica puede ser útil si queremos limitar la participación a un conjunto determinado de alumnos (Ej. clase de 3º A).S

**Interactivos:** desde ellos pueden enlazarse otros sitios web, videos, audios, etc. dando acceso a otros contenidos y permitiendo la puesta en práctica de otras habilidades lingüísticas. Algunos espacios permiten incluso que se suban archivos de audio (podcasts).

**Gratuitos:** al menos existe un gran número de espacios donde crear blogs que incluso no incluyen ningún tipo de publicidad. En la siguiente tabla ves algunos ejemplos.

### **Código HTML:**

Está el código **HTML** que es otra herramienta que contribuye a aumentar la cantidad de usuarios en una web, ya que con el programa adecuado de diseño y publicación, pueden subirse los formatos para publicidad, estos son: banner, blog y web; así como editar simples anuncios de textos para promoción.

## **Texto Publicitario:**

Es el que se escribe con la finalidad de convencer al lector a interesarse en el producto, y son utilizados tanto en los medios impresos como en los medios audio-visuales (televisión y pantallas), a diferencia de éstos medios, los textos publicitarios en Internet tienen un enlace a la web y una URL.

## **Enlace:**

Los enlaces o links son la dirección de otra página web que promociona una empresa, y que te llevan a dicha página, pueden tener sólo el nombre de la empresa, reduciendo el texto de la dirección web, gracias al innovador sistema de hiperenlaces.

## **Banner:**

Los banners pueden ser estáticos o animados, son de formatos rectangular, cuadrado e irregular (con fondo blanco o transparente), se realizan en flash, pueden ser de sólo texto, o con imagen, y al hacer clic sobre ellos te llevan a la web del producto en promoción.

## **Topología de Banner:**

**Banner estático:** No tienen ningún tipo de animación, tienen un breve texto de información con enlace a la web, y pueden tener un logo.

**Banner animado:** Tienen algún tipo de animación, ya sea corta o larga, efectos de texto e imagen que lo hacen más interesantes, enlace a la web, y estos pueden tener: logo, texto simple, slogan, idea de venta, texto publicitario e imagen.

**Banner Rotativo:** Los banners rotativos son un tipo de banner que aparecen de forma inesperada, en el momento de abrir una nueva página o ventana emergente, ya sea por un enlace, al entrar o salir de una web. Estos banner necesariamente son de gran formato por sus características de lograr el impacto visual al usuario, y poseen una animación en flash con los más avanzados e interesantes efectos, pueden abarcar tanto 1/4 o 1/2 de la pantalla, como la pantalla completa, y son de alto costo, tanto por el diseño, como por su colocación en la web.

## **Weblog:**

La weblog, son especie de web en donde se puede encontrar la información necesaria de un producto, empresa o servicio, y publicar temas de información tanto personal como comercial.

Hay que entender que con el avance de la nueva era de Internet ha evolucionado por completo la forma de realizar publicidad, promoción de productos, marketing directo afectando a su vez por completo el enfoque sobre modelos de management y nuevas tendencias de marketing que se aplican actualmente.

Los modelos tradicionales de marketing anteriores no tienen nada que ver con los nuevos modelos de hacer marketing directo y de publicitar los productos y servicios de las empresas, ya que en el modelo anterior la empresa hacía fuerte hincapié en la promoción de sus productos y en los nuevos modelos de realizar promociones el cliente los va a buscar.

Un claro ejemplo de esto es lo que sucede con la famosa página Youtube, donde el cliente va a buscar la publicidad y está también permitido que un navegante realice gestiones comerciales referidos a publicidad y sea pagado por las mismas.

### **SIT Systematic Inventive Thinking:**

Las herramientas del pensamiento inventivo sistemático ó su denominación en inglés SIT (Systematic Inventive Thinking) ó también Structured Inventive Thinking, pero aplicadas a la creación de nuevos productos. Hay una similitud con lo visto en la resolución de problemas pero aquí se enfatiza la creación del denominado producto virtual, que surge de una pre idea a la que se arriba mediante pasos secuenciales definidos. Veremos primero cada herramienta en forma particular pero al final del capítulo está la aplicación de las cinco herramientas en la creación de un nuevo producto. Se aplican los dos principios centrales del Pensamiento Inventivo Sistemático, que ya se desarrollaron. Ellos son: El principio de mundo cerrado, que dice que existen soluciones creativas principalmente en el mundo de componentes del problema / producto ó en su ambiente cercano. Aún en atentados como el de septiembre 2001, donde los terroristas usaron desde escuelas de entrenamiento de aviones civiles hasta los cortaplumas del free shop para tomar los pasajeros del avión, se puede palpar este principio de mundo cerrado. Para este trabajo una solución que incorpore nuevos elementos no es creativa.

Cuanto más nos alejamos del producto y su entorno, la solución dada es menos creativa, y esto es el corazón del principio de mundo cerrado. Esto va en contra del prejuicio de tratar de resolver un problema incorporando nuevos objetos a los existentes, donde los psicólogos cognitivistas ya han demostrado esta falencia. Se debe presionar para crear dentro del mundo cerrado porque se optimizan los esfuerzos y obtienen productos de alto valor agregado.

Haga una experiencia. Trató de crear algo dándose 5 minutos. Ud. Queda paralizado. Ahora tome un objeto de su escritorio y aplique la herramienta división. Ud. Obtiene varias alternativas. ¿Por qué? Porque Es más generativo cuando tiene un marco referencial y aplica herramientas ya conocidas e internalizadas (es decir aprehendidas)

Es interesante notar en los talleres creativos que cuanto más restricciones se dan a un dado problema ó cuando como ahora estamos creando nuevos productos, más creativas resultan ser las soluciones, lo que como dijimos, va en contracorriente a lo que comúnmente piensa mucha gente.

El segundo denominado principio del cambio cualitativo dice que debe existir un cambio de relación entre los componentes u objetos de las cercanías que contribuyen a intensificar ó eliminar al efecto indeseado en el problema / producto. Esto coincide con que innovar es eliminar una contradicción dentro de nuestro producto. Uno debe esforzarse por encontrar relaciones no comunes en el objeto a mejorar. Por ejemplo en los anteojos de la década del 50, no había una relación de cambio entre la luz externa y el color de los lentes.

Ahora Ud. Crea una lente foto cromática y puede tener un anteojos para distintas condiciones luminosas. O por ejemplo actualmente los constructores de grandes matrices forjadas han relacionado la dimensión de la pieza con la rugosidad superficial, dando distintas rugosidades según sea conveniente. Este tipo de relaciones adicionales a productos existentes hace que uno vea como inevitables dichos cambios. Durante décadas las máquinas de rasurar fueron las mismas para hombres y mujeres, lo que cambio en la actualidad, de igual forma que con muchísimos otros productos cosméticos.

Ud. Debe elegir la relación que minimiza el efecto indeseado ó ver si ese efecto es realmente indeseable, por ejemplo los post it fueron rechazados en sus comienzos pero alguien vio la interesante utilidad de anotar en papeles que se adhirieran poco y en sucesivos días a cualquier superficie.

Solo aplicando ambos principios a la vez obtenemos la condición necesaria y suficiente para dar con servicios ó productos creativos. A veces es necesario aplicar varias herramientas combinadas. Veamos varios ejemplos primero aplicados a productos / servicios y luego a mejoras industriales. Dichos ejemplos se han seleccionado para facilitar la comprensión de las herramientas estudiadas. Hemos extendido la cantidad de ejemplos de esta herramienta SIT dado la enorme aplicabilidad de la misma. SIT no le ayuda a encontrar ideas... Al menos no directamente. Algunas personas piensan que si aplican las herramientas de SIT paso a paso su problema se resolverá sin que tengan que pensar. Lo cierto es que el rol de SIT no es proporcionar ideas, sino pre-ideas. Una pre-idea es un pensamiento que puede conducir a una idea. Una idea puede conducir a una solución que eventualmente puede ser implementada.

Pre-idea => idea => solución (?) => Implementación (?)

Trabajar correctamente con SIT significa postergar el pensamiento hasta llegar a la pre-idea, y entonces comenzar a pensar acerca de una idea, una solución, y finalmente una implementación.

SIT gestiona nuestros recursos intelectuales. En la primera fase "pensar" demasiado reduce la posibilidad de encontrar nuevas ideas, y por tanto, en esa fase, SIT hace todo el trabajo por nosotros. O sea, se procede mecánicamente para encontrar una pre-idea:

**1. Describir brevemente el producto.**

**2. Definir los objetos del producto**

**3. Definir la acción requerida**

**4. Encontrar el factor adverso principal**

**5. Aplicar las herramientas Por ejemplo, en la unificación se toma "automáticamente" un objeto**

y se pone a hacer la acción requerida. Lapre -ideales: El objeto (nombre del objeto) realiza (acción requerida) (esto se repite para cada objeto, generando nuevas pre-ideas con esta herramienta).

Pero cuando se identifica una pre-idea, tenemos que comenzar a pensar. Es como si SIT creara para nosotros un acertijo que tenemos que resolver. La pre-idea nos da una pista a seguir.

Un buen ejemplo de una pre-idea es la famosa escena de la película Apolo 13 en la cual un oficial de la NASA le dice a todos los técnicos: "tenemos que darles oxígeno para regresar a la tierra usando sólo estos elementos" ó "tenemos que darles electricidad para que enciendan las computadoras sólo con lo que disponemos" Al usar SIT para resolver problemas hace el rol del oficial de la NASA. Nos fuerza a pensar dentro del mundo cerrado del problema y enfoca nuestras pre-ideas a encontrar nuevas formas de utilizar los recursos existentes.

Es importante no juzgar las pre-ideas. Esto no tiene sentido porque las pre-ideas son ideas preliminares.

Muchos métodos de pensamiento creativo recomiendan suspender los juicios. Sin embargo, en algún momento necesitamos juzgar las ideas en términos de su calidad y viabilidad.

SIT diferencia muy bien entre el nivel de pre-ideas, donde el juicio es irrelevante, y los niveles de ideas y nuevos productos / servicios, donde es recomendable juzgar y hacerlo bien.

Considere los siguientes puntos cuando pase de un producto virtual a un producto comercial.

### **Marketing Viral:**

El Marketing Viral es una parte integral de una estrategia de marketing con el fin de alcanzar objetivos marcados. (1)

Marketing Viral describe una estrategia que anima a las personas a pasar un mensaje de marketing a otras personas, generando el marco ideal para un crecimiento exponencial de dicho mensaje. Esto provoca que el mensaje como hacen los virus, se multiplique rápidamente, auto-alimentándose.

La base fundamental que se esconde detrás del marketing viral es el conocido hecho de que no existe mejor herramienta de marketing que el "boca-oreja".

Este método provoca una gran acogida, ya que es una recomendación de una amistad que ya lo ha probado y ha tenido una experiencia positiva. Según estudios, un gran porcentaje de las ventas son realizadas gracias a recomendaciones hechas por amistades

¿Qué es lo que impulsa a los usuarios a convertirse en difusor de tu servicio o producto?

Una acción correcta de marketing viral, proporciona un gran servicio, ayuda a los usuarios a ayudarte y puede incluso ofrecer incentivos para facilitar su propagación. Si tú adivinas qué teclas tocar, podrán realmente motivar a tus usuarios para que propaguen tu mensaje.

Los profesionales del marketing deben ser conscientes de que Internet es diferente a todo lo que conocen, es un medio global y caótico, por eso deben desarrollar estrategias que sean eficaces para este nuevo medio.

La expresión marketing viral fue acuñada por el inventor de riesgo Steve Jurvetson en 1996, cuando describió la estrategia de servicio de correo electrónico gratuito de Hotmail, según la cual cada e-mail enviado llegaba a destinatarios con el mensaje obtenga su correo

electrónico gratuito y privado ingresando a Hotmail.com junto con la recomendación implícita del remitente, en consecuencia el marketing viral es simplemente una serie de boca en boca a través de una plataforma digital implica difundir el mensaje de mouse en mouse, suponiendo que los receptores tendrán interés en transmitir el mensaje a sus conocidos. A fin de garantizar esa suposición, las empresas contratan a impulsores de la marca para que actúen como usuarios habituales de Internet y de manera informal proclamen los beneficios de los productos o servicios a otros jóvenes, ya sea en sala de chateo de Internet o en grupos de noticias. Así al generar publicidad de boca en boca para crear experiencias auténticas, el marketing viral saca partido del más poderoso impulsor del consumo, la recomendación personal.

Cada estrategia es diferente según cómo se oriente y a quién va dirigida. No todas dan buenos resultados pero existen unos puntos básicos que deberían ser incluidos en cualquier estrategia de marketing viral para aumentar su efectividad:

**Referencias:**

**(1) Véase autores como Seth Godin, Bobby J. Calder que tratan estos temas de marketing viral en forma mas profunda en su libro “Kellogg on Integrated Marketing”**

**a) Productos o servicios gratis.**

La mayoría de los programas de marketing viral obsequian con valiosos productos o servicios para atraer la atención. Información gratuita, correo gratuito, software gratuito, etc.

La practica del marketing viral, retrasa los beneficios, ya que los resultados no se obtienen al momento, pero sí se genera un cierto interés sobre algo ofrecido de forma gratuita. Estas personas se ven beneficiadas sin tener que dar nada a cambio, eso repercute en nuestra imagen de marca y refuerza la confianza en ella.

Esto a medio y largo plazo se traduce en beneficios, ya sea por ingresos publicitarios, ventas u oportunidades de negocio.

**b) Fácil y conciso.**

Los virus sólo se extienden con rapidez si son fáciles de transmitir. Por eso tu mensaje debe ser fácil de transmitir y duplicar. El marketing viral funciona en Internet porque la comunicación instantánea ha llegado a ser fácil y barata.

**c) Aprovechar las motivaciones y comportamientos comunes a la mayoría.**

Las acciones de marketing directo realizadas de forma inteligente, sacan provecho de las motivaciones humanas más habituales: ambición, deseo de popularidad, necesidad de amor y comprensión, etc. El resultado es una necesidad de comunicación que se traduce en una propagación de mensajes o sitios Web que contienen tu mensaje.

**d) Utiliza la red de comunicación existente.**

Las personas, por regla general, somos animales sociales. Según estudios científicos, se ha comprobado que cada persona tiene, de promedio, un círculo cerrado de amistades que

oscila entre 8 y 12. Pero, además, tiene una red de conocidos que puede oscilar entre una treintena, cientos o miles de personas, según su posición social y su ocupación. Por ejemplo, un dependiente puede comunicarse regularmente con cientos de clientes en una semana. Pero además las personas que se conectan a Internet también desarrollan sus propios círculos de relaciones, acumulando direcciones de correo electrónico. Por esta razón debemos tener en cuenta el poder de estas redes de comunicación humanas y aprovecharlo.

#### **e) Aprovecha otros recursos.**

Por ejemplo, los autores que ceden sus artículos de forma gratuita, buscan colocar sus obras en otras páginas Web. Así, un cierto número de publicaciones puede publicar un artículo de un autor y éste puede ser leído por miles de personas.

Si conseguimos crear un mensaje que sea lo suficientemente convincente para que se propague como un virus y que, además, sea fácilmente relacionado con tu marca, te aseguro que el éxito de la acción está asegurado. Pero cuidado, eso no es nada fácil.

#### **Reingeniería:**

***“La reingeniería de negocios significa volver a empezar arrancado de cero”.***

La reingeniería de negocios significa dejar de lado gran parte de lo que se ha tenido por sabido durante doscientos años de administración industrial. Significa olvidarse de cómo se realizaba el trabajo en la época del mercado masivo y decidir como se puede hacer mejor ahora. En la reingeniería de negocios los viejos títulos y formas organizaciones, departamentos, divisiones, grupos, etc., dejan de tener importancia. Son los artefactos de otra edad. Lo que importa en la reingeniería es como queremos organizar hoy el trabajo, dadas las exigencias de los mercados actuales y el potencial de las tecnologías actuales como hacían antes las cosas los hombres y las compañías no tienen importancia para el rediseño de negocios. (2)

La reingeniería aprovecha los mismos atributos tradicionales que han caracterizado a los grandes innovadores en los negocios individualmente, confianza en si mismos, voluntad de correr riesgos y propensión al cambio. A diferencia de las filosofías que hacen que nosotros nos volvamos más similares a ellos, la reingeniería de negocios no pretende modificar el comportamiento de los trabajadores o de los gerentes.

Por el contrario aprovecha sus disposiciones naturales y de rienda suelta a su ingeniosidad.

En la esencia de la reingeniería de negocios está la idea del pensamiento discontinuo: la identificación y el abandono de reglas anticuadas y de supuestos fundamentales que sustentan las operaciones comerciales corrientes. Toda compañía está llena de reglas implícitas heredadas de decenios anteriores: los clientes no reparan sus propios equipos, para prestar un buen servicio se necesitan bodegas locales, las decisiones sobre comercialización se toman en la oficina central, tales reglas se basan en supuestos relativos a tecnologías a personal y a metas organizacionales que ya no están en vigor. Si las compañías no cambian estas normas, cualesquiera reorganizaciones superficiales que hagan no serán más eficaces.

**Definición formal de reingeniería:** Es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimientos tales como costos, calidad servicio y rapidez.

La reingeniería empieza sin ningún preconcepto sin dar nada por sentado, en efecto las compañías que emprenden la reingeniería deben cuidarse de los supuestos que la mayoría de los procesos ya han arraigado en ellas. ¿Preguntarse: ¿Cómo podemos hacer en forma más eficiente la investigación de crédito? Da por sentado que el crédito de los clientes se debe investigar en muchos casos, el costo de investigarlo resulta superior a lo que se pierde por cuentas incobrables que la investigación evitaría. La reingeniería determina primero que debe hacer una compañía: luego como debe hacerlo, no da nada por sentado. Se olvida por completo de lo que es y se concentra en lo que debe ser.

¿Porque se dice que la reingeniería es radical? Porque significa rediseñar, llegar hasta la raíz de las cosas, no efectuar cambios superficiales ni tratar de arreglar lo que ya esta instalado sino abandonar lo viejo. Al hablar de reingeniería, rediseñar radicalmente significa descartar

Todas las estructuras y los procedimientos existentes e inventar maneras enteramente nuevas.

La reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementales sino dar saltos gigantescos en rendimiento.

Otra clave importante en la reingeniería son los procesos, definimos un proceso de negocios como un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos crean un producto de valor para el cliente y poder de esta forma lograr más rentabilidad.

### **¿Que no es la reingeniería?**

Las personas que no conocen esta proceso de gestión o solo lo escucharon nombrar suelen reflexionar diciendo que se trata de un programa de mejoras de negocios que es mas o menos lo mismo que otros tipos de programas anteriores.

Reingeniería no es lo mismo que automatización. Automatizar los procesos existentes como la informática es como pavimentar los caminos de herradura. La automatización simplemente ofrece maneras más eficientes de hacer lo que no se debe hacer.

Tampoco se debe confundir con la llamada reingeniería de software que significa reconstruir sistemas obsoletos de información con tecnología más moderna. La reingeniería de software a menudo no produce otra cosa que sofisticados sistemas computarizados que automatizan sistemas obsoletos. La reingeniería no es reestructurar ni reducir, estos no son mas que eufemismos para reducir la capacidad para hacer frente a la demanda actual disminuida.

Rediseñar una organización tampoco es lo mismo que reorganizarla, reducir él numero de niveles o hacerla mas plana. Aunque la reingeniería si puede producir una organización más plana.

La reingeniería tampoco es lo mismo que mejora de calidad, ni gestión de calidad total ni ninguna otra manifestación del movimiento contemporáneo de calidad. Desde luego, los



problemas de calidad y la reingeniería comparten ciertos temas comunes, ambos reconocen la importancia de los procesos y ambos empiezan con las necesidades del cliente del proceso y trabajan de ahí hacia atrás. La reingeniería busca avances decisivos no mejorando los procesos existentes sino descartándolos por completo y cambiándolos por otros enteramente nuevos.

La reingeniería es volver a empezar, es rechazar las creencias populares y los supuestos recibidos. Es inventar nuevos enfoques de la estructura del proceso.

**Referencias:**

(2) Michael Hammer – Reingeniería, Editorial Norma, 1994.

**Cuadro de mando Integral:**

Es un conjunto de medidas capaz de dar a los altos directivos una visión rápida pero integral de la empresa. El mismo contiene medidas financieras que reflejan los resultados de las acciones pasadas y complementa las medidas financieras con medidas de explotación relacionadas con la satisfacción de los clientes, los procesos internos y las actividades de innovación y mejora de la empresa: medidas de explotación que son las impulsoras del futuro rendimiento financiero. (3)

El CMI permite a los directivos contemplar la empresa desde cuatro ángulos importantes. El CMI vincula las medidas de rendimiento proporciona respuestas a cuatro preguntas básicas.

¿Cómo nos ven los clientes? (Perspectiva de los clientes)

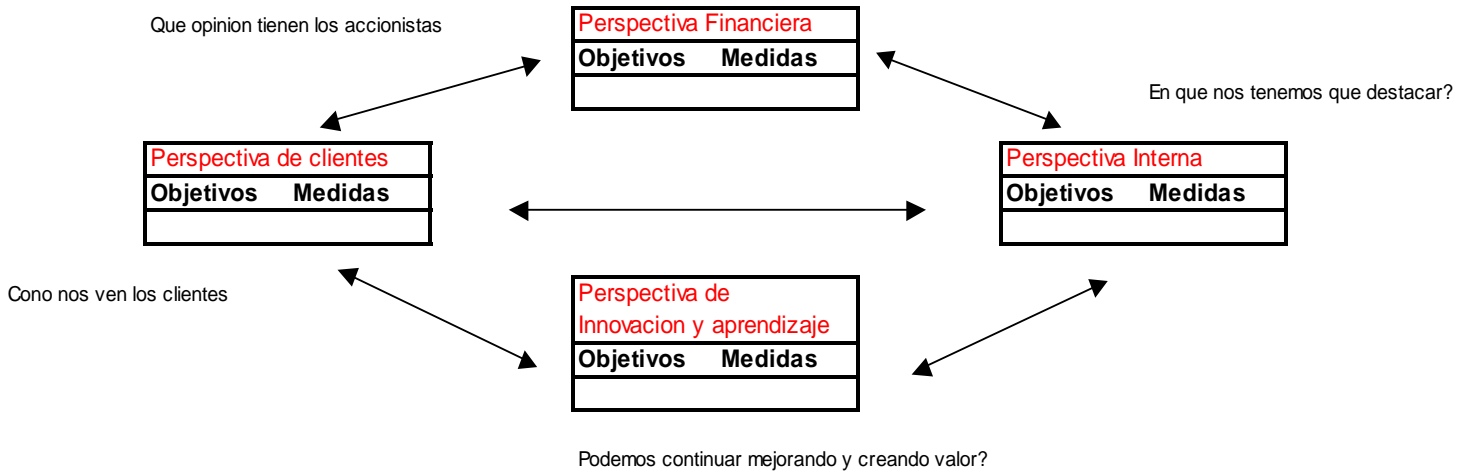
¿En que tenemos que destacar? (Perspectiva interna)

¿Podemos continuar mejorando y creando valor? (Perspectiva de innovación y aprendizaje)

¿Que opinan de nosotros los accionistas? (Perspectiva financiera)

A la vez que proporciona información a la alta dirección desde cuatro perspectivas diferentes, el CMI minimiza la sobrecarga de información al limitar el número de medidas utilizadas. Es muy raro que las empresas se resientan por tener pocas medidas. Lo más normal es que sigan añadiendo nuevas medidas siempre que un empleado o un sector haga una sugerencia valiosa.

## Grafico: El CMI vincula las medidas de rendimiento



**Perspectiva del cliente:** La forma en que la empresa se comporta, medida desde la perspectiva en que la empresa se comporta, medida desde la perspectiva de los clientes, se

ha convenido en una prioridad de la alta dirección. El CMI exige que los directivos conviertan la propuesta de la misión sobre el servicio al cliente en medidas concretas que reflejen los factores que realmente interesen a los clientes.

La calidad mide el nivel de defectos de los productos recibidos tal y como lo percibe y mide el cliente. La cantidad también puede medir la entrega puntual de la empresa o la precisión en las previsiones de entrega de la empresa. La combinación de rendimiento y servicio mide el nivel en que productos o servicios de la empresa contribuyen a crear valor para sus clientes, el cuadro de mando integral, las empresas deben establecer objetivos de tiempos, calidad y rendimientos como también de servicios, y después traducir, en objetivos en medidas concretas.

**Perspectiva Interna:** La segunda parte del cuadro de mando integral, aporta a los directivos esa perspectiva interna.

Las medidas internas para el cuadro de mando integral deben originarse en los procesos de la empresa que tengan mayor impacto en la satisfacción del cliente, por ejemplo factores que incidan en los tiempos de los ciclos, la calidad de capacitación de los empleados y la productividad. Las empresas también deberían intentar identificar y rendir sus competencias fundamentales, las tecnologías críticas necesarias para asegurarse un liderazgo continuo del mercado. Las empresas deben decidir en que procesos y competencias tienen que destacar y concretar medidas para cada uno de ellos.

Para lograr los objetivos relacionados con los tiempos de los ciclos, la calidad, la productividad y los costos, los directivos tienen que diseñar medidas que dependen de las

actividades de los empleados. Dado que gran parte de las actividades tienen lugar en el ámbito de los departamentos y los terminales informáticos.

Los sistemas de información, desempeñan un papel inestimable ayudando a los directivos a desagregar las medidas generales, cuando surge una señal inesperada en el cuadro de mando integral, los directivos pueden consultar su sistema de información para detectar cuál es el origen del problema.

**Perspectiva de Innovación y aprendizaje:** Los objetivos para obtener éxito cambian constantemente, la fuerte competencia global exige que las empresas hagan continuas mejoras en sus productos y procesos existentes y que tengan la capacidad de introducir productos completamente nuevos con mayores capacidades.

Las medidas de innovación del cuadro de mando integral, se centran en la capacidad de la empresa para desarrollar e introducir rápidamente productos estándar, productos que la empresa espera que formen el grueso de sus ventas futuras. Su medida de mejora en la fabricación se centra en los nuevos productos, el objetivo es lograr la estabilidad en la fabricación de nuevos productos o servicios más que en mejorar otras empresas.

Si hay una tendencia a la baja o alza en las ventas de nuevos o productos actuales, los directivos pueden analizar si han surgido problemas en el diseño o en la introducción en el mercado de los productos.

**Perspectiva financiera:** Los objetivos financieros típicos tienen que ver con la rentabilidad del crecimiento y el valor para los accionistas, el cuadro de mando integral define los objetivos financieros sencillamente.

Las reglas de la competencia han cambiado y las medidas financieras tradicionales no sirven para mejorar la satisfacción al cliente, la calidad, etc.

El rendimiento financiero no es la consecuencia de las actividades de explotación y el éxito financiero debería ser la consecuencia lógica de unos fundamentos bien ejecutados. (3)

Un sistema de control financiero bien diseñado puede mejorar realmente, más que inhibir el programa de gestión de la calidad total de la empresa.

#### Referencias:

(3) C.K. Prahalad. "Estrategia corporativa". Editorial Deusto, 2005

#### **Análisis de competencias y núcleo de competencias:**

El distinto rendimiento de las diferentes organizaciones de una misma industria, rara vez se puede explicar únicamente debido a diferencias en su base de recursos. Los mejores rendimientos también se deben a la forma en que se aplican los recursos para crear competencias en las distintas actividades de la organización, y a los procesos mediante los que se vinculan estas actividades para mantener un rendimiento excepcional. Aunque la organización tiene que alcanzar un nivel de competencia en todas sus actividades, solo algunas constituirán competencias centrales. Estas son aquellas que determinan la habilidad de la organización para superar a los competidores o para poder demostrar que se da más

valor por el mismo dinero. Las competencias nucleares son aquellas que resultan difíciles de imitar, pero de lo contrario no conseguirán crear una ventaja a largo plazo. También pueden constituir la base sobre la que crear nuevas oportunidades.

Las competencias nucleares son aquellas que determinan de manera crucial la ventaja competitiva de una organización. Las competencias nucleares diferirán entre organizaciones dependiendo de la posición de la empresa y de las estrategias que aplica.

En el siguiente apartado se analizarán las distintas bases de las competencias organizacionales:

### **Análisis de la eficiencia en costos:**

Uno de los factores determinantes para tener productos y servicios valiosos es la eficacia con que las organizaciones realizan las actividades. La eficiencia en costos es una medida de nivel de recursos necesarios para generar un determinado valor. La eficiencia en costos depende de una serie de factores, que suelen denominarse “eficiencia en costos” y es importante comprender cuáles son las competencias asociadas con cada uno de esos factores y si son o no competencias nucleares, una forma de reducir costos y crear ventaja competitiva puede innovar, esa forma de gestionar puede ser:

**Economías de escala:** Es tradicional en las organizaciones manufactureras, puesto que para cubrir los elevados costos de una fábrica hace falta lograr un elevado nivel de producción. En otras industrias se puede lograr ese tipo de economías en los costos de distribución o en el marketing. Así las organizaciones pueden conservar su ventaja competitiva gracias a sus competencias nucleares en aquellas actividades que presentan estas ventajas de escala.

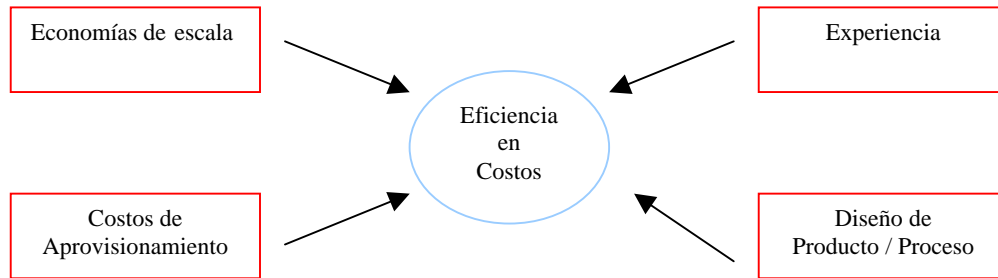
**Los costos de aprovisionamiento:** Tienen una clara influencia sobre los costos generales de la organización y son especialmente relevantes en aquellas entidades que actúan de intermediarias en las que el valor añadido de sus propias actividades es reducido.

En las organizaciones de tecnología, el factor clave viene de la información sobre cual va a ser la tecnología emergente en los próximos años, por lo que la forma de obtener una ventaja competitiva consiste en tener competencias nucleares que permiten acceder a una información de mayor calidad que la de los competidores.

**El diseño de Producto / Proceso:** Muchas organizaciones han logrado ser eficientes en sus procesos productivos controlando durante años la capacidad productiva, la productividad del trabajo, el rendimiento de los materiales o la utilización del capital circulante. Lo más importante consiste en analizar cual de entre todas estas fuentes de costo genera competencias nucleares para la organización.

**Experiencia:** es una fuente clave de ventajas en costos, por lo que hay muchos estudios relativos a la importante relación entre la experiencia acumulada en una organización y sus costos unitarios, por lo que se conoce como curva de experiencia, la misma determina que cualquier organización que emprende cualquier actividad aprende a realizarla en forma más

eficiente con el tiempo, y por lo tanto desarrolla competencias nucleares en esta actividad provenientes de su experiencia y de la creación de ventaja en costos.



### **Análisis del valor añadido:**

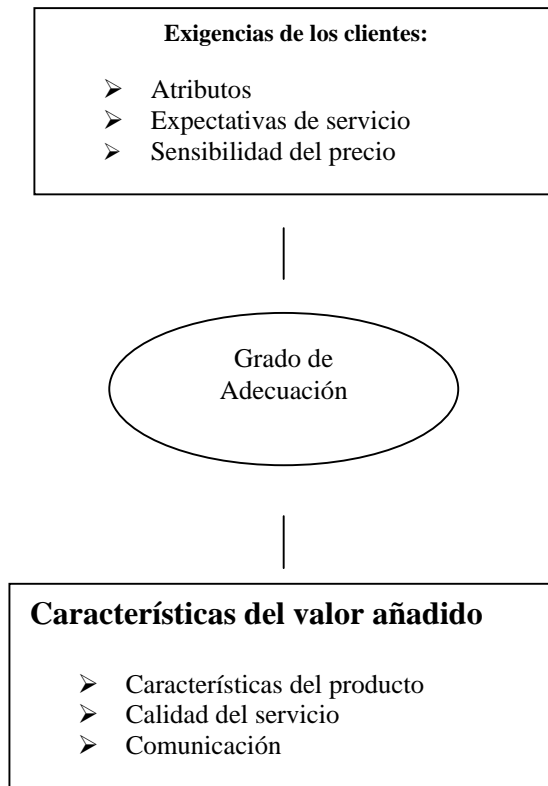
La efectividad es una medida del valor que se puede crear con determinados recursos. La determinación de la efectividad está fundamentalmente relacionada con el grado de adecuación de los productos o servicios de una organización a las necesidades identificadas de los consumidores y a las competencias que generan esta efectividad. A diferencia del análisis de costos, las fuentes potenciales del valor añadido o de la efectividad suelen ser muchas y variadas. Las características básicas que se encuentran detrás de esta competencia nuclear son las siguientes:

¿Cómo se ajustan los productos y servicios a nuestros clientes?

¿Nuestro producto o servicio constituye un valor percibido por nuestros clientes?

¿Los sistemas de comunicación añaden valor a nuestros clientes?

Si las organizaciones compiten sobre el valor añadido, es importante recordar que la determinación del mismo debe hacerse desde el punto de vista del cliente o usuario del producto o servicio.



### **Gestión de Vínculos:**

Las competencias nucleares son realmente difíciles de imitar, pero serán mas aun si están relacionadas con la capacidad de controlar los vínculos en la cadena de valor de las organizaciones y los vínculos con las cadenas de suministro y distribución, es el control de estos vínculos lo que genera el apalancamiento y el grado de rendimiento difíciles de igualar.

La gestión de vínculos podrá lograrse mediante actividades primarias y actividades de apoyo y constituir una base nuclear importante. Esta competencia puede consistir en inversiones clave en sistemas o infraestructuras, o en los procesos de innovación que proporcionan la base sobre la que la empresa supere a sus competidores.

Los vínculos podrán ser internos o externos, internos en el caso de tratarse mediante la cadena de valor de la empresa basándose en actividades primarias y de apoyo, pero también puede ser en forma externa, por ejemplo mediante la capacidad de complementar o coordinar las actividades propias de la organización con las de los proveedores, los canales o los consumidores.

## **Robustez:**

La misma depende de la naturaleza específica y la propiedad de las competencias de la organización.

Depende de quien posea la competencia y de sí esta es fácilmente transferible y también se debe analizar que la gran mayoría de las organizaciones tienen que tomar una difícil decisión respecto a que actividades deben emprender y cuales desafectar a otras organizaciones.

Un problema que cabe destacar es que las organizaciones pueden no analizar correctamente que competencias son nucleares y cuales representan el umbral de competencia como ya se explico anteriormente, también lo que puede suceder es que las organizaciones no consideran que las nuevas competencias, sean nucleares y por tanto pueden acceder a ellas desde fuentes externas, reduciendo la capacidad de aprendizaje de la organización y de desarrollo de estas competencias, al tiempo que aumenta su vulnerabilidad ante estos proveedores. (4)

### **Referencias:**

(4) Gerry Johnson - Kevan Scholes. "Dirección estratégica". Editorial Prentice Hall, 1999.

## **Dirección por misiones:**

Un nuevo modelo de gestión, orienta los objetivos y despierta el compromiso de toda la organización. Pero ¿qué debemos tener en cuenta al aplicar este nuevo modelo? (5)

A la hora de implementar la definición de misión, el primer problema es definir la misión de la empresa. No sirve cualquier definición. De hecho, muchas de las que tienen las empresas no son adecuadas para la definición correcta, y en algunos casos ni siquiera pueden llamarse misiones en sentido estricto. Una misión se define en cada nivel como una contribución que caracteriza su identidad. Así la misión de una empresa debe ser una contribución que caracterice la identidad de esa empresa, y la misión de un equipo debe ser una contribución que caracterice la identidad de ese equipo. No es necesaria una única misión en cada nivel, pero si que cualquier misión sea parte de su identidad.

Muchas de las misiones empresariales no se ajustan a esta definición. Por ejemplo, todas las que esta definidas en términos de posicionar, ser la empresa numero uno de tal sector, o la mejor, o estar entre las 20 primeras de determinado ranking. Los posicionamientos pueden llegar a ser objetivos más o menos realistas y útiles para conseguir una misión, pero no son la misión. La misión es la contribución que debe dar sentido a ese objetivo, la misión es una contribución, no una posición. Y una contribución es, ante todo, un servicio, una manera específica de resolver problemas reales de personas, grupos o de la sociedad en general.

En todo caso, una misión debe ser un reflejo del verdadero compromiso de la empresa, debe reflejar lo que la empresa es, y el modo en que contribuye a los diferentes intereses de los accionistas.

La misión esta calificada a su vez, por valores, es decir los criterios de actuación que orientan las decisiones ante las distintas alternativas que se presentan en el día a día para realizar la misión.

***Cada misión se estructura en cuatro dimensiones:***

**Unidad:** Es el compromiso con la misión y los valores que muestran los participantes de esa misión.

**Aptitud:** Es la capacidad para la misión que tiene el responsable de esa misión.

**Contribución:** Es el aporte a la misión que realiza una persona a través de su función.

**Servicio:** Es el aporte a la misión que realiza una persona a través de su función.

Cuando los objetivos están al servicio de la misión, es la misión la que exige el cumplimiento de los objetivos. Estos pueden cambiar sin que haya variado la misión, o no modificarse sin con ellos se realiza mejor la misión. En definitiva cada persona debe plantearse, en cada periodo cuales son los objetivos mas adecuados para cumplir su misión, el fin no es conseguir año tras año objetivos mas altos, sino realizar cada vez mejor la misión ya que la misión da sentido a los objetivos y no al revés.

Existen tres tipos de objetivos necesarios para la realización de una misión: los objetivos de desarrollo, los funcionales, y los de entorno. Todos ellos están orientados a mejorar, respectivamente, las dimensiones de aptitud, contribución y servicios de la misión. Los objetivos de desarrollo se refieren al desarrollo de las competencias necesarias para realizar mejor el trabajo, tienen sentido si mejoran la aptitud de la misión individual. Los funcionales aluden al trabajo específico de la persona, vender productos o servicios, brindar servicios, tienen sentido si contribuyen a realizar la misión de la persona u otras misiones relacionadas con su función. Los de entorno en el que se realiza ese trabajo: Instalaciones, comunicación, relaciones con otras personas o departamentos, nuevas ideas o procesos, etc.

**Referencias:**

(5) David Aaker – Erich Joachimsthaler. “Marketing Contextual”, Editorial Deusto, 2005



A continuación se presenta un organigrama de la misión:

<b>Empresa</b>			
	<b>Ventas</b>	<b>Producción</b>	<b>Administración y Finanzas</b>
<b>Misión de la empresa</b>			
Servir a nuestros clientes	Superar la expectativa de los clientes	Brindar calidad y servicio	Optimizar la financiación de las relaciones con clientes
Retribuir el capital a accionistas	Asegurar el margen de los productos	Garantizar la competitividad en costos	Controlar y analizar la inversión
Impulsar la mejora	Transformar las necesidades del cliente en sugerencias	Implementar mejoras en productos y procesos	Fomentar la autonomía y el aprendizaje
Promover el bienestar del personal	Crear un clima de desarrollo	Motivar al trabajador	Fomentar la autonomía
Contribuir a la comunidad	Participar activamente en actividades	Uso racional de implementación	Cumplir la ley y principios éticos
<b>Valores de la empresa</b>			
Utilidad, rentabilidad	Proactividad	Eficiencia y planificación	Transparencia

El conjunto de misiones participadas forma el organigrama de la misión, un mapa que nos revela como contribuimos a realizar la misión de la empresa. Este organigrama enriquece y complementa el organigrama tradicional, que se centra en las relaciones jerárquicas. En el cuadro se puede ver el despliegue de la misión como ejemplo.

Cuando la empresa tiene una misión profunda y clara, y esa misión se despliega correctamente en misiones participadas, ofrece a las personas de la organización la oportunidad de contribuir a algo que vale la pena que es la ejecución de la misión de la organización presente.

### **Customer Relationship Management (CRM)**

En su traducción literal, se entiende como la Gestión sobre la Relación con los Consumidores. (6)

Pero para su mejor comprensión básicamente se refiere a una estrategia de negocios centrada en el cliente. Bajo este concepto, sería bueno profundizar, ya que estas tres palabras incluyen mucho más. El CRM como lo define consiste en 10 componentes:

## **Funcionalidad de las ventas y su administración:**

- ✚ El telemarketing
- ✚ El manejo del tiempo
- ✚ El servicio y soporte al cliente
- ✚ La mercadotecnia
- ✚ El manejo de la información para ejecutivos
- ✚ La integración del ERP (Enterprise Resource Planning)
- ✚ La excelente sincronización de los datos
- ✚ El e-commerce
- ✚ El servicio en el campo de ventas

Sin embargo la palabra lealtad, sintetiza prácticamente su significado, ya que CRM se dedica a adquirir y mantener la lealtad del cliente, específicamente de aquellas cuentas más valiosas

## **La importancia de una estrategia CRM en una empresa**

La competencia no permite que se descuide al protagonista de la película, el cliente. Una implementación efectiva de CRM permite mejorar las relaciones con los clientes, conociéndolos mejor y permitiendo disminuir los costos en la consecución de nuevos prospectos y aumentar la fidelidad de los ya existentes, lo cual, en ambos casos, significa mayores ventas y más rentabilidad para el negocio. Además, también se obtienen beneficios relacionados con mejores resultados en el lanzamiento de nuevos productos o marcas y en el desarrollo de marketing más efectivo.

## **Proceso de Implementación de CRM**

Los beneficios del CRM no sólo se concretan en la retención y la lealtad de los clientes, sino también en tener un marketing más efectivo, crear inteligentes oportunidades de cross-selling y abrir la posibilidad a una rápida introducción de nuevos productos o marcas.

En definitiva, lo que desean las empresas es reducir el costo de obtener nuevos clientes e incrementar la lealtad de los que ya se acercaron. Estos últimos pasan a conformar uno de los activos más valiosos de la empresa.

Pero, ¿a través de qué canales?, ¿Cuáles son los más viables para comunicarnos con nuestros clientes? El correo directo resulta el medio tradicional más usado para establecer la comunicación entre la empresa y sus clientes. Los "call centers" (o centros de llamados) son uno de los medios que han crecido en los últimos 10 años y, su efectividad se ha visto

reflejada en la satisfacción de los clientes. Otros medios para captar clientes y comunicarse con ellos son el e-mail e Internet.

En el proceso de implementación de un sistema CRM no debe estar involucrado sólo la parte tecnológica, sino que toda la empresa debe vivir la aventura de la adopción del CRM. ¿Cómo hacerlo? **Barton Goldenberg** con sus 14 años de experiencia en esta área lo resume en 10 factores de éxito:

### **Determinar las funciones que se desean automatizar**

- ✚ Automatizar sólo lo que necesita ser automatizado
- ✚ Obtener el soporte y compromiso de los niveles altos de la compañía
- ✚ Emplear inteligentemente la tecnología
- ✚ Involucrar a los usuarios en la construcción del sistema
- ✚ Realizar un prototipo del sistema
- ✚ Capacitar a los usuarios
- ✚ Motivar al personal que lo utilizará
- ✚ Administrar el sistema desde dentro
- ✚ Mantener un comité administrativo del sistema para dudas o sugerencias

Con la implementación del sistema CRM, la compañía deberá de ser capaz de anticiparse a los deseos del cliente. El sistema debe ser un medio de obtener información sin llegar al grado de acosar al cliente.

La velocidad de respuesta debe ser alta, ya que el usuario no va a esperar eternamente, además de ofrecer varias opciones para que éste pueda establecer contacto con la empresa. Un "one stop call" y servicio de 24 horas sería lo ideal para el usuario

El verdadero significado de CRM para la empresa es: incrementar ventas, incrementar ganancias, incrementar márgenes, incrementar la satisfacción del cliente y reducir los costos de ventas y de mercadotecnia.

### **Software de CRM**

Desde el primer contacto hasta el servicio posterior a la venta, las soluciones de CRM en Web permiten darle seguimiento a las actividades de los clientes, mejorar la efectividad de ventas, proporcionar un mejor servicio al cliente y crear relaciones rentables con los clientes.

Existe una buena razón de por qué Customer Relationship Management (CRM) está en boca de todos. En un mundo donde los productos son cada vez más iguales, la estrategia

corporativa que triunfe será la que comprenda que la atención que proporciona a sus clientes es el factor decisivo para atraer y mantener a los clientes.

CRM puede ayudar a una organización a transformar la forma en que mercadea, vende y ayuda a sus clientes. Con un enfoque de CRM, una organización utilizará cada oportunidad que tenga para encantar a sus clientes, fomentando con esto su lealtad y construyendo relaciones a largo plazo mutuamente satisfactorias.

### **Algunos ejemplos de los software más utilizados son:**

**PeopleSoft.** Esta solución transforma datos complejos en información útil, lo que facilita tomar decisiones en tiempo real que incrementen la rentabilidad del cliente. Permite además que ejecutivos de mercadotecnia, ventas y soporte sean más estratégicos en la manera como manejan la interacción con sus clientes.

Por ella identifican a los clientes que compran o que no están interesados en hacerlo. Pueden además: incrementar los ingresos en el punto de interacción, reducir la carga laboral y aumentar el enfoque en los proyectos más estratégicos; así como enfocarse de manera efectiva a las inversiones y a los mensajes más importantes y reducir la longitud de los ciclos de venta.

**Navision:** Permite adelantarse en la economía de e-business de hoy, para que cuidar de las relaciones comerciales: con los clientes, prospectos, inversores, proveedores y otros. Ofrece un conjunto integrado de soluciones de administración para la gestión de las relaciones con los clientes, desde compañías que implementan un CRM por primera vez, hasta compañías con una larga experiencia en esta filosofía. Esta solución de CRM crece a medida que el negocio crece.

**Solomon:** Está diseñado para que el mismo usuario pueda realizar adaptaciones en forma rápida y sencilla sin modificar el código fuente. Al día de hoy Solomon está presente en casi todos los tipos de industrias, ya que han encontrado en este producto un sistema empresarial único, por su capacidad para cubrir los requerimientos particulares de información que van surgiendo conforme la empresa se va desarrollando.

Con sólo oprimir un botón, se puede enviar por fax una carta de agradecimiento a los clientes cada vez que coloquen un pedido. Además, es posible enviar a todos los clientes un correo electrónico confirmando la recepción de sus pedidos. La funcionalidad de Solomon permite dar a los clientes un servicio de excelente calidad. Al acceder la base de datos de Solomon, es posible generar gráficas, reportes analíticos, proyecciones, cartas, etiquetas, solicitudes de pago, confirmación de pedidos o cualquier otro documento que requiera.

**MySAP CRM:** Proporciona una serie de aplicaciones que ayudan a la empresa a centrarse en el cliente y a aumentar su nivel de eficacia, entre la cuales cabe destacar.

Existe una gran discrepancia entre la década de los años 80, 90 y esta nueva década en cuanto a la idea de los clientes. Antes las empresas ofrecían grandes líneas de productos, estandarizaciones, apertura de subsidiarias a nivel mundial y globalizar así los mercados.

Pero no fue hasta que con la llegada de la tecnología se pensó en ofrecer servicios acompañando a sus productos ofreciendo valor agregado. Pero esto no es suficiente para que un cliente elija y se quede con una marca en particular, hoy hablamos de fidelización y para este tipo de estrategia es necesario comprender sus hábitos de consumo, sus formas de pensar, el historial de sus compras y los deseos que quieren ser satisfechos.

Para ello se inventó esta poderosa herramienta que permite no solo segmentar a los clientes según su topología de compras y de hábitos de consumo, sino también de acuerdo a su escala socio-económica, dándole un código y realizar estrategias distintas de fidelización para cada segmento, por ello se explica lo más adecuado posible en que consiste esta herramienta.

### **Futuro de esta popular tendencia del mercado**

Si por CRM (Customer Relationship Management) se entiende el sector de las compañías de software que promete implementar soluciones que resolverán infinidad de problemas, aumentarán las ganancias y reducirán costos de forma casi mágica, a CRM le aguarda una vida corta. Por el contrario, si CRM es considerado desde un punto de vista más amplio, - como una herramienta para escuchar al cliente, aprender a entenderlo, y adecuar productos y servicios a sus necesidades particulares-, entonces la aplicación se volverá cada vez más valiosa, sobreviviendo a largo plazo.

Si bien el concepto que dio vida a CRM es tan antiguo como los negocios mismos, en los últimos cincuenta años, a medida que las compañías comenzaron a convertirse en corporaciones globales y a prestar servicios a millones de clientes, su importancia fue relegada a segundo plano, lo que trajo a colación que el servicio al cliente se volviese impersonal, anónimo y que su calidad fuese estandarizada.

De la capacidad de cada compañía para volver a poner en práctica los fundamentos sobre los que CRM está basado -tratar a los clientes adecuadamente, reconocer su individualidad y satisfacer sus necesidades particulares-, depende no sólo el futuro de esta herramienta, sino también el de la compañía misma que necesitará cada vez más brindar un servicio al cliente de excelencia para estar en condiciones de competir en el mercado.

### **Cómo aprovechar las ventajas de la comunicación electrónica**

La Web, e-mail y otros canales electrónicos (como Call Centers) pusieron información, antes difícil de obtener, al alcance de la mano del cliente, lo que hizo que éste esté mejor informado y, en consecuencia, se haya tornado más crítico y poderoso.

Las mencionadas vías de comunicación también hicieron que les resultase más sencillo ponerse en contacto con las compañías, las cuales necesitan ahora responder eficientemente a esta demanda de atención.

Para responder a las necesidades de sus clientes de forma eficaz, las compañías utilizarán CRM para reunir y analizar información sobre ellos, y posteriormente distinguir sus preferencias. Luego, emplearán el producto resultante para el beneficio de ambas partes, lo que las conducirá a establecer relaciones únicas con ellos. Este proceso no sólo requiere la

implementación de la nueva tecnología, sino, fundamentalmente, un cambio en la forma de relacionarse con el cliente: es necesario hablar menos y escuchar más, y modificar procesos, por ejemplo, poniendo a prueba las ofertas de mercadotecnia y definiéndolas de acuerdo a las necesidades del cliente.

CRM brinda a la compañía la valiosa oportunidad de conocer al cliente y, por ende, aprender a servirlo. No debe ser desaprovechada

### **EI CRM en la vida practica**

Por todos son conocidas las importantes oportunidades "teóricas" que el CRM ofrece. En los casos exitosos se encuentran resultados en el área operacional como incrementos de ventas hasta del 43% por vendedor, incrementos de la satisfacción de los clientes del 22%, reducciones de ciclo de ventas del 24%, etc.

Sin embargo, algunos datos sobre el éxito en las implantaciones de CRM son escalofriantes. Según Meta Group, del 55 al 75 % de los proyectos CRM no alcanzan objetivos. **Gartner** Group afirma que actualmente, un 65% de los proyectos CRM fallan y ese porcentaje crecerá hasta el 80% en el año 2003. Estos problemas están principalmente basados en no alcanzar las expectativas así como en un aumento importante de los presupuestos iniciales.

Si se analiza el decálogo de los motivos de fallo de CRM, se encuentra que son similares a los de otras áreas relacionadas con el e-business:

1. Pensar que la tecnología es la solución. La tecnología sólo tiene sentido tras tener perfectamente definidos los objetivos de negocio. En un estudio del CRM Forum se indica que sólo en un 4% de los casos con problemas, estos han sido debidos a la solución adoptada con lo que se observa que la tecnología no es el elemento crítico en proyectos CRM.
2. Falta de apoyo por parte de la dirección debido a la falta de conocimiento de las oportunidades que el CRM ofrece
3. No existe "pasión por el cliente" en la cultura de la organización
4. Retorno de la inversión poco claro debido a que no es un sector maduro y existe un desconocimiento generalizado sobre su ROI.
5. Falta de visión y estrategia. Es un problema habitual no tener una estrategia claramente definida y, por tanto, unos objetivos de negocio medibles en el área de CRM. Además, el problema se incrementa cuando no existe una correcta asignación de recursos y una correcta metodología para el desarrollo del proyecto.
6. No redefinir los procesos. Al igual que en otro tipo de proyectos tecnológicos, es necesario redefinir los procesos de negocio para conseguir los resultados deseados. Se necesita redefinir la manera en la que se hacen las cosas en la organización para conseguir resultados.

7. Mala calidad de los datos e información. Uno de los pilares de CRM es el conocimiento del cliente (customer intelligence) y dentro de este concepto la calidad de los datos e información es básica ya que a partir de ellos es de las que se extraen conclusiones.

Primero, el concepto de CRM en sí no está relacionado directamente con tecnología. CRM es una filosofía corporativa en la que se busca entender y anticipar las necesidades de los clientes existentes y también de los potenciales, que actualmente se apoya en soluciones tecnológicas que facilitan su aplicación, desarrollo y aprovechamiento. En pocas palabras, se trata de una estrategia de negocios enfocada en el cliente y sus necesidades.

No es cierto que CRM sea una tendencia que resultó de las empresas de la llamada "nueva economía", David Sims en su artículo "What is CRM?" Citando a Liz Shahnám dice: "CRM es un término que realmente no es nuevo. Lo que es nuevo es toda la tecnología que permite hacer lo que anteriormente se hacía en las tiendas de barrio. El dueño tenía pocos clientes y suficiente memoria para saber qué le gustaba a cada cliente. Lo que hace la tecnología es permitirnos regresar a ese tipo de modelo".

Una correcta implementación del modelo CRM debe contar con un proceso elaborado en el cual se integra toda la corporación implicando cambios en sus estrategias, funciones y procesos. Sólo cuando se hayan realizado estos cambios y la firma esté enfocada en el cliente será útil recurrir a una solución tecnológica para apoyar el nuevo concepto.

¿Por qué se hace tan importante una estrategia CRM en una empresa?

Porque la competencia no permite que se descuide al protagonista de la película, el cliente. Una implantación efectiva de CRM permite mejorar las relaciones con los clientes, conociéndolos mejor y permitiendo disminuir los costos en la consecución de nuevos prospectos y aumentar la fidelidad de los ya existentes, lo cual, en ambos casos, significa mayores ventas y más rentabilidad para el negocio. Además, también se obtienen beneficios relacionados con mejores resultados en el lanzamiento de nuevos productos o marcas y en el desarrollo de marketing más efectivo.

### **Algunos factores claves a cubrir en una implementación CRM**

Compartir información con los proveedores: de esta manera no estamos asegurando de que el producto, desde su materia prima, cuente con las características deseadas por el cliente.

Determinación de las campañas de mercadeo: se debe identificar cuáles son las formas de mercadeo que realmente llegan a nuestros clientes y cuáles son las que permiten atraer nuevos. Hay que determinar si se pueden realizar campañas de correo directo, de mail marketing, de contacto directo en puntos de venta, etc.

Gestión rápida y efectiva de peticiones de servicio y pedidos: a través de la operacionalización de call centers o la automatización de la fuerza de ventas aprovechando la Internet

Finalmente, CRM, Customer Relationship Management, se refiere a la administración de todas las interacciones que pueden tener un negocio y sus clientes. Se enfoca en la optimización del ciclo de vida del cliente en su totalidad. Además, CRM es un término de la

industria de la información que reúne, metodologías, software y las capacidades de la Internet para administrar de una manera eficiente y rentable las relaciones de un negocio con sus clientes.

### **Evolución de Concepto Producto**

<b>Antes</b>	<b>Actual</b>
Producto Centrado en sí mismo	El producto es un conjunto de atributos físicos -técnicos
Producto - Marca	El principal elemento de diferenciación entre los productos es la marca
Producto – Servicio centrados en las necesidades del consumidor	Conjunto de atributos capaces de producir satisfacción
Producto – Consumidor	Conjunto de atributos que el consumidor individual cree encontrar en él

**Referencias:**

(6) Charles Handy. “La organización por dentro”. Editorial Deusto, 2005

Paul Greenberg CRM. “Gestión de las relaciones con los clientes”

Jay Curry y Adam Curry. CRM

### **Data Mining Marketing:**

Data Mining, la extracción de información oculta y predecible de grandes bases de datos, es una poderosa tecnología nueva con gran potencial para ayudar a las compañías a concentrarse en la información más importante de sus Bases de Información (Data Warehouse). Las herramientas de Data Mining predicen futuras tendencias y comportamientos, permitiendo en los negocios tomar decisiones proactivas y conducidas por un conocimiento acabado de la información (knowledge-driven). Los análisis prospectivos automatizados ofrecidos por un producto así van más allá de los eventos pasados provistos por herramientas retrospectivas típicas de sistemas de soporte de decisión. Las herramientas de Data Mining pueden responder a preguntas de negocios que tradicionalmente consumen demasiado tiempo para poder ser resueltas y a los cuales los usuarios de esta información casi no están dispuestos a aceptar. Estas herramientas exploran las bases de datos en busca de patrones ocultos, encontrando información predecible que un experto no puede llegar a encontrar porque se encuentra fuera de sus expectativas.

Muchas compañías ya colectan y refinan cantidades masivas de datos. Las técnicas de Data Mining pueden ser implementadas rápidamente en plataformas ya existentes de software y hardware para acrecentar el valor de las fuentes de información existentes y pueden ser integradas con nuevos productos y sistemas pues son traídas en línea (on-line). Una vez que las herramientas de Data Mining fueron implementadas en computadoras cliente servidor de alta performance o de procesamiento paralelo, pueden analizar bases de datos masivas para brindar respuesta a preguntas tales como, "¿Cuáles clientes tienen más probabilidad de responder al próximo mailing promocional, y por qué? y presentar los resultados en formas de tablas, con gráficos, reportes, texto, hipertexto, etc.



## Los Fundamentos del Data Mining

Las técnicas de Data Mining son el resultado de un largo proceso de investigación y desarrollo de productos. Esta evolución comenzó cuando los datos de negocios fueron almacenados por primera vez en computadoras, y continuó con mejoras en el acceso a los datos, y más recientemente con tecnologías generadas para permitir a los usuarios navegar a través de los datos en tiempo real. Data Mining toma este proceso de evolución más allá del acceso y navegación retrospectiva de los datos, hacia la entrega de información prospectiva y proactiva. Data Mining está listo para su aplicación en la comunidad de negocios porque está soportado por tres tecnologías que ya están suficientemente maduras:

- Recolección masiva de datos
- Potentes computadoras con multiprocesadores
- Algoritmos de Data Mining

Las bases de datos comerciales están creciendo a un ritmo sin precedentes. Un reciente estudio del META GROUP sobre los proyectos de Data Warehouse encontró que el 19% de los que contestaron están por encima del nivel de los 50 Gigabytes, mientras que el 59% espera alcanzarlo en el segundo trimestre de 1997. En algunas industrias, tales como ventas al por menor (retail), estos números pueden ser aún mayores. MCI Telecommunications Corp. cuenta con una base de datos de 3 terabytes + 1 terabyte de índices y overhead corriendo en MVS sobre IBM SP2. La necesidad paralela de motores computacionales mejorados puede ahora alcanzarse de forma más costo - efectiva con tecnología de computadoras con multiprocesamiento paralelo. Los algoritmos de Data Mining utilizan técnicas que han existido por lo menos desde hace 10 años, pero que sólo han sido implementadas recientemente como herramientas maduras, confiables, entendibles que consistentemente son más performantes que métodos estadísticos clásicos.

En la evolución desde los datos de negocios a información de negocios, cada nuevo paso se basa en el previo. Por ejemplo, el acceso a datos dinámicos es crítico para las aplicaciones de navegación de datos (drill through applications), y la habilidad para almacenar grandes bases de datos es crítica para Data Mining.

Los componentes esenciales de la tecnología de Data Mining han estado bajo desarrollo por décadas, en áreas de investigación como estadísticas, inteligencia artificial y aprendizaje de máquinas. Hoy, la madurez de estas técnicas, junto con los motores de bases de datos relacionales de alta performance, hicieron que estas tecnologías fueran prácticas para los entornos de data warehouse actuales.

## El Alcance de Data Mining

El nombre de Data Mining deriva de las similitudes entre buscar valiosa información de negocios en grandes bases de datos - por ej.: encontrar información de la venta de un producto entre grandes montos de Gigabytes almacenados - y minar una montaña para encontrar una veta de metales valiosos. Ambos procesos requieren examinar una inmensa

cantidad de material, o investigar inteligentemente hasta encontrar exactamente donde residen los valores. Dadas bases de datos de suficiente tamaño y calidad, la tecnología de Data Mining puede generar nuevas oportunidades de negocios al proveer estas capacidades:

### **Predicción automatizada de tendencias y comportamientos.**

Data Mining automatiza el proceso de encontrar información predecible en grandes bases de datos. Preguntas que tradicionalmente requerían un intenso análisis manual, ahora pueden ser contestadas directa y rápidamente desde los datos. Un típico ejemplo de problema predecible es el marketing apuntado a objetivos (targeted marketing). Data Mining usa datos en mailing promocionales anteriores para identificar posibles objetivos para maximizar los resultados de la inversión en futuros mailing. Otros problemas predecibles incluyen pronósticos de problemas financieros futuros y otras formas de incumplimiento, e identificar segmentos de población que probablemente respondan similarmente a eventos dados.

### **Descubrimiento automatizado de modelos previamente desconocidos.**

Las herramientas de Data Mining barren las bases de datos e identifican modelos previamente escondidos en un sólo paso. Otros problemas de descubrimiento de modelos incluye detectar transacciones fraudulentas de tarjetas de créditos e identificar datos anormales que pueden representar errores de tipeado en la carga de datos.

Las técnicas de Data Mining pueden redituar los beneficios de automatización en las plataformas de hardware y software existentes y puede ser implementadas en sistemas nuevos a medida que las plataformas existentes se actualicen y nuevos productos sean desarrollados. Cuando las herramientas de Data Mining son implementadas en sistemas de procesamiento paralelo de alta performance, pueden analizar bases de datos masivas en minutos. Procesamiento más rápido significa que los usuarios pueden automáticamente experimentar con más modelos para entender datos complejos. Alta velocidad hace que sea práctico para los usuarios analizar inmensas cantidades de datos. Grandes bases de datos, a su vez, producen mejores predicciones.

### **Las bases de datos pueden ser grandes tanto en profundidad como en ancho:**

**Más columnas.** Los analistas muchas veces deben limitar el número de variables a examinar cuando realizan análisis manuales debido a limitaciones de tiempo. Sin embargo, variables que son descartadas porque parecen sin importancia pueden proveer información acerca de modelos desconocidos. Un Data Mining de alto rendimiento permite a los usuarios explorar toda la base de datos, sin preseleccionar un subconjunto de variables.

**Más filas.** Muestras mayores producen menos errores de estimación y desvíos, y permite a los usuarios hacer inferencias acerca de pequeños pero importantes segmentos de población.

## Las técnicas más comúnmente usadas en Data Mining son:

- Redes neuronales artificiales: modelos predecible no-lineales que aprenden a través del entrenamiento y semejan la estructura de una red neuronal biológica.
- Árboles de decisión: estructuras de forma de árbol que representan conjuntos de decisiones. Estas decisiones generan reglas para la clasificación de un conjunto de datos. Métodos específicos de árboles de decisión incluyen Árboles de Clasificación y Regresión (CART: Classification And Regression Tree) y Detección de Interacción Automática de Chi Cuadrado (CHAI: Chi Square Automatic Interaction Detection)
- Algoritmos genéticos: técnicas de optimización que usan procesos tales como combinaciones genéticas, mutaciones y selección natural en un diseño basado en los conceptos de evolución.
- Método del vecino más cercano: una técnica que clasifica cada registro en un conjunto de datos basado en una combinación de las clases del/de los k registro (s) más similar/es a él en un conjunto de datos históricos (donde  $k \geq 1$ ). Algunas veces se llama la técnica del vecino K más cercano.
- Regla de inducción: la extracción de reglas if-then de datos basados en significado estadístico.

Muchas de estas tecnologías han estado en uso por más de una década en herramientas de análisis especializadas que trabajan con volúmenes de datos relativamente pequeños. Estas capacidades están ahora evolucionando para integrarse directamente con herramientas OLAP y de Data Warehousing.

## ¿Cómo Trabaja el Data Mining?

¿Cuán exactamente es capaz Data Mining de decirle cosas importantes que usted desconoce o que van a pasar? La técnica usada para realizar estas hazañas en Data Mining se llama Modelado. Modelado es simplemente el acto de construir un modelo en una situación donde usted conoce la respuesta y luego la aplica en otra situación de la cual desconoce la respuesta. Por ejemplo, si busca un galeón español hundido en los mares lo primero que podría hacer es investigar otros tesoros españoles que ya fueron encontrados en el pasado. Notaría que esos barcos frecuentemente fueron encontrados fuera de las costas de Bermuda y que hay ciertas características respecto de las corrientes oceánicas y ciertas rutas que probablemente tomara el capitán del barco en esa época. Usted nota esas similitudes y arma un modelo que incluye las características comunes a todos los sitios de estos tesoros hundidos. Con estos modelos en mano sale a buscar el tesoro donde el modelo indica que en el pasado hubo más probabilidad de darse una situación similar. Con un poco de esperanza, si tiene un buen modelo, probablemente encontrará el tesoro.

Este acto de construcción de un modelo es algo que la gente ha estado haciendo desde hace mucho tiempo, seguramente desde antes del auge de las computadoras y de la tecnología de Data Mining. Lo que ocurre en las computadoras, no es muy diferente de la manera en que la gente construye modelos. Las computadoras son cargadas con mucha información acerca de una variedad de situaciones donde una respuesta es conocida y luego el software

de Data Mining en la computadora debe correr a través de los datos y distinguir las características de los datos que llevarán al modelo. Una vez que el modelo se construyó, puede ser usado en situaciones similares donde usted no conoce la respuesta.

Si alguien le dice que tiene un modelo que puede predecir el uso de los clientes, ¿Cómo puede saber si es realmente un buen modelo? La primera cosa que puede probar es pedirle que aplique el modelo a su base de clientes - donde usted ya conoce la respuesta. Con Data Mining, la mejor manera para realizar esto es dejando de lado ciertos datos para aislarlos del proceso de Data Mining. Una vez que el proceso está completo, los resultados pueden ser testeados contra los datos excluidos para confirmar la validez del modelo. Si el modelo funciona, las observaciones deben mantenerse para los datos excluidos.

Para aplicar mejor estas técnicas avanzadas, éstas deben estar totalmente integradas con el data warehouse así como con herramientas flexibles e interactivas para el análisis de negocios. Varias herramientas de Data Mining actualmente operan fuera del warehouse, requiriendo pasos extra para extraer, importar y analizar los datos. Además, cuando nuevos conceptos requieren implementación operacional, la integración con el warehouse simplifica la aplicación de los resultados desde Data Mining. El Data warehouse analítico resultante puede ser aplicado para mejorar procesos de negocios en toda la organización, en áreas tales como manejo de campañas promocionales, detección de fraudes, lanzamiento de nuevos productos, etc.

El punto de inicio ideal es un data warehouse que contenga una combinación de datos de seguimiento interno de todos los clientes junto con datos externos de mercado acerca de la actividad de los competidores. Información histórica sobre potenciales clientes también provee una excelente base para prospecting. Este warehouse puede ser implementado en una variedad de sistemas de bases relacionales y debe ser optimizado para un acceso a los datos flexible y rápido.

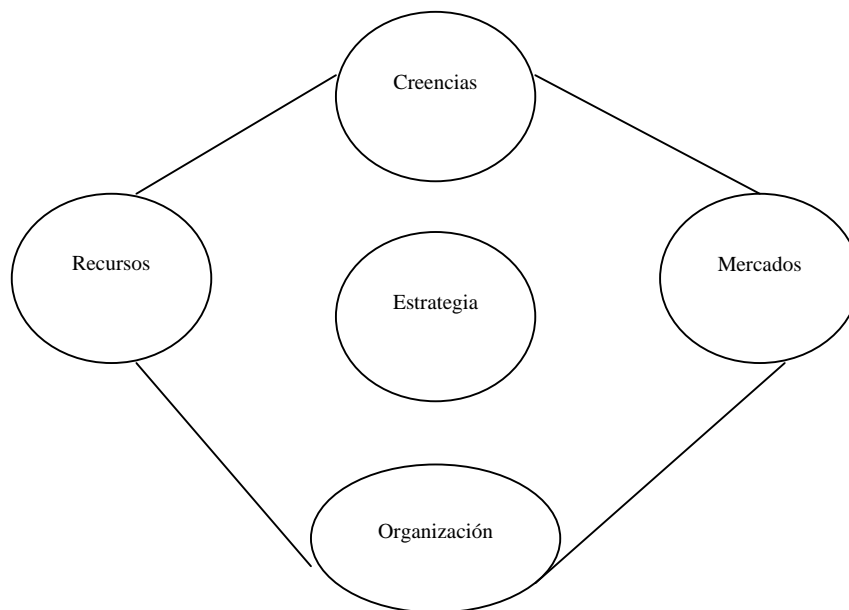
Un server multidimensional OLAP permite que un modelo de negocios más sofisticado pueda ser aplicado cuando se navega por el data warehouse. Las estructuras multidimensionales permiten que el usuario analice los datos de acuerdo a como quiera mirar el negocio - resumido por línea de producto, u otras perspectivas claves para su negocio. El server de Data Mining debe estar integrado con el data warehouse y el server OLAP para insertar el análisis de negocios directamente en esta infraestructura. Un avanzado, metadata centrado en procesos define los objetivos del Data Mining para resultados específicos tales como manejos de campaña, prospecting, y optimización de promociones. La integración con el data warehouse permite que decisiones operacionales sean implementadas directamente y monitoreadas. A medida que el data warehouse crece con nuevas decisiones y resultados, la organización puede "minar" las mejores prácticas y aplicarlas en futuras decisiones.

Este diseño representa una transferencia fundamental desde los sistemas de soporte de decisión convencionales. Más que simplemente proveer datos a los usuarios finales a través de software de consultas y reportes, el server de Análisis Avanzado aplica los modelos de

negocios del usuario directamente al warehouse y devuelve un análisis proactivo de la información más relevante. Estos resultados mejoran los metadatos en el server OLAP proveyendo una estrato de metadatos que representa una vista fraccionada de los datos. Generadores de reportes, visualizadores y otras herramientas de análisis pueden ser aplicadas para planificar futuras acciones y confirmar el impacto de esos planes.

### **Análisis de la información obtenida**

El análisis que se recogió sobre las empresas estudiadas, se determino tanto para realizar la fase de diagnostico de la problemática de la organización, como para ayudar a intervenir en la transformación buscada por la alta dirección en cuanto a modelos de marketing se refiere. El modelo que se obtuvo como conclusión del trabajo es el mismo modelo que obtuvo Alberto Levy cuando estudio también empresas aunque de otro tipo de industrias y en otras circunstancias. El modelo se sustenta en cinco pilares básicos de toda empresa, los recursos, los mercados, las creencias y la organización, entrelazados entre si por la estrategia. Las creencias son el “porque”. La estrategia es el “Que”. La organización es el “Como”. Los recursos son el “Adentro”. Los mercados son el “Afuera”.

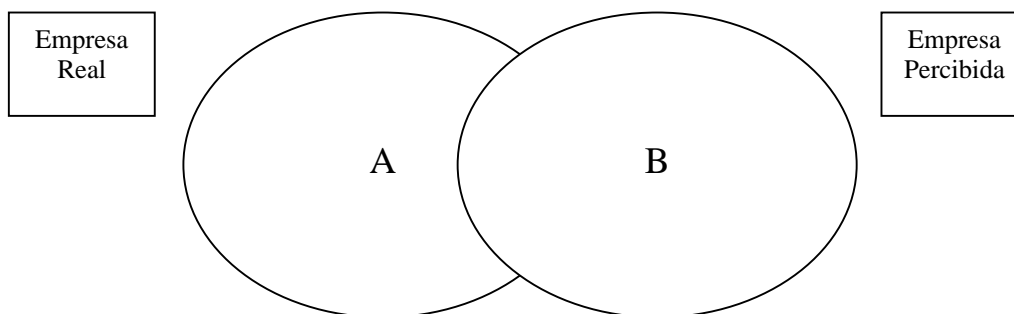


La experiencia del estudio demuestra que no tener en cuenta esta vinculación es un pasaporte seguro al fracaso. No se puede opinar sobre diseño organizacional sin comprender por ejemplo, la problemática cultural o la situación estratégica de la empresa. Aunque quede redundante, estas perspectivas compartimentalizadas son visiones-túnel que solo existen en nuestra mente. Cuanto mas especializados estamos en cualquiera de las cinco grandes dimensiones mas estrecho será el campo perceptual. El modelo es un enfoque de clínico que permite la desespecialización.

## Las brechas de Babel:

Otro resultado obtenido es lo que se denomina en administración “las brechas de Babel”

Conciente o inconscientemente, todos los miembros de la organización tienen en su mente una percepción de cómo es la empresa completa. Su propio paradigma. Pero cada uno la percibe desde su rol individual y desde su situación particular. Esto hace que cada uno tenga un filtro que le hace percibir lo que cree que es el organismo total. Por supuesto, la percepción esta influida por quien es el individuo y que representa. Es una interpretación influenciada por las creencias anteriores. Lo que uno ve depende desde donde uno lo ve. Si no se trabaja en que la percepción de cada miembro coincida lo máximo posible con la realidad, se produce una brecha entre la realidad de la empresa y lo que ese miembro percibe. Esto es lo que pude observar en la investigación de las empresas estudiadas y lo que trato de representar en el siguiente grafico.



El campo **A** es el de los aspectos de la realidad de la empresa que ni el dueño mismo percibe. Estas características de la empresa no existen para ninguno de los dos gerentes.

El campo **B** están los aspectos de la realidad percibidos por los dos gerentes, lo que se propone entonces es cerrar la brecha entre la percepción de cada gerente y la realidad. Si no pasa, lo más probable es que las decisiones que el gerente de una empresa tome no sean adecuadas. Pero también hay que cerrar la brecha entre las percepciones de todos los gerentes que tengan que tener acceso a la problemática completa de la organización.

Por lejos, la principal causa o fuente de problemas la constituye el hecho de que el cliente o el usuario no aparece por parte alguna en el organigrama de la empresa y los funcionarios de las empresas estudiadas, que normalmente están mas cerca de quien es la razón de ser de los negocios, son usualmente insignificantes puntos en dicho organigrama ( curiosamente y como es tradicional, la parte mas alta e importante de tal organigrama la ocupan quienes están mas lejos del cliente pero más cerca de la nomina confidencial.

La falta del periódico análisis y definición (o redefinición) del negocio en el cual esta o debería estar la empresa, para no solo asegurar su desarrollo sino, igualmente importante, para aprovechar al máximo sus recursos. Ya lo ejemplifico **Theodore Levitt** en 1960 en su famosa miopía del mercadeo; ¿esta usted en el negocio de los ferrocarriles o debiera estar

en el del transporte? Agregaríamos: ¿esta usted en el negocio de la tecnología o debiera estar en el de los productos tecnológicos? ¿Esta en el negocio de la ropa o debiera estar en el de la moda? ¿Esta en el negocio de los champúes o debiera estar en el de cuidado personal? ¿O en el de la belleza? (Recordemos que la apropiada definición del negocio es la base del planteamiento estratégico que orientara el futuro desarrollo de la empresa.

### **Causas y orígenes de las empresas abordadas:**

- Olvidarse de monitorear constantemente el mercado para identificar nuevos segmentos, nueva competencia, nuevos comportamientos de comerciantes, clientes y usuarios, nuevas oportunidades, etc. Y de hacerlos ajustes necesarios en sus estrategias.
- Olvidar la revisión y /o actualización del diseño y empaque del producto para que este en mejor posición de destacarse (o defenderse) en el punto de venta.
- Olvidar que si el producto recientemente lanzado al mercado requiere cambios de hábitos de los consumidores, su demanda efectiva tomara mucho mas tiempo, dinero y esfuerzo que si dichos cambios no son necesarios
- No contar con la información o las herramientas técnicas para que el concepto expresado por mercadeo prevalezca frente a conceptos con menor soporte (presupuestos de producción, niveles de calidad, etc.)
- Olvidar que el consumidor cada vez mas piensa, evalúa, compara y decide. Y cada vez menos se comporta mecánicamente.
- Olvidar que la fuerza de ventas debe ser entrenada, reentrenada y vuelta a entrenar para que mantenga su posición competitiva frente a las diferentes fuerzas del mercado.
- Desconocimiento de hechos y fenómenos del mercado que pueden estar causando o podrían causar problemas.
- Falta de sistemas adecuados para reclutamiento y evaluación del personal de ventas
- Poca atención al análisis cuali-cuantitativo de la productividad de vendedores, especialmente a las excepciones o extremos.
- Acomodarse con y no revisar periódicamente, las políticas, sistemas y procedimientos de mercadeo buscando continuamente una mayor eficiencia / productividad/ rentabilidad.

### **Marketing de los servicios.**

La mercadotecnia se puede describir de varias formas. Puede considerarse como un impulso estratégico al que aspira la alta gerencia, como una serie de actividades funcionales desempeñadas por los gerentes de líneas (como política del producto, determinación de precios, entrega y comunicaciones) o como una orientación impulsada por el cliente para toda la organización. Este libro pretende integrar las tres perspectivas, también reconocer que la función de la mercadotecnia de servicios es mucha más amplia que las actividades y el rendimiento del departamento de mercadotecnia tradicional, lo que requiere una cooperación más estrecha entre los vendedores y aquellos gerentes responsables de las operaciones y los recursos humanos.

El sector de servicios de la economía se puede caracterizar mejor por su diversidad. Las organizaciones de servicios varían en cuanto a su tamaño, desde las grandes corporaciones internacionales en campos como aerolíneas, bancos, seguros, telecomunicaciones, cadenas de hoteles y transportes de carga, hasta una extensa variedad de pequeños negocios de propiedad local y operados localmente. Incluyendo restaurantes, lavanderías, taxis, ópticas y numerosos servicios de negocios a negocios. Las instalaciones que operan con franquicia.

Muchos servicios se interesan en la distribución, la instalación y el mantenimiento de objetos físicos, incluye operaciones tan diversas como menudeo y almacenamiento, instalaciones de computadores y reparación de automóviles, aseo de oficinas y mantenimiento de prados y jardines. Los gobiernos y las organizaciones no lucrativas también se dedican al negocio de proporcionar servicio, aun cuando el grado de este compromiso puede variar mucho en un país a otro, reflejado tanto la tradición como los valores políticos, en muchos países, los colegios, hospitales, y museos son propiedad pública, o bien operan sobre una base no lucrativa pero también existen versiones de cada tipo de esas instituciones que si tienen fines lucrativos.

La mejor comprensión de la mercadotecnia de servicios no solo ha conducido a una mayor sofisticación de la mercadotecnia en las industrias de servicios tradicionales, sino que también ha tenido un impacto significativo en la práctica administrativa en las industrias de fabricación orientado al servicio, al mismo tiempo, la mayoría de los vendedores de servicios reconocerían fácilmente que también ha aprendido muchos de los expertos en las operaciones de servicios y en la administración de recursos humanos.

### **Característica de los servicios.**

La naturaleza espacial de los servicios se deriva de varias características distintivas. Estos producen oportunidades y necesidades especiales de mercadotecnia, también resultan, con frecuencia, como programas estratégicos de mercadotecnia, que son sustancialmente diferentes de los que se encuentran en la mercadotecnia de productos.

**Intangibilidad:** Desde el momento en que los servicios son esencialmente intangibles es imposible para los clientes obtener muestra (probar, sentir, ver, oír u oler) de los servicios antes de comprarlos. Esta característica de los servicios presenta cierta restricción en una organización de mercadotecnia. La carga le cae principalmente sobre el programa promocional de una compañía. Las fuerzas de ventas y el departamento de publicidad se deben concentrar en las ventajas que se obtendrán de servicios, más que en destacar el servicio mismo.

Una compañía de seguros puede promover la ventaja del servicio, como el pago garantizado de los gastos de educación superior de un niño, o una pensión de retiro de cierta cantidad de dinero mensual. Las compañías de teléfonos explican como pueden los usuarios eliminar costos de ventas e inventario mediante las llamadas de larga distancia.

**Invisibilidad:** Frecuentemente, los servicios no pueden ser separados del vendedor, además, algunos servicios deben ser creados y promocionados simultáneamente.



**Heterogeneidad:** Es posible para una industria de servicios, e incluso para un vendedor de servicios, estabilizar la producción total, cada “unidad” de servicio es de algún modo diferente a otra “unidades” del mismo.

**Caducidad y demanda oscilante:** Los servicios tienen alta caducidad y puede ser almacenado.

Además el mercado de los servicios oscila considerablemente por temporadas, por día de la semana, por hora del día.

Los consumidores están bombardeados a diario como cientos, incluso miles, de mensajes de marketing. Entregados a través de todo tipo de medios de comunicación, desde los anuncios televisivos, pasando por los folletos del supermercado hasta llegar a los anuncios en Internet, estos estímulos pueden desencadenar la respuesta deseada, el cliente rellena un cupón, hace clic en un enlace o añade un producto a su carrito de la compra.

Ahora los profesionales de marketing tienen mayor acceso a un coste relativamente bajo a las técnicas de diseño experimental que ya hace tiempo que se aplican en otros ámbitos, como la investigación científica. El diseño experimental que cuantifica los efectos de los estímulos independientes sobre las respuestas de conducta puede ayudar a los ejecutivos de marketing a analizar como pueden influir los distintos componentes de una campaña de marketing en la conducta del consumidor.

Este enfoque es mucho más preciso y más eficiente en termino de costos que las pruebas de mercado tradicional, cuando ya sabe como van a responder los clientes a lo que se les va a ofrecer, puede diseñar programas de marketing centrados directamente en sus necesidades, impulsando así la línea de rentabilidad.

### **Evaluación tradicional.**

Las prácticas de evaluar distintas formas de marketing o estímulos publicitarios no es nueva. Sobre todo los profesionales de marketing directo, han empleado desde hace tiempo técnicas simples como los mailings divididos para comparar como reaccionan los clientes a distintos precios u ofertas promocionales. Aun así, si intentan evaluar más de un par de campañas alternativas las técnicas de evaluación tradicional son prohibitivamente caras.

Consideramos el método elemento de evaluación y control que es la base de la mayoría de las pruebas del correo directo y el comercio electrónico que se realizan en la actualidad. Empieza con un elemento de control, por ejemplo, un precio base y después añade elementos de evaluación para precios mayores y menores. Para evaluar cinco puntos de precios, seis promocionales, cuatro paneles de anuncios de Internet en colores y tres localizaciones de anuncios, necesitaría un elemento de control y 360 elementos de prueba

(5 x 6 x 4 x 3 = 360). Eso es solo para un caso relativamente sencillo como el que hemos planteado.

El problema se ha acrecentado últimamente, ya que las empresas han adoptado la capacidad de modificar sus estímulos de marketing con mayor rapidez. Hace tan solo unos

años, las modificaciones de precios y promociones de unas cuantas latas de comida en un supermercado por poner un ejemplo, requerían de labor de cambiar los precios y la distribución de propaganda en papel. Hoy en día, una tienda puede modificar los precios y cambiar las promociones electrónicamente con solo reprogramar los escáneres. Internet ha subrayado la complejidad de marketing al reducir limitaciones físicas del precio.

El incremento de la complejidad de la red de estímulo-respuesta, como lo denominamos, significa que los profesionales de marketing cuentan con más alternativas que nunca y que la porción de estas que puedan evaluar es cada vez menor. Esta mayor complejidad también significa mayor flexibilidad en los programas de marketing.

### **Una nueva ciencia del Marketing.**

La ciencia del diseño experimental permite a las personas proyectar el impacto de numerosos estímulos, evaluando solo algunos. Al utilizar formulas matemáticas para seleccionar y analizar unos conjuntos de combinaciones de variantes originales, los profesionales de marketing pueden dar forma a cientos o incluso miles de estímulos con precisión y eficiencia.

Este proceso no es lo mismo que un análisis a posteriori de la conducta del consumidor, es decir una evaluación de los datos. El diseño experimental se distingue por el hecho de definir y controlar las variables independientes antes de lanzarlas al mercado, intentando distintos tipos de estímulos a los que respondan los clientes antes de observar como ocurre verdaderamente. Puesto que usted puede controlar la presentación de los estímulos, puede establecer diferencias en su respuesta que pueden atribuirse a los estímulos en cuestión, como el envoltorio o el color de un producto, y no a otros factores, como la disponibilidad limitada del producto. En otras palabras, el diseño experimental revela si las variables provocaron una determinada conducta en contraposición como la asociación con la conducta.

Si bien el diseño experimental no es nuevo en sí mismo, muy pocos ejecutivos del marketing han utilizado esta técnica, ya sé porque no se ha entendido bien o porque las operaciones de marketing cotidiano se han interpuesto. Sin embargo, las nuevas tecnologías están haciendo que el diseño experimental sea más accesible, más económico y más sencillo de administrar. Hoy en día, las empresas pueden recopilar información detallada de los clientes con mayor sencillez y pueden emplear dichos datos para crear modelos que predigan la respuesta del consumidor con mayor rapidez y precisión.

Los métodos de diseño experimental de mayor aceptación en la actualidad pueden adaptarse y personalizarse utilizando las directrices de los libros.

Aplicar los métodos de diseño experimental requiere juicio empresarial y un grado de sofisticación matemática y estadística. Las técnicas de diseño experimental son especialmente útiles para las empresas que tienen gran volumen de clientes y que se enfrentan a cambios rápidos y constantes de sus mercados y oferta de productos.

Este modelo experimental es muy utilizado frecuentemente por empresas del rubro de tecnología e informática, sirven para la correcta proyección de productos en cuanto su diseño y ergonomía de sus clientes.

Arroja información valiosa sobre lo que piensan los usuarios de productos y permite anticiparse de esta manera el diseño que se lanzara al mercado.

### **El ABC del diseño experimental.**

Para ilustrar como funciona el diseño experimental vamos a considerar el siguiente caso. Una empresa Z que vamos a denominar Prpich, esta promocionando un producto de software a otras empresas. Antes de lanzar una campaña nacional, Prpich desea poner a prueba tres variantes, diferentes de mensaje de venta para el mismo producto, precio, mensaje y promoción, cada uno de estos tres atributos cuenta con un número de variaciones o niveles. Supongamos que los tres atributos y sus varios niveles se muestran en Atributos y niveles de un mensaje de venta.

El numero total de combinaciones posibles y puede determinarse al multiplicar el número de niveles de cada atributo. Los tres atributos que Prpich desea evaluar suponen un total de 16 combinaciones posibles ya que  $4 \times 2 \times 2 = 16$ . Las 16 combinaciones pueden distribuirse en las casillas de una tabla simple como el universo de combinaciones posibles de Prpich.

No es necesario evaluarlas todas, sino que utilizando lo que se denomina el diseño factorial funcional, Prpich elige un subconjunto de dichas combinaciones en el que los atributos son independientes, los unos de los otros. La siguiente tabla muestra el resultado del diseño experimental citado en el que las X marcan las celdas que hay que poner a prueba. Hay que tener en cuenta que cada nivel de cada atributo esta emparejado en, al menos a un supuesto, con cada nivel del resto de atributos.

El dilema actual del marketing es completamente diferente al de los años 50 y 60, época en la que nació la moderna organización de marketing y en la que se formaron muchos de sus actuales líderes.

Hoy, todas las empresas del rubro de tecnología que se estudia tratan de resolver los problemas que plantea el cambio constante y discontinuo. La globalización, Internet y la mayor transparencia de la información han generado clientes inconstantes, tecnología y modelos de negocios disruptivos, y una fuerza laboral caracterizada por la movilidad, todo lo cual hace que a las empresas estudiadas, les resulte imposible predecir, y mucho menos controlar, la forma que adoptaran sus mercados en el corto plazo.

Pocas áreas funcionales han sido golpeadas como el marketing en todos los sectores, los clientes pueden exigir y recibir productos y servicios progresivamente personalizados. A su vez la satisfacción de esas demandas aumenta la complejidad y el costo de hacer negocios de las empresas, y forzó a la gente de marketing a entender las necesidades del cliente, buscar ganancias reales a cada segmento y medir resultados. Frente a las múltiples opciones que tienen el cliente y la mayor transparencia del mercado, las prioridades del marketing sufrieron importantes cambios:

En la era del marketing masivo, para la mayoría de las empresas la fuente primaria del valor eran sus productos o sus marcas, hoy el valor se ha trasladado a la relación con el cliente.

El foco del marketing, que en el pasado estaba puesto en el desarrollo de marca basado en la publicidad, se ha movido hacia las operaciones capaces de generar retornos financieros casi inmediatos y medibles

Los esfuerzos de ventas de las compañías, alguna vez caracterizados por el concepto de lo mismo para todos, ahora apuntan a satisfacer las demandas de soluciones específicas de los clientes y a brindarles servicios con valor agregado.

## **Capítulo 1 – Introducción a la Dinámica Competitiva.**

La dinámica competitiva de las empresas hoy en día, se centra cada vez más en las estrategias de servicios, convirtiéndose el servicio en el elemento estratégico de la competitividad de todas las empresas en general y de las empresas comerciales y de servicios en particular. Por lo tanto, hoy la ofensiva se centra en el campo de los servicios. Servicios antes, durante y después de la venta de los productos, pero servicio también en los sectores de servicios propiamente dicho: banca, transporte, turismo, servicios públicos, hostelería y muchos otros.

Un factor de éxito en el marketing de servicios es tener una posición estratégica claramente articulada. El desarrollo de este tipo de estrategia necesita de estudios de mercado que identifiquen dichos segmentos, su tamaño y sus necesidades específicas. También es necesario analizar las fortalezas y debilidades de la competencia para servir a los anteriormente mencionados segmentos. Una vez que la empresa ha definido y encontrado su hueco de mercado y su posición estratégica, ésta debe ser claramente articulada y puesta en conocimiento de sus propios empleados y de sus clientes. Otro factor sería tener identificados los elementos que constituyen el servicio. Los servicios pueden dividirse en el “corazón del propio servicio ofrecido, como pueda ser el transporte de mercancías de un lugar a otro, y varios servicios suplementarios que acompañan al servicio principal, como podrían ser la aceptación de órdenes, recepción de documentación y posterior facturación, resolución de problemas y otros servicios extras. Tampoco se puede olvidar poner énfasis en calidad. Es importante que la empresa suministradora del servicio comunique claramente a sus clientes el nivel de calidad y servicio que pueden esperar y ceñirse exactamente a dicho nivel para minimizar la diferencia entre beneficio esperado y realidad. El cuarto factor de éxito es conseguir la retención y repetición de los clientes. Esto implica conocer cuáles son los segmentos de mercado más deseables para la empresa y su posicionamiento estratégico. También que la organización satisfaga las expectativas de calidad de los clientes y que haga todos los esfuerzos necesarios para entender el problema desde el punto de vista del cliente.

Formar y mantener una base de datos actualizada es imprescindible. Muchas empresas de servicios recolectan una enorme cantidad de datos de sus clientes. Todas estas bases de datos son minas de oro potenciales pero hay que tratar esta información de manera que permita una eficaz segmentación.

Además hay que preocuparse por dar una formación adecuada al personal de la empresa porque es bastante usual que gran parte del personal tenga contacto directo con los clientes, por ello es importante una buena relación, formación y motivación de los mismos. Hay que

crear una cultura interna que sea aceptada por todos y en la que cada individuo reconozca la contribución que su departamento realiza para satisfacer las necesidades de los segmentos de mercado a los que sirve, así como su contribución personal a los resultados obtenidos, pudiéndose medir por ellos.

### **1.1 Una breve introducción a la competitividad:**

Las organizaciones deben tener un conocimiento amplio de los mercados y de la competencia, si quieren ser competitivos, ofertar productos que estén en correspondencia con las expectativas de un cliente que cada día es más exigente, constituye una máxima en la comercialización.

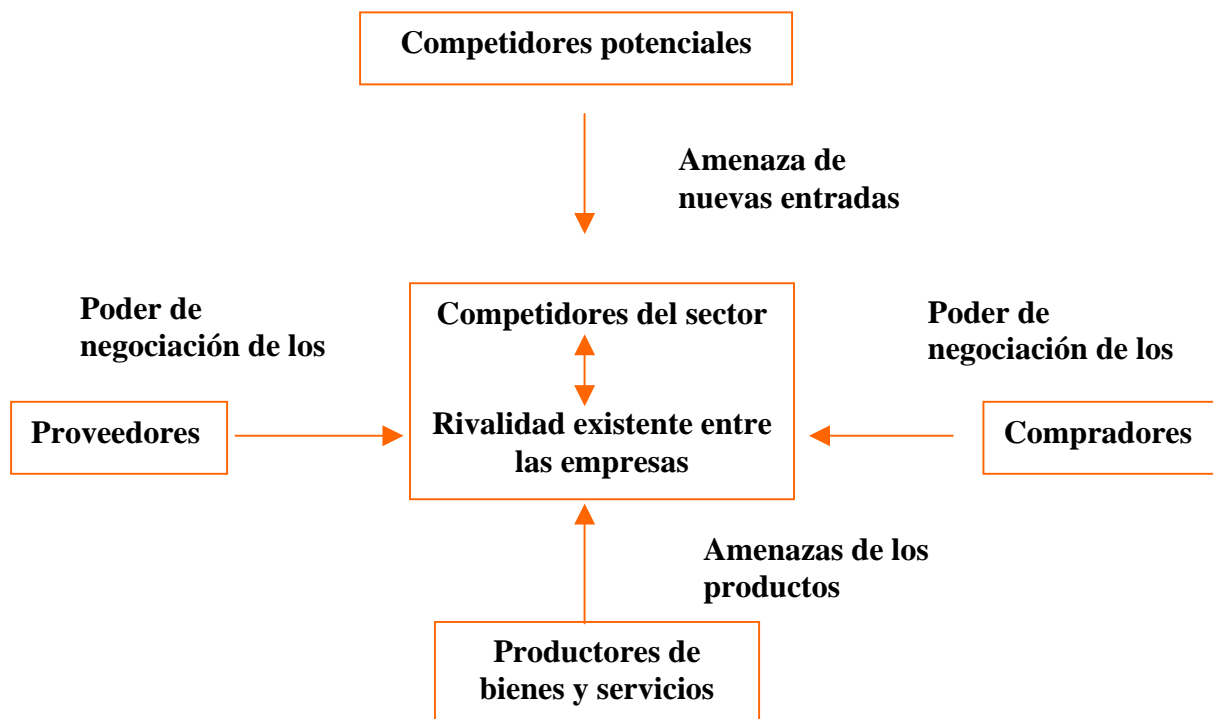
Los cambios en los procesos organizativos llevan al paso de la producción en masa y la competencia, basada en la reducción del costo, a la nueva competitividad que pone énfasis en el producto, diseño y calidad. No se trata de producir productos estandarizados, con grandes escalas y a menor costo, si no serán productos variados, en series cortas, y con métodos de manufacturas flexibles, que dan lugar a nuevas economías de escala internas y externas.

Desde el punto de vista de una organización, la competencia es cualquiera otra organización que ofrece productos similares o sustitutivos a los mismos mercados. Ahora bien, desde la perspectiva del marketing interesa conocer, sobre todo, el efecto que tienen las decisiones de la competencia en la estrategia comercial y en los resultados.

Este punto facilita la orientación al mercado de la empresa, al permitir conocer mejor cómo la competencia desarrolla sus acciones para atraer a los consumidores. El análisis de la competencia, y en especial la determinación de sus puntos fuertes y débiles, permitirá conocer también, al igual que el análisis del entorno, las amenazas y riesgos con los que puede enfrentarse la propia organización y las oportunidades de negocios (nuevos productos o mercados) que pueden presentarse (Smith, Andrews y Blevins, 1992).

Desconocer o ignorar la existencia de la competencia, es cancelar las opciones de una buena y posible posición comercial, es decir, es negar la posibilidad de ser diferentes a los demás y de establecer una relación fuerte y duradera con los segmentos del mercado que se atienden. Michael Porter (1986) ha propuesto la consideración de la competencia no sólo de las empresas que afectan en un mismo producto-mercado, sino también lo que denomina rivalidad ampliada, que está formada por competidores potenciales, productos sustitutivos, clientes y proveedores.

## Ver Grafico:



Así pues, entender y comprender constantemente a la competencia, como al mismo negocio propio, es fundamental. Esto permite planear y desarrollar acciones comerciales que realmente lo coloquen en una posición ventajosa en el mercado.

Henderson (1983) ha determinado una serie de principios básicos sobre la competencia, considerados universales, puesto que son aplicables a cualquier situación competitiva.

### Estos principios son:

- Todo competidor que persista y sobreviva tiene una ventaja única sobre los demás. Si no fuera así, sería eliminado.
- Cuanto más similares son los competidores entre sí, más fuerte es la competencia.
- Si los competidores son diferentes y coexisten, entonces cada uno debe tener una ventaja distinta al otro.
- Los competidores que coexisten deben estar en equilibrio.

La situación competitiva se obtiene por comparación de los atractivos donde están las instalaciones, productos, servicios, forma de presentación, diseño, precio y resultados; todo ello con relación a los productos mercado del grupo frente a los competidores directos. Es importante evaluar la fuerza de los competidores y saber cuál es la clientela principal de cada una de las instalaciones para evaluar la situación y hacer un balance práctico de la oferta demanda.

Por **ventaja competitiva** se entienden las características detectadas en un producto que le dan cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. Estas características o atributos

pueden ser de naturaleza variada y referirse al mismo producto (el servicio de base), a los servicios necesarios o añadidos que acompañan al servicio de base, o a las modalidades de prestación de servicios, de distribución o de venta propios del producto.

## **Capítulo 2 – Entrevistas a especialistas en Marketing y Management.**

### **Tom Peters (Especialista en Management)**

Entrevista realizada por “Virginia Postrel” – Revista Reason. Año 2007

Comentarios acerca de las tendencias futuras del marketing.: La Web tendrá un efecto equivalente al estallido de 10 bombas atómicas sobre la manera de hacer negocios y, en especial, sobre el marketing y las ventas”, predice Tom Peters, adalid del cambio. Don Tapscott, por su lado, asegura que desde el surgimiento de la Internet, “buena parte de lo que sabemos sobre marketing ya no sirve”. Y explica por qué: “En la vieja economía, la comunicación era de ‘uno a muchos’, y la marca se consideraba una imagen en la mente del cliente. Ahora, todo se convirtió en bidireccional y ‘uno a uno’. No son los únicos que hacen apuestas tan fuertes. Para Don Peppers y Martha Rogers, máximos referentes del marketing uno-a-uno, los sitios Web interactivos no serán un lujo tecnológico, sino una necesidad impuesta por las reglas de la competencia. Algunos valores, claro está, permanecerán inalterables. “Internet exigirá nuevos patrones mentales y nuevas habilidades —dice Stephen Covey—, pero lo que no cambiará será la importancia de las relaciones humanas. Con el tiempo, la tecnología se volverá indiferenciada, y la ventaja competitiva será la calidad de las relaciones.” James Champy, el gurú de la reingeniería, habla del desafío de resolver algunos de los problemas de servicio que ha generado Internet. Por ejemplo, ¿cómo agilizar la entrega para satisfacer las expectativas de los clientes y, a la vez, reducir los costos de logística?

La nota aporta valiosas reflexiones de otros reconocidos especialistas, analistas de la industria, inversores y emprendedores de negocios digitales exitosos.

#### **El Maestro del Cambio**

“Unase a la Web o retírese”, advierte Tom Peters, quien saltó a la fama tras escribir “En Busca de la Excelencia”.

Autor de la nueva serie de libros “The Brand You50”, “The Project50” y “The Professional Services Firm50”, Peters es tan ferviente defensor de la tecnología como de la revisión de los procesos de negocios.

#### **¿Cuál será el efecto de la Web en las áreas de ventas y marketing de las empresas?**

Como la explosión de 10 bombas atómicas. Nadie sabe con qué furia estallará, pero es inminente. Y si bien las relaciones seguirán siendo importantes, la Web las redefinirá. La gente que trabaja en marketing o ventas tendrá que aceptar este nuevo medio porque no desaparecerá; pronto habrá mercados para cualquier producto y servicio en la Red.

#### **¿Cuándo cree que sucederá?**

Ya sucedió en la industria del libro, hace aproximadamente dos años, y lo veremos dentro de cuatro en muchos ámbitos de los negocios entre empresas. No ocurrirá de la noche a la mañana, pero hay que entender que ya nada es sagrado. Todos tendrán que adoptar la Web, en lugar de atrincherarse en su contra. Quienes cuestionan a Internet, y no tratan de utilizarla para mejorar sus empresas, en cinco años habrán quedado fuera del mercado.

Además de instalar un sitio Web, ¿qué pueden hacer los ejecutivos para asegurar la supervivencia de sus compañías?

Armar un sitio y decir que, en consecuencia, se está haciendo comercio electrónico, es ridículo. Los mercados abiertos implican que cualquier persona puede comprar en cualquier parte; por lo tanto, limitarse a tener un sitio Web no agrega valor. Se necesitan relaciones online que ayuden a crear corrientes de ingresos. Si yo fuera vendedor, les preguntaría a mis clientes cómo puedo ayudarlos a aprovechar la Web.

Tom Peters afirma que las empresas que mejor van a sobrevivir son las que vendan experiencias y no productos como se cree habitualmente.

Peters cree también que el advenimiento de un nuevo mundo laboral en el que los individuos son marcas, el trabajo es trascendente y las empresas son interesantes. Asimismo, asegura que la tecnología está impulsando una “revolución de los trabajadores intelectuales”, que modificará las tareas de los gerentes y los ejecutivos, de la misma manera en que la automatización cambió las vidas --y suprimió los puestos-- de los empleados de las fábricas.

**En los próximos 25 años** seremos testigos de la reinención del trabajo intelectual, que será tan terrible como lo fue la reinención del trabajo manual en los últimos 75 años -dice Peters-. Sólo un idiota puede pensar que su posición actual está asegurada, o que el contenido de su cargo no cambiará radicalmente, si tiene un puesto en el departamento de compras o en recursos humanos de General Motors, o incluso de Google.

**¿A qué se refiere cuando dice que cada persona debe pensar en sí misma como una marca?**

En la vanguardia laboral, no hay lugar para la gente o las compañías que simplemente se dejen llevar por la corriente. Eso quiere decir dos cosas.

La primera es que la gente tiene que hacer marketing de sí misma en forma más agresiva. La segunda es vender una marca de si mismo.

**¿Qué valor le agrega a la compañía? ¿Qué buenas ideas le ha aportado? ¿Qué planes grandiosos diseñó?**

Es como hacer el marketing de una marca, nada más que aquí la marca es usted: una compañía de una sola persona haciendo su propio camino en el mundo, aunque pertenezca a una organización mayor como Ford o General Motors.

La marca personal se construye a partir de las cualidades que nos hacen diferentes. Salvador Dalí, por ejemplo, era su pintura, su estética personal, su estilo surrealista y su atribulada vida privada. Todo eso era Dalí y eso lo hacía único y genial.

Hoy Dalí es una marca que se mantiene vigente; no sólo sus pinturas son bien cotizadas, su mismo nombre se cotiza bien y hace que los perfumes y vasos que llevan su firma se vendan bien.

¿Quién soy? ¿Qué me hace diferente? ¿Cómo puedo promocionar mis cualidades para venderme en el mercado? Esas son las preguntas que todo profesional debería hacerse.

En segundo lugar, para sobrevivir, las compañías necesitan gente cuyo trabajo les genere saltos cuánticos, que sea importante. Cuando se dice “una tarea importante”, inmediatamente se piensa en los proyectos más interesantes de los últimos tiempos : la computadora Macintosh, el diseño del beetle de Volkswagen.

Ese tipo de trabajo nos hace exclamar : “¡Wow! Me gustaría participar”. Y yo sostengo que se puede.



**¿Cuál es la diferencia entre el trabajo tradicional y lo que usted describe como vanguardia laboral?**

Dos palabras: compromiso emocional. Hay que involucrarse por completo con lo que uno hace. Hace años, cuando tenía un negocio en el que generábamos contenidos para diarios y revistas, le dije a uno de mis socios, “si tuviera que elegir entre perder un contrato de un millón de dólares o tener un error en mi columna de este lunes, preferiría perder el contrato”. Y lo decía en serio. Tal vez por eso soy un mejor escritor que hombre de negocios. El compromiso emocional es sentir que uno se muere si el trabajo no sale como quiere. No digo que el individuo promedio no se preocupe, sino que no es frecuente encontrar una actitud comprometida entre los trabajadores intelectuales. Y debería serlo. El truco mágico es, ¿cómo se convierte el departamento contable de la compañía de 16 mil millones de dólares en un lugar de trabajo animado? De eso tratan mis libros, son un mapa hacia el cambio.

**Usted sostiene que el momento histórico actual es propicio para el cambio. ¿Qué tiene que ver el cambio de milenio con todo esto?**

Creo que hasta la persona más desinteresada se ha replanteado qué hace en este planeta con el cambio de milenio. Si no lo hace ahora, ¿cuándo lo hará?

Desde el punto de vista psicológico, es una situación equivalente a la del hombre de 54 años que empieza a correr todos los días después de una cirugía de by-pass. Si un ataque al corazón no le despierta la conciencia sobre el cuidado de su salud, entonces ¿qué lo hará?

**Usted le pide a la gente que asuma riesgos, tanto en la manera de promocionarse como en la manera de hacer su trabajo. ¿No es esto peligroso? Va un ejemplo: En algunas empresas, esa clase de actitud basta y sobra para ser despedido.**

Bueno, el mensaje que quiero transmitir no es que el riesgo va a ponerlos de patitas en la calle. Claro, ése es un estupendo argumento intelectual.

Es verdad que es un poco más difícil arriesgarse cuando uno tiene tres hijos y está planeando pagarles los estudios universitarios; pero el progreso siempre conlleva un riesgo, ya sea un gimnasta de nueve años o un gerente de 46. Punto.

No hay modo de sobresalir sin esfuerzo. Sale caro.

Un proyecto es un gran acontecimiento emocional. Sin embargo, siempre regreso al mismo tema : se trata de su vida.

Sus hijos son su vida, pero su trabajo también es su vida. ¿Cómo no arriesgarse entonces?

## Michael Porter (**Especialista en Estrategias y ventajas competitivas**)

Entrevista realizada por "Ángeles Caballero" IESE. – España – 2007

### ¿ Que es una buena estrategia?

En cinco requisitos resumió Michael Porter la estrategia,

**El primero:** Tenía que ver con sus palabras del principio de la charla: una propuesta de valor única. "La empresa **Enterprise Rent a Car**. Nadie ha oído hablar de ella porque no cotiza en bolsa, pero es la más rentable de su sector en Estados Unidos, más que "**Hertz y Avis**", aclaró.

Lo es porque se centró en esos clientes que no viajan y que necesitan un coche de forma puntual, clientes de los que se olvidan sus competidores. Pusieron oficinas pequeñas en el centro de las ciudades, en urbanizaciones y con horarios fáciles para ese tipo de público. Y triunfaron.

**El segundo:** Requisito es tener una cadena de valor distinta. "Son esas diferencias las que nos permiten hacer algo bueno". Las actividades primarias y secundarias que conforman la cadena de valor de toda empresa debe ser sobresaliente para poder ser distinguido competitivamente y de esta manera diferenciarse de sus competidores.

**El tercero:** Está basado en las renuncias, qué tira y afloja están dispuestos a aceptar los directivos de una empresa para tener una buena estrategia. "Algunas veces hay que pagar mejor a los empleados para ofrecer algo distinto", comentó Porter.

**La cuarta:** Condición recurrió a un ejemplo clásico, el de Zara. Y no pareció que lo hiciera por encontrarse en España. "Está claro que se pueden copiar muchas ideas, pero lo importante es elegir las bien.

Al principio, **Zara** producía todo en Europa. Pero se dio cuenta de que no es tan sencillo y desde entonces subcontrata los artículos estándar", comentó.

**La quinta:** La continuidad. "Se puede ser brillante, pero si se está cambiando cada año, no sirve para nada. Las propuestas deben durar al menos cinco años. Dell lleva un montón de tiempo ofreciendo ordenadores a esos compradores que no quieren intermediarios de por medio y que prefieren diseñarlos a medida, según sus necesidades. **Eso fue hace 25 años, y lo siguen haciendo**".

Para Michael Porter la irrupción masiva de Internet en la economía ha tenido un efecto nefasto, al erosionar el atractivo de industrias enteras, al minar las ventajas competitivas de muchísimas empresas, y al desplazar la base de la competitividad de la calidad, rasgos y servicios al precio, haciendo prácticamente imposible que nadie gane un centavo en su respectivo nicho.

Gran parte de los errores cometidos por miles de emprendimientos en Internet en todo el mundo, obedecerían según este conocido autor a un pequeño olvido. No haber respondido, no haberse planteado, pero ni siquiera haberse imaginado que valía la pena hacerse preguntas estratégicas acerca del modo en que Internet podía o debía cambiar al mundo de los negocios.

Estas preguntas canónicas son, según Porter, las siguientes: ¿Quién captura los beneficios económicos que crea Internet?, ¿Hacia dónde irá todo ese valor?, ¿Hacia los clientes (lo que

siempre hemos bendecido y de lo cual nos hemos alegrado infinitamente, igual que Patricia Seybold; de Clientes.com, igual que Jeff Bezos de Amazon;, igual que Meg Whytman de Ebay;, igual que Tim Koogle de Yahoo!;) o podrán las compañías hacerse con él -después de todo Porter lee todo con los ojos del beneficio a mansalva a las compañías-?, ¿Cuál será el impacto de Internet en la estructura de la industria?, ¿Aumentará o achicará el conjunto de beneficios?, ¿Y cuál será su impacto en la estrategia?, ¿Ayudará o erosionará Internet la habilidad de las compañías para ganar una ventaja sustentable sobre sus competidores?

Son preguntas muy duras y difíciles de roer, y al mismo tiempo nada inocentes. Formuladas de este modo, y contestadas en la forma en que lo hace Porter, lo que hemos valorado favorablemente en este lustro de desarrollo de la Internet comercial se deshoja como una margarita.

Porque desde el punto de vista de la estructura de las industrias, la Internet sería una flecha envenenada, o más bien un efecto perverso, al poner en cuestión la rentabilidad sectorial, aplanar las prácticas de negocios, y reducir la habilidad de cualquier compañía en cuanto a establecer una ventaja operacional sostenida en el tiempo.

Las ventas no serían la única dimensión evanescente del mundo interneteado. Con los costos habría pasado exactamente lo mismo al haber experimentado la mayoría de las compañías en línea grandes subsidios que distorsionaron la estructura de costos, regalando gran valor a precio vil, y olvidando por otro lado, el papel beneficioso / nefasto de las grandes inyecciones (especulativas) de capitales, que terminaron desacoplando la cotización del mercado de las compañías de sus aportes efectivos de valor.

Son críticas muy duras hechas por un gurú muy respetado. Pero, ¿Se trata de un diagnóstico válido?, ¿Capturan las mismas la esencia del negocio de Internet? No lo creemos. Por eso en el próximo artículo las rebatiremos puntualmente. Mientras tanto vale la pena pensarlas y averiguar porque aunque parecen fundadas, no lo son.

## **Philip Kotler (Especialista en Mercadotecnia)**

Entrevista realizada por “Patricio Ballesteros Ledesma” Revista Fortuna – 2007

Toda compañía enfrenta el mercado en un contexto, que evoluciona y se modifica constantemente. Este no puede cambiarse; sólo es posible manejar sus variables para lograr el éxito. Un equipo de trabajo necesita estar atento a todo lo que pasa, tanto dentro como fuera de su negocio. Sin embargo, los consultores en organización y los expertos en dirección advierten que el mayor desafío no es solucionar los problemas, sino advertirlos, y a tiempo. Este listado es una herramienta orientativa y correctiva, un oportunidad previa para directivos o empresarios de mente abierta que tengan la intención de bucear dentro de su organización, identificar algunos de los posibles errores y corregirlos antes de que sea demasiado tarde.

1. **Modelo de gestión arcaico.** Las empresas están incorporando nuevos conceptos de gestión: modernas tecnologías e Internet, gestión de recursos humanos y del conocimiento, globalización, mayor poder en el cliente, gestión de la innovación y empowerment, entre otros. Estos elementos, que se van integrando en la gestión empresarial, obligan al modelo de negocio tradicional a evolucionar hacia nuevos conceptos y herramientas, para así mejorar la competitividad y los resultados. El enfoque al cliente y la innovación están pasando de ser recomendables a

indispensables. Estos elementos tienen que ser compartidos por toda la organización, e introducidos en la cultura empresarial. Como señala el consultor especializado en alta dirección, Peter Drucker: "Mi consejo es sencillo; si tiene que cambiar, no cambie de cultura, cambie simplemente los hábitos".

2. **Planeamiento inadecuado o nulo.** Sobre todo en las Pymes, esto es considerado como un pecado capital del management. En realidad, toda empresa debería guiar sus acciones por un plan de negocios y un plan estratégico, pero con el primero solo no alcanza. Muy por el contrario, el segundo suele incluir el primero y le otorga sustentabilidad y objetivos claros a toda la operación. No hace falta manejar proyectos complejos: simplemente hay que fijarse metas concretas -con vencimientos y mensurables-, que sean lo suficientemente ambiciosas para lograr ser vistas como motivadoras y desafiantes, pero no tan grandes como para percibirse como imposibles de antemano.
3. **Marketing descuidado o inefectivo.** Partiendo de la base que una empresa ofrece un producto o servicio competitivo y útil, sólo tiene dos maneras genéricas de ganar dinero: incrementando las ventas o controlando los costos y los gastos. Si el empresario no tiene tiempo, ganas o experiencia para hacer un buen marketing de su producto (servicio, empresa, o de su propia persona), es mejor que contrate a alguien experimentado que lo haga por él.
4. **No incluir a todos los stakeholders.** El derecho del management a dirigir y administrar no puede sostenerse sólo con los supuestos de competencia, la maximización de los recursos y las teorías de los juegos. Como advierten Peter Davis y John Donaldson, "la función del management es sobre todo asegurar la cooperación de todos los que contribuyen de una u otra manera al proceso de creación de riqueza, y asegurar que los valores que se crean sean pertinentes para los accionistas, los empleados, los directivos, los proveedores, los clientes y la comunidad. 'Lograr que se haga el trabajo', 'servir a los objetivos de la organización dentro de la disciplina del mercado', y otras formulaciones por el estilo pueden ser cortinas de humo para absolver al management y a las organizaciones de toda responsabilidad por sus acciones".
5. **Dificultades en la forma de negociar.** No existe una negociación igual a otra, aunque pueden agruparse por el tipo de situación, en forma competitiva, colaborativa, acomodativa o a través del compromiso, según el sistema de negociación situacional de Franc Ponti, experto en pensamiento creativo aplicado a las organizaciones. Sin embargo, en muchas oportunidades los empresarios y ejecutivos no aciertan con el estilo utilizado para lograr acuerdos, o bien desconocen que existen circunstancias en las que es mejor no negociar. Además, hay que tener presente que negociar no es obtener un acuerdo beneficioso para uno, sino realizar un intercambio en una estrategia conjunta de ganar / ganar.
6. **Falta de capacitación.** No importa en absoluto si el manager o el emprendedor es un genio en el core business de su negocio; eso no es suficiente para que la empresa tenga éxito. Lo cierto es que una cualidad común de quienes emprenden un negocio con buenos resultados es su expertise o condiciones en múltiples tareas u ocupaciones pertenecientes a las diversas áreas dentro de la compañía. Como señalan los entendidos, lo ideal es capacitarse y capacitar al personal. Buscar que los pocos o muchos (empleados y socios que tiene o tenga), complementen sus propias capacidades, es decir que todos deben ser 'hombres o mujeres orquesta'.
7. **Desorganización y 'cortocircuitos'.** El factor organización es básico, aunque a veces es muy complejo, ya que los resultados no son siempre los esperados. No se

tiene en cuenta que los objetivos van ligados a unos segundos propósitos: los intereses propios son antepuestos a los de la propia empresa. En ese punto es cuando empiezan a aparecer 'cortocircuitos', malentendidos, disfunciones, mal entorno de trabajo, estrés por realizar lo esperado de la mejor manera y en el menor tiempo posible. Establecer un equilibrio entre las necesidades de la compañía y, al mismo tiempo, satisfacer las necesidades de sus trabajadores, es una tarea muy difícil, pero ineludible.

8. **Inacción y poca iniciativa.** En relación al apartado anterior, establecer prioridades significa organizar y llevar a cabo las tareas más importantes en primer término. Esta idea se puede resumir en pocas palabras: poner en ejecución un plan de tareas en orden de importancia. Cuando no se sigue este camino, tarde o temprano se pierde el foco y sobreviene la inacción. En la actualidad se usa mucho el calificativo de proactivo, tanto en management como en otras actividades de trabajo en equipo, en contraposición a aquellos dirigentes o conductores que no toman la iniciativa, ni dirigen o conducen a su gente. "Ser proactivos es algo más que tomar la iniciativa. Es reconocer que somos responsables de nuestras elecciones y que tenemos la libertad de elegir basándonos en principios y valores, y no en estados de ánimo y condiciones", sugiere Stephen R. Covey.
9. **Deslealtad hacia el equipo.** Cuando un líder no es leal con su equipo de trabajo y con la organización, es decir con aquellos que están por encima de él y con los subordinados, no puede mantener su liderazgo en el tiempo y se vuelve simplemente un jefe. El manager es quien conoce a su gente más que a nadie, exige a cada uno según sus puntos fuertes y de esa manera logra un equipo ganador. Asimismo, el dirigente con liderazgo confía en su gente, le da libertad para crear y pensar, y además del tareas y responsabilidades.
10. **Desdeñar a la competencia.** Los clientes van donde obtienen los mejores productos, servicios y precios; y con mayor comodidad y facilidades de pago, aun cuando esto implique romper relaciones comerciales de muchos años. Como solución a la deslealtad de los clientes para con la propia empresa, los consultores señalan que es imprescindible hacer un monitoreo constante de lo que hace la competencia (benchmarking), y no dudar un instante en 'tomar prestadas' sus buenas prácticas e ideas. Más aún, una clave del éxito sería que cada semana el líder de un equipo o el emprendedor de un negocio le dedique un tiempo a idear nuevos métodos, procedimientos, productos o servicios para la empresa.
11. **Recelar a sus subordinados.** El líder que le teme a la competencia de su gente, es decir que uno de sus seguidores pueda ocupar su puesto, está prácticamente condenado a ver cumplidas sus expectativas en el corto o largo plazo. Por el contrario, el líder capaz entrena a suplentes en quienes puede delegar, a voluntad, cualquiera de los detalles de su posición. Sólo de ese modo un líder puede multiplicarse y prepararse para estar en varios lugares, y prestar atención a muchas cosas al mismo tiempo. A través del expertise y de su propio magnetismo, el líder eficiente puede aumentar en una medida superlativa la eficacia de su grupo de trabajo, e inducirlos a rendir más y mejores servicios que los que rendirían sin su apoyo.
12. **Provocar rencor en el equipo.** Relacionado con el punto anterior, se encuentra el egoísmo, cuando el líder reclama todo el honor por el trabajo de sus seguidores. Con esta actitud, está condenado a generar resentimientos. El verdadero líder no exige honor alguno. Le alegra ver que los honores, cuando los hay, son para sus seguidores, porque sabe que la mayoría del personal trabajará con más entusiasmo

por recomendaciones, reconocimientos y sugerencias, más que solamente por una buena paga.

13. **Mostrarse como sabelotodo.** En ciertas áreas laborales, enarbolar el título universitario o el curriculum de estudios o laboral, es un error muy común. El líder eficiente enseña mediante el estímulo y no intenta amedrentar a sus seguidores. El hombre que insiste demasiado en su título, por regla general no tiene mucho más en qué apoyarse. Además, muchos gerentes no toman en cuenta que las compañías no pagan a los managers por lo que saben; en realidad les pagan por lo que hacen con aquello que saben o por lo que impulsan a hacer a otros.
14. **Impresionar con autoritarismo.** El líder eficiente enseña mediante el estímulo y no intenta atemorizar a sus seguidores. Si un líder lo es de verdad, no necesitará anunciarlo, a no ser con su conducta (simpatía, comprensión y sentido de justicia), y demostrando que conoce su trabajo. Cuanto menos se note el accionar de alguien, tanto mejor; si un jefe, dirigente, gerente, presidente, se hace notar cuando está mandando, algo en la organización no está funcionando adecuadamente. Relacionado con este concepto conviene recordar una máxima de Stephen R. Covey: "Procure primero comprender y después ser comprendido". Este gurú en temas de liderazgo señala que "cuando escuchamos con la intención de comprender a los demás, y no con la intención de responder, iniciamos la construcción de una comunicación y una relación auténticas. Entonces, las oportunidades de hablar con franqueza y ser comprendido surgen con mayor naturalidad y facilidad".
15. **No aprovechar las diferencias.** "La sinergia es la tercera alternativa: ni mi manera ni tu manera, sino una tercera manera, que sea mejor de lo que propondríamos individualmente cualquiera de nosotros. Es el fruto de respetar, valorar e, incluso celebrar las diferencias mutuas", aconseja Covey. Un team sinérgico es un equipo complementario, donde el grupo se organiza de tal manera que los puntos fuertes de unos compensan las debilidades de los otros. Akio Morita, fundador de Sony y autor de la autobiografía Made in Japan, siempre instaba a sus directores a no formar a los nuevos empleados para que encajen en el molde, sino a estudiarlos, averiguar cuáles eran sus puntos fuertes y hacer el mejor uso de sus habilidades. "Un director eficaz tiene que combinar a los empleados del mejor modo posible, igual que un maestro albañil que construye una pared. A veces, las piedras son redondas, otras, cuadradas... hay que averiguar cómo ensamblarlas...", comentaba Morita.
16. **Estilo de gestión duro y descortés.** Se sabe que los seguidores no respetan a un líder intemperante, con rasgos de desenfreno y rudeza. Con veinte años en la consultoría y asesoramiento de empresas como NCR, AT&T y 3M, J. Davidson Frame explica el tema de ser duro versus ser blando en el trato con la gente basado en su experiencia personal: "Un jefe de proyecto de gran éxito me dijo una vez que una de las claves de su buen rendimiento era su capacidad de blandir un 'ladrillo forrado en terciopelo'. Un buen ejemplo de esto es poder rechazar un pedido de alguien, de modo tal que ese alguien se sienta bien en relación al rechazo", ejemplifica el experto en dirección de proyectos.
17. **Ignorar las necesidades de los clientes.** El denominado customer service (servicio de atención al cliente), debe ser un aspecto clave de toda empresa. Si el empresario o el responsable dentro de la compañía no se preocupa por sus clientes, muy probablemente ellos encontrarán a alguien que si lo haga. Philip Kotler, el gran gurú del marketing, señala que hay empresas que no entienden del todo a sus clientes potenciales. "Si ya hace tres años que realizó su último estudio de clientes, si los consumidores no están comprando su producto en la cantidad esperada –mientras

que los de la competencia se venden mejor—, o si se reciben muchas quejas y devoluciones de los clientes, no lo dude: estos son tres signos inequívocos de que su empresa no entiende del todo a sus clientes-objetivo", señala Kotler, autor entre otros del libro Los 10 pecados capitales del marketing.

18. **No prestarle atención a lo micro.** Un liderazgo eficiente requiere capacidad para organizar y controlar los detalles. Cuando un dirigente de equipos de trabajo admite que está muy ocupado para cambiar de planes, o para prestar atención a una emergencia, está admitiendo su incompetencia. El líder de éxito será quien controle todos los detalles relacionados con su posición, pero además debe adquirir el hábito de relegar los pormenores a sus asistentes más capaces. Como dice el especialista en dirección J. Davidson Frame —autor de La nueva dirección de proyectos—, "los jefes deben equilibrar constantemente la mirada del cuadro general versus prestar atención a los detalles". Usando en forma invertida la conocida frase, se puede decir que los líderes no sólo deben ver el bosque, sino también cada uno de los árboles.
19. **Desconfianza en la tecnología.** El uso de los sistemas de información de última generación y las tecnologías de punta ha crecido exponencialmente en los últimos años, y la mayoría de las empresas de toda escala los utilizan. Sin embargo, la postura actual frente a la Internet, el e-commerce y el B2B, los dispositivos móviles, es en muchos casos de expectación y de cierta desconfianza. En ese sentido, estos nuevos conceptos no deben ser vistos como elementos tecnológicos, sino como importantes oportunidades para mejorar los resultados. La tecnología siempre ha de ser vista como una herramienta para optimizar negocios y no como un fin en sí misma. Obviamente, la dependencia a ultranza de la tecnología también es un grave error en muchos casos.
20. **Carencia de un plan anticrisis.** Las empresas que no tienen una estrategia clara y su correspondiente plan de acción -con un balance adecuado entre el corto y el largo plazo-, no van para ningún lado. Es decir, no pueden enfrentar una crisis, y mucho menos superarla. El plan estratégico debe definir el camino, objetivos y plazos para superar un conflicto o una suma de dificultades endógenas y externas. El plan es crítico en los momentos complicados ya que, unido a la comunicación interna, es la única manera de conseguir mantener la calma, tener un equipo unido y preparar la organización para el próximo ciclo positivo. Como aseguran los expertos, siempre se puede mejorar la empresa en pos de tener una organización más eficiente, eficaz, rentable e innovadora. Para un emprendedor, es evidente que cuanto más preparado esté antes de montar la empresa, mejor. Y para las empresas en funcionamiento, cuanto antes se detecten los problemas de toda índole, más cerca se estará de solucionarlos y obtener resultados positivos.

## **Como Internet ha afectado la 5 fuerzas de Michael Porter, Según Philip Kotler:**

Internet ha cambiado algunas de las bases de las que partía Michael Porter en 1980 cuando publicó las 5 Fuerzas que intervienen el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa. A lo largo de estos últimos años, Porter ha ido modificando y matizando las 5 fuerzas. En este artículo veremos como han ido evolucionando para adaptarse a los nuevos tiempos. ¿Qué son las 5 fuerzas de Porter? En 1980 Michael Porter desarrolló este método de análisis con el fin de descubrir qué factores determinan la rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas. Para Porter, existen 5 diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso un sector o de una empresa:

- 1.La rivalidad entre competidores.
- 2.La amenaza de nuevos participantes en el mercado.
- 3.La amenaza de productos que substituyan a los nuestros.
- 4.El poder de negociación de los compradores.
- 5.El poder de negociación de los proveedores.

### **¿Cuándo se utiliza el análisis de las 5 fuerzas de Porter?**

- 1.Cuando desees desarrollar una ventaja competitiva respecto a tus rivales.
- 2.Cuando desees entender mejor la dinámica que influye en tu industria y/o cual es tu posición en ella.
- 3.Cuando analizas tu posición estratégica y buscas iniciativas que sean disruptivas y te hagan mejorarla.

Pero Internet ha cambiado algunas de las bases de las que partía Porter en 1980 para cada uno de los 5 factores. Porter mismo, a lo largo de estos años ha ido modificándolas y adaptándolas al mundo actual.

Analizaremos las 5 fuerzas y veremos cómo Internet ha cambiado las reglas del juego y qué debemos considerar si deseamos seguir utilizando este tipo de análisis.

#### **1.La rivalidad entre competidores:**

Porter centra sus recomendaciones en desarrollar diferencias entre nuestros productos y los de la competencia, para evitar caer en competir por precio, estrategia que a la larga acabaría afectando la rentabilidad de ambas empresas. Pero Internet ha permitido que realmente se puedan reducir los costes en empresas cuyos costes están relacionados con la comunicación, con la recepción de información o con la concertación de transacciones. Así que una gran parte de las empresas que han sabido aprovechar las ventajas de que les brinda Internet y la tecnología asociada a la red, acaban pudiendo ofrecer precios más bajos y por lo tanto, compitiendo por precio en su mercado. Ante un mismo producto, con dos precios diferentes, la fidelización del cliente sólo influye en la pequeña cantidad de diferencia de precio que el cliente tolerará antes de abandonarnos e ir a la competencia. Internet permite que la rivalidad sea por precio, sin que esto lleve a una guerra donde no haya ganador.

Internet también ha provocado que aparezcan en el mercado gran cantidad de productos que antes solamente estaban destinados a un mercado local, con lo que aunque nuestro



producto fuese único en nuestro mercado, ahora aparecen productos idénticos al nuestro... así que de nuevo acabamos compitiendo por precio.

La relación entre competidores ha cambiado radicalmente con la globalización de los mercados. Los clusters locales especializados en la producción de determinado producto o servicio, hacen que la relación entre empresas competidoras sea colaborativa, con objetivos con miras a desarrollar juntas tecnologías, investigación que hagan subir la productividad y la innovación de las empresas que participan en el cluster. Silicon Valley y Hollywood son los clusters más famosos, pero existen cientos de miles de clusters locales que han cambiado radicalmente la relación entre competidores.

Existe información sobre el efecto de los clusters locales en la relación entre competidores en diversos artículos publicados por el mismo Michael Porter. Al final del artículo citamos uno de ellos.

## **2.La amenaza de nuevos participantes:**

La amenaza de que nuevos participantes entren en nuestro Mercado es mayor, cuando las barreras de entrada son bajas, cuando las empresas que participan en un mercado no desean luchar contra los nuevos jugadores, y cuando un nuevo jugador tiene grandes expectativas de ganancias si entra en ese mercado. Así que Porter aboga por incrementar las barreras de entrada en un mercado. Sus recomendaciones son las siguientes: Aprovechar las economías de escala para bajar costos.

Crear productos diferenciados y patentarlos.

Desarrollar la imagen de marca de la empresa, para que a los clientes les sea más difícil cambiar de marca.

Cerrar el acceso a los canales de distribución.

Disponer de restricciones para nuevos jugadores, dictadas por las instituciones gubernamentales.

Este modelo es válido para mercados estáticos. Internet ha propiciado multitud de mercados dinámicos que no permiten aplicar las recomendaciones de Porter. La consolidación de las empresas punto com supervivientes al crac del 2000/2001 ha cambiado los modelos de negocio y las cadenas de valor. Las punto com han destruido eslabones de la cadena y han creado nuevos escenarios competitivos en los que han sido aplicaciones asesinas de muchos servicios ofrecidos hasta ese momento sólo por el mundo offline (ejemplo: las bolsas de trabajo online, las páginas web de clasificados de compraventa, las subastas online, etc.)

Las externalidades de red, por otro lado, llevan a la creación de monopolios naturales ya que generan procesos de retroalimentación positiva que hacen que con cada nuevo usuario de un servicio éste tenga más valor para el siguiente usuario.

## **3.Las amenazas de la aparición de productos substitutivos:**

Porter considera un producto es substitutivo de otro, sólo si reemplaza un producto de un sector industrial diferente al suyo. Por ejemplo, el precio de las latas de aluminio para bebidas, está en función de las fluctuaciones del precio de las botellas de cristal y de las botellas de plástico. Son envases substitutivos, pero no son rivales que provienen de la industria del envasado en aluminio.

La tecnología cada vez más permite la generación de nuevos negocios que hasta ahora eran impensables. Los cambios tecnológicos radicales que estamos sufriendo no permiten realizar ningún tipo de predicción ni análisis previo sobre este punto. Por ejemplo, pensemos en el mercado del ancho de banda: tenemos las conexiones vía cable telefónico, vía satelital, vía red eléctrica, etc... todas aparecidas y desplegadas en un espacio de tiempo relativamente corto. Se hace difícil poder prever y contrarrestar los efectos de este tipo de productos. El usuario cambiará tan pronto como perciba que el coste del nuevo producto es más bajo o cuando obtenga nuevas funcionalidades.

Internet además, habilita otras formas de satisfacer necesidades y funciones, creando así nuevos e inimaginables substitutivos.

#### **4.El poder de negociación de los compradores:**

Para Porter esta amenaza debe neutralizarse con una estrategia adecuada que persiga este fin. Lo cierto es que gracias a Internet, los clientes cada vez tienen más poder. Aunque visto desde el punto de vista de la empresa tradicional esto no es precisamente positivo:

Internet incrementa la información sobre los productos y la realidad del mercado.

Incrementa el poder de negociación porque proporciona vías más directas al cliente y elimina eslabón es en la distribución de los productos.

Proporciona un marco inmejorable para unir consumidores y realizar acciones de presión contra determinadas empresas cuando los clientes están insatisfechos.

Para entender mejor este punto recomiendo la lectura del resumen de la conferencia de Philip Kotler en el Forum Mundial del Marketing y Ventas (Barcelona 2004): Los 10 principios del "NuevoMarketing"

#### **5.El poder de negociación de los proveedores:**

Porter centra el análisis de este punto remarcando que el poder de los proveedores depende de la importancia de los mismos (pensemos en proveedores que tienen cautivo al mercado Ej.:Telefónica, Microsoft, etc.)

La tendencia actual es a tratar a los proveedores como socios de la empresa, y compartir con ellos el objetivo final de satisfacer las necesidades de nuestros clientes. La relación cliente-proveedor está cambiando.

Aunque todo lo matizado en los comentarios a las 5 fuerzas apunta a que Internet ha obligado a las empresas a competir por precio, Internet también ha propiciado que algunas de ellas hayan conseguido grandes éxitos en sus estrategias de diferenciación. Estas empresas son las empresas que son fuertes en:

- Investigación científica.
- Equipos de desarrollo de producto con talento y creatividad.
- Equipos de ventas con grandes habilidades de comunicación y de percepción de las necesidades de un mercado cambiante.
- Imagen de marca que transmite innovación y calidad Pero los riesgos asociados y la diferenciación también han sido magnificados por Internet:
- La imitación de nuestros productos por parte de terceros que no han invertido en I+D.

- El gusto cambiante e impredecible de los clientes. Así que como colofón al artículo diría que Internet ha hecho que el análisis de las 5 fuerzas de Porter, aun siendo válido en nuestros días, es mucho más complejo de lo que era y con muchas más variables a tener en cuenta.

## **Capítulo 3 – Adaptación, capacidad y cambio del Entorno.**

### **3.1 Capacidad de cambio y adaptación al entorno**

Este fenómeno suele producirse en el caso de empresas que crecen hasta constituirse en compañías importantes. Aumenta el temor al riesgo, a la innovación, y crece la burocracia interna, lo que ralentiza la puesta en marcha de cualquier proyecto. Si además esta empresa entra en Bolsa, el miedo al riesgo es todavía mayor, pues habrá que dar cuenta de sus inversiones al accionariado y cualquier resultado negativo se verá plasmado en su cotización.

Por eso, muchas compañías que aumentan de tamaño pierden competitividad, especialmente si se desenvuelven en sectores dinámicos. De hecho, un 80 por 100 de las innovaciones tecnológicas actuales las realizan las pequeñas y medianas empresas, porque resalto este punto porque teniendo en cuenta las variables analizadas en la presente tesis de las tendencias de los nuevos modelos de Marketing pueden permitir prever cambios tanto en el entorno como en la propia empresa de manera interna y a nivel competitivo

### **3.2 Desconocimiento del cliente**

Muchas de las empresas analizadas no podrían contestarnos sobre quién es su cliente real, cuáles son sus necesidades y sus tendencias, o en qué porcentaje dividen sus *targets*. Este tipo de compañías suele estar centrado en los procesos de producción de espaldas al mercado, que es donde realmente se producen las expectativas de demanda. Saber quién es nuestro cliente, qué quiere y, sobre todo, qué deseará mañana es imprescindible para no perder nuestro posicionamiento en el sector.

### **3.3 Menosprecio de la competencia**

Ninguna empresa debe ser considerada pequeña, como para no tenerla en cuenta. Grandes compañías multinacionales se han llevado grandes sustos con pequeños competidores que poco a poco han ido haciéndose con su cuota de mercado.

Durante los últimos tres años, varias empresas pequeñas dentro del sector de nuevas tecnologías han dado ejemplo de ello con unos departamentos de I + D muy desarrollados, una gestión profesionalizada de su fuerza de ventas y un excelente servicio de atención al cliente. Si estas empresas invierten en programas de marketing moderno como avances analíticos competitivos e internos se podrán planificar escenarios y realizar acciones comerciales y estrategias para no ser sorprendidos por los competidores.

### 3.4 Pensar en perspectiva competitiva:

Una excelente manera de diferenciarse consiste en crear nuevos productos o servicios que capten la atención de los consumidores y despierten el deseo de comprarlos. Por eso, muchos analistas e investigadores intentan descubrir las razones por las cuales las tecnologías disruptivas son capaces de desalojar del mercado a las empresas más exitosas. O imaginar estrategias y modelos de negocios como los que se mencionan en esta investigación inédita que les permitan imponerse a sus competidores.

Eso es lo que se trata con estos modelos propuestos por los grandes autores internacionales y adoptados no solo a grandes multinacionales sino a cualquier índole de empresa que permita el acceso a este tipo de ventajas de la cual hablamos.

Las nuevas tendencias de marketing van a permitir plantear escenarios futuros y sondear el presente y recomendar el uso de determinadas estrategias comerciales existentes o poderosas herramientas de marketing que atraen y fidelicen a más clientes tanto actuales como potenciales.

Sabemos que el mundo competitivo actual en el que vivimos no podemos tardar en tomar decisiones no solo en el ámbito estratégico sino a nivel operativo y actuar rápidamente antes de que la competencia toque las puertas de nuestros clientes y nos destierre del mercado.

Para eso son necesarias ciertas herramientas de marketing que no bastan con las tradicionales sino con la fidelización de clientes que cada vez es más poderoso su uso en cualquier índole.

Saber segmentar que clientes tenemos y en cuales tenemos que saber invertir para poder tener en el futuro una rentabilidad aceptable para la empresa.

Si bien todos hemos escuchado el término de “**Marketing**” pocos sabemos realmente su real significado y sus potencialidades que algunos empresarios todavía desconocen, la evolución del mismo ha hecho que empresas chicas obtengan grandes cuotas de mercado y su debida expansión.

Si bien la investigación se hizo sobre las empresas del rubro de tecnología hemos tomado varias empresas de distinta índole, como familiares, sociedades, unidades estratégicas de anteriores empresas y se ha analizado un factor común que es la escasez de información que se cuenta de este sector. No solo por su poca importancia ya que se ve como gastos y no posee un retorno inmediato sino también que se debe a factores culturales y organizaciones pero de la antigua generación.

Si bien algunas cosas se refutaron como que no utilizaban variables de marketing estas empresas de tecnología estudiadas, ya que si lo hacían con las herramientas de marketing directas, no se anticipaban a futuros cambios y mucho menos a las nuevas tendencias de marketing moderno como son los nuevos estilos gerenciales y los software detallados de CRM que brindan no solo gran potencial de información de su empresa, situación e información de sus vendedores y de sus clientes y sobre la base de ello decisiones

estratégicas a implementar, sino que no hay interés ni tampoco precaución de esta información correcta y exacta de estos instrumentos.

Otro dato relevado en las organizaciones que se estudiaron es también la falta de planificación estratégica y operativa no solo a nivel de objetivos claros y consensuados en la alta dirección sino que no hay relevamiento de información de posibles o eventuales escenarios futuros. No poseían planes escritos para poder evidenciar hacia donde querían ir sino que tampoco lo había entre sus empleados en cuanto a los planes organizaciones estratégicos.

La planificación estratégica abarca todo el plan organizacional y el plan de mercadotecnia a implementar sobre sus futuras estrategias comerciales o futuros lanzamientos de productos o servicios. El plan de mercadotecnia tiene que estar involucrado con las distintas áreas de la empresa para obtener información financiera y contable, comercial, administración y de esta forma aplicar dicho plan de marketing que no poseía ninguna de las empresas estudiadas.

Mucho se ha escrito sobre los conceptos de planeamiento, estrategia y dirección estratégica.

A continuación se detallaran dichos conceptos para la contribución del entendimiento del marco teórico.

Si recopilásemos información sobre la literatura dirigida a gestión y dirección estrategia, nos encontraríamos con que la palabra estrategia es la más utilizada, abordada y de lo que ha producido muchas teorías, controversias, esquemas, congresos y exposiciones del tema.

Pero en si, que significa la palabra estrategia? Este término proviene del idioma griego y si analizamos la etimología, es una expresión que se refiere exclusivamente al combate, por lo cual el vocablo “**strategos**”, significa que el conductor es quien estipula la acción a implementar y la dirección del ejército en la batalla.

Se tiene que entender que la estrategia no es un acto aislado, es una cadena de elecciones que recorre toda la empresa involucrando todos los aspectos que hacen al funcionamiento de la misma.

**El impulso de la estrategia ajuste o extension en mercados tecnologicos**

<b>Aspectos de la estrategia</b>	<b>Ajuste al entorno</b>	<b>Extension de los recursos</b>
Bases subyacentes de la estrategia	Ajuste estrategico entre las oportunidades del mercado y los recursos de las organizaciones	Apalancamiento de los recursos para mejorar el valor
Ventaja competitiva a traves de....	Posicionamiento adecuado Diferenciacion directa en funcion de las necesidades del mercado.	Diferenciacion basada en las competencias adecuadas a las necesidades del mercado o que crean necesidades
Como sobreviven los pequeños....	Encontrar y defender un nicho Cartera y productos y negocios	Cambiar las reglas del juego
Reduccionde riesgos a traves de....	Cartera de productos/negocios	Cartera de competencia
El centro corporativo invierte en....	Estrategias en divisiones o subsidiarias	Nucleo de competencias

Una perspectiva de la dirección estratégica consiste en considerar que, en defecto, las estrategia puede y debe ser gestionada, a través de procesos de planificación racional, con una estructura de pasos secuenciales que implican el establecimiento de objetivos y el análisis de las tendencias del entorno y de los recursos disponibles, con una cuidadosa planificación de la implementación de la estrategia. Aquí pues, el principio subyacente es que las estrategias son el resultado de una planificación y un análisis cuidadoso de los objetivos, con lo que los directivos son capaces de tomar decisiones que definen la dirección futura de su organización. Muchas organizaciones estudiadas tienen sistemas formales de planificación y consideran que contribuyen de la estrategia, sin embargo no todas las organizaciones tienen estos sistemas, pero incluso cuando los tienen, seria un error suponer que las estrategias de las organizaciones provienen necesariamente de los sistemas de planificación.

## Capítulo 4 - Resultados cuantitativos obtenidos de la investigación:

Las empresas de tecnología consideraron que las herramientas que se aplican no son para nada obsoletas. Según el resultado que arrojó el muestreo un 78% de las empresas consideraron que esta posibilidad no era verdadera, mientras que las restantes sí con un 22%

En cuanto a la estrategia de comunicación y marketing que usan las empresas estudiadas arrojó un sorprendente resultado prácticamente homogéneo en su proceder cuando se implementan diversas comunicaciones hacia sus potenciales y actuales clientes.

Un 100% determinó que usan casi en forma idéntica las mismas implementaciones, tales como folletos publicitarios, merchandising, base de datos, marketing, etc. No así las tendencias futuras como tablero de mando integral como CRM ni la implementación de sus filosofías.

Solo una empresa rompió el esquema tradicional implementando modelos de CRM y Cuadro de mando integral, por lo que basa sus decisiones de que estrategias va a determinar para comunicar a sus clientes, de acuerdo a lo relevado, la estrategia de marketing varía según los resultados arrojados por el cuadro de mando integral y por el comportamiento de sus clientes que tuvo durante el mes, estos datos provienen de su CRM.

Cuando se indaga acerca de las estrategias más productivas que han tenido importantes resultados solo una tuvo en cuenta la estrategia de marketing de fidelizar a sus clientes

La fidelización también es una herramienta de marketing directo y no fue tomada en cuenta en el momento de responder por las demás organizaciones.

La compra de un software de gestión que puedan contribuir a sus resultados, se obtuvo una importante información acerca de sus decisiones próximas y completamente divididas, ya que el 44% lo vio como algo realmente positivo la compra del mismo, se determinó que era una inversión, mientras que hubo otras empresas que lo consideraron como gasto o pérdida un 44%, el restante 12% prefirió no responder a este cuestionamiento porque no sabía cómo medirlo.

Otro dato que arroja la investigación es que las empresas estudiadas aplican herramientas y estrategias de marketing tradicionales.

Parece ser que las empresas de tecnología son reacias a los nuevos modelos o tendencias de marketing de las cuales son bastante aplicadas en el ámbito mundial.

Hubo dos divisiones de respuestas acerca de este tipo de pregunta, respondieron un 56% que si eran muy reacios a los modelos actuales, las restantes empresas consultadas respondieron con absoluta certeza con un 44% que no eran reacios a los cambios del entorno y que estaban dispuestas no solo a prepararse a los cambios sino a la incorporación de programas que permitan poder anticiparse al cambio.

Otro dato importante que arroja la investigación es acerca de cómo se ve a las estrategias de marketing a nivel global, en total un 89% afirmó que las considera como una ventaja

competitiva y tan solo dos empresas lo ven como un posicionamiento estratégico o bien como una ventaja comparativa.

Por último otro dato a considerar es acerca de que opinión tienen sobre una cantidad de modelos de gestión que son muy eficientes y atractivos. , La gran mayoría los conocía, solo unas pocas había escuchado nombrar algunas y otras no tanto, pero todas coincidían salvo una que aplicaba el famoso modelo de gestión CRM,

Muchas empresas determinan que no son aplicables a la realidad empresarial y mucho menos al entorno competitivo en que se compete.

**Razones negativas en el area del Marketing**

El marketing no es valorado por otras unidades estrategicas	9
Medir el rendimiento de Marketing es complejo	5
El Marketing no es una herramienta eficaz	4
Los CEO no valoran el departamento de Marketing	2
Total	20





El grafico presente nos permite analizar y visualizar las distintas opiniones que existen dentro de las organizaciones, el que más sobre sale es la poca valorización de las demás áreas con respecto al departamento de marketing, y que tienen incidencia directa en la interacción con los restantes departamentos de las organizaciones en el momento de colaborar cuando se lanza un nuevo producto o se promociona uno existente.

#### 4.1 Matriz obtenida de datos cuantitativos de marketing directo y publicidad:

Empresas que aplican herramientas	<b>78%</b>
Empresas que piensan que no es aplicable	<b>22%</b>
Las organizaciones emplean publicidad y marketing directo en sus canales	<b>78%</b>

#### 4.2 Matriz obtenida con respecto a la incorporación de un software de gestión que pueda contribuir a sus resultados:

Incorporación de un sistema de gestión como inversión	<b>44%</b>
Incorporación de un sistema de gestión como gasto	<b>44%</b>
No sabe / no contesta	<b>12%</b>

#### 4.3 Matriz obtenida con respecto a la incorporación de nuevos modelos de marketing:

Dispuestos a incorporar nuevos modelos de marketing	<b>56%</b>
No estaban dispuestos	<b>44%</b>

## Capítulo 5 - Conclusiones finales sobre la investigación:

Las nuevas tendencias han causado estragos en los departamentos de marketing, a medida que las empresas resolvieron sus desafíos de crecimiento mediante la consolidación y la globalización, el poder fue trasladándose desde el marketing hacia funciones más disciplinadas, como finanzas y operaciones. En las instituciones financieras, por ejemplo es frecuente que el director de marketing dependa del director de finanzas o del de operaciones.

Hoy lo que se puede observar en las encuestas realizadas es que el departamento de marketing es un área importante pero no tan fundamental en el momento de medir el retorno de marketing.

Quizá la principal razón por la que el equipo directivo no valora el papel del marketing tenga que ver con su incapacidad para justificar el retorno sobre la inversión. Aunque todos hablan del **ROI** del marketing, poco se ha progresado en la manera de medir sus resultados.

El presente estudio descubrió que para estimar el valor de su aporte a las empresas se siguen utilizando parámetros sustitutos en lugar de indicadores de retornos financieros más disciplinados. En el ROI financiero tanto el retorno como la inversión, se miden de manera uniforme en dinero. En el marketing, por el contrario, forman parte de la ecuación diversos factores cuantitativos como el costo por volumen marginal y cualitativo como reconocimiento, imagen, etc.

Todas las empresas relevantes de estudio se originaron con el fin de poder brindar un mayor marco teórico, conceptual y evidencia al marketing y proveer de mayores dotes de conocimiento.

Estos 6 años del nuevo siglo que vivimos se han caracterizado por la rápida globalización de los negocios y modelos de gestión a internacionalizarse.

Las estrategias de marketing se han globalizado y se han internacionalizado a toda índole de empresas ya sean grandes, pequeñas, transnacionales, multinacionales, empresas de carácter familiar o bien individuales. La era del conocimiento y la era empresarial basada en el management y el marketing moderno con sus nuevas tendencias me llevo a estudiar su evidencia en un determinado sector el “tecnológico”

Al estudiar materias relacionadas con lo tecnológico como son los software de gestión que permiten copiar modelos de marketing y de management y en base a ellos se determinan análisis y toma de decisiones empresariales, determine que sería una buena oportunidad para estudiar de que forma impacta la tecnología junto con el marketing en este determinado sector “tecnológico”, por tal se confirma entonces que las empresas realizan herramientas de marketing directas o bien llamadas las tradicionales, por lo que se esta refutando la posibilidad que las empresas de tecnología no lo contemplaban.

Otro dato realmente curioso es analizar la importancia de que se le dan al software de CRM y su metodología de implementación en las organizaciones estudiadas, pero solo una empresa del estudio lo veía factible implementar una filosofía de CRM, era que lo poseía, el resto no la tenía como planes futuros y el restante ni siquiera les interesaba porque lo atribuían como gastos de la empresa que no tenía ninguna relevancia alguna en sus decisiones.

Las ventajas competitivas de las organizaciones con respecto a las estrategias comerciales y / o de marketing lo ven como un concepto preponderante o sea ventaja frente al resto de sus competidores, pero cuando se analiza la raíz de sus opiniones y sus planes comerciales parece ser que entienden otra cosa realmente por ventajas competitivas, en si lo ven a sus productos, servicios y no en cuanto a la eficiencia que pueden producir sus vendedores, o como atender a sus clientes o bien conocer mas el historial de clientes y su respectiva segmentación para lanzar futuros productos que puedan satisfacer futuras demandas y anticiparse no solo a los cambios sino a las tendencias venideras.

Esto también se comprueba lo que se buscaba estudiar en el momento del análisis sobre el cliente, solo una empresa respondió a la importancia de fidelización de clientes, el termino parece que se asocia el termino marketing, o estrategia, lo determinan a expresiones netamente a multinacionales o grandes corporaciones que solo ellas pueden depender de estos departamentos cuando en así no es real.

Las empresas estudiadas del sector que se eligió deben cambiar de paradigma pero no en cuanto a las tendencias de sus futuras productos proyectos para futuras demandas o cambios anticipatorios. El verdadero cambio tiene que venir del lado cultural organizacional para entender las verdaderas ventajas que se pueden proveer a través de esta importantísima área.

Hay que entender que marketing no es igual a gastos o igual a gastos publicitarios, se tienen que analizar que el paradigma que se busca cambiar es cambiar el pensamiento empresarial del sector tecnológico.

El área de marketing tiene que ser visto como un sector potencial que permita detectar oportunidades de negocios, resaltar las ventajas a través de sus canales que se emplean y hacer un foco completo en los clientes, un activo verdadero que posee una empresa.

Fortalecer las debilidades de la empresa e implementar acciones concretas de marketing que se puedan cuantificar al corto plazo, y no un bosquejo divago que se archive en la alta dirección.

Otro dato no menos curioso que pude observar es la falta de interés del posicionamiento de estas organizaciones, no importa que percepción que tenga el cliente de nosotros, no de nuestros productos sino de la empresa en si, un enfoque erróneo y más en los tiempos tan turbulentos y complejos en el ámbito competitivo y que se viven en el entorno es no tener en cuenta acerca de estas variables analizadas.

Uno piensa acerca de Coca Cola Company que es la numero uno en el mundo de las bebidas y su famoso eslogan "es un estilo de vida", otra empresa de referencia de tecnología es la gigante de Microsoft posicionada en el mercado como la empresa con su famosos Windows, fu facilidad de acceso a los usuarios y el posicionamiento claramente marcado en nuestras mentes PC = Windows, no nos interesaría poseer otra sistema operativo como Lunix, Unix o MS2 porque estamos culturizados con el sistema operativo Windows.

Las empresas estudiadas deben entender que el posicionamiento es activo intangible que no se puede cuantificar en números pero si se puede cuantificar en que lugar nos tienen los nuestros clientes.

La mente es algo compleja y por lo tanto hay ciertos factores que nos permiten ordenar ciertas marcas primero y otras en forma secundaria o terciaria.

Si no es así, compruébelo usted mismo pensando en que empresas se le vienen en este mismo momento a la mente, va a ver que no son mas de 10, eso es a lo que me refiero es Posicionamiento, una variable importante del marketing y futura tendencia a tener mas en cuenta por todas las empresas del mundo, ¿porque? Porque todas las empresas quieren ingresar y quedar en nuestra historia.

Otra variable y una de las más importantes es que todas las empresas concuerdan en sus formas de hacer marketing pero solamente continuar con las herramientas tradicionalmente conocidas como folletos, mails, y artículos promocionales, sino tener en cuenta que el cliente esta saturado de publicidades, saturado de recibir constantemente por las calles, o vía mail folletos y anuncios de ofertas e importantes descuentos.

La cuestión del marketing es mas que aplicar las 4 variables “P”, se trata en si de aplicarla como una metodología y filosofía en las empresas, donde el área sea un sector indispensable como es el sector contable o bien las gerencias que en ningún organigrama pueden faltar en cualquier tipo de organizaciones que se estudien.

Hay que tener en cuenta también que los modelos de marketing modernos se aplican de acuerdo a la topología de gerenciamiento, la cual se dividen en dos:

- El gerenciamiento tradicional, sustentado en el control
- El gerenciamiento actual, sustentado en la comunicación.

### **5.1 El gerenciamiento tradicional:**

A partir de los años cincuenta, los primeros modelos de gerenciamiento integral estructurados por la teoría administrativa se basaban en el esquema “estrategia / estructura / sistemas”.

Este enfoque partía de la planificación de una estrategia competitiva, que sentaba sus bases en el desarrollo de una estructura y el manejo de los sistemas de información necesarios para unir y controlar todas las partes de la compañía.

Durante esta etapa, entonces se impulso la filosofía de que solo a través de la planificación y el control de sistemas, podrían los gerentes de empresas manejar la expansión de sus negocios. Las empresas aumentaban su tamaño, complejidad, se expandían y diversificaban bajo este modelo.

Durante los años setenta, buscando el crecimiento a largo plazo con una rentabilidad sostenible, algunas empresas optaron por orientar su crecimiento a partir de modelos sustentados en las denominadas **PIMS**, utilizando mecanismos de monitoreo de alta complejidad tecnológica para las estrategias de mercado que afectaban las ganancias.

Mediante esta metodología pudieron resolver, bajo el entorno de un sistema computarizado, el análisis de los factores que inciden en las ganancias. A pesar de ello, los esfuerzos no

llegaron a satisfacer las expectativas de los gerentes o de los accionistas, por lo que la tendencia generada comenzó a apuntar con mayor énfasis a la producción de ideas innovadoras en los gerentes de operaciones y los representantes de ventas, formando así una maquina empresarial que generaba productos nuevos y tecnologías prometedoras.

En los años ochenta, con este modelo, aumentaron las ventas. La diferencia entre este ultimo y el mencionado en primer termino es que el primero se baso en los sistemas de información y el segundo, se baso en la gente como eje central del modelo empresarial. Comenzando a establecer a partir de allí los cimientos de los enfoques mas modernos.

Vemos que durante prácticamente medio siglo, las empresas crecieron con el modelo “**estrategia / estructura / sistemas**”. Los sistemas eran los conectores de las distintas y diversas operaciones, para quienes estaban en los niveles inferiores de la organización, para los gerentes eran como cadenas que frenaban el paso, permitiéndoles controlar las funciones de dichos mandos inferiores.

## 5.2 El gerenciamiento actual:

Como se advierte claramente en este nuevo enfoque, cobra especial relevancia en la atención de la gerencia, la gestión del recurso humano: Los empleados ya no son simples factores de producción, sino que a través de los mismos, la organización cifra en buena medida su expectativa de éxito.

Esta nueva gerencia da un gran paso adelante cuando se da cuenta de los que los sistemas de información deben apoyar y no dominar las discusiones de negocios. Las relaciones personales son mucho más efectivas para comunicar información compleja, percibir señales sutiles y transferir conocimiento.

La doctrina gerencial “**estrategia / estructura / sistemas**”, descansaba sobre una relación entre empresa y empleados que rápidamente se esta volviendo obsoleta. El liderazgo y la propia consolidación cultural de esta la nueva empresa individualizada o empresa inteligente, se sustentan en cinco disciplinas básicas del aprendizaje, según lo señalara Peter Senge en su ya clásica obra “la quinta disciplina” (1991)

- La configuración de un pensamiento sistémico
- El dominio personal
- Los modelos mentales
- La construcción de una visión compartida
- El aprendizaje en equipo

La construcción de un modelo de gestión sustentado en estos principios implica aprender a reconocer los patrones de interacción que erosionan el aprendizaje de un equipo: muchas veces, simples mecanismos de defensa profundamente ligados al funcionamiento del equipo. Si se los detecta, se los hace aflorar y se canaliza en forma positiva la tensión creativa del mismo dialogo, el aprendizaje se acelera.

## Lecturas Complementarias:

**Sarah Kaplan y Eric Beinhocker.** “*El objetivo del planeamiento estratégico*”, Revista Gestión Volumen 8, N° 4 (Julio – Agosto de 2003) pp. 44 – 49.

**Juan Antonio Fernández.** “*Lecciones del arte de la guerra*”, Revista Gestión Volumen 10 N° 1 (Enero – Febrero de 2005) pp. 94 – 98.

**Leonardo Berry, Venkatesh Shankar, Janet Turner Parish, Susan Cadwallader y Thomas Dotzel.** “*La estrategia que abre mercados*” Sloan Management Review (2006) PP. 50 – 58.

**Ian Davis y Elizabeth Stephenson.** “*Diez tendencias dominantes*”, The McKinsey Company, (Enero de 2006) Ubicado en su sitio Web.

**Kevin Lane Séller.** “*La tarjeta de informe de marca*”, Revista Harvard Business Review (Enero – Febrero de 2000) pp. 7 - 32

**Mannie Jackson.** “*Renunciar una marca moribunda*”, Revista Harvard Business Review (Mayo de 2001) pp. 33 - 50

**David Kenny y John F. Marshall.** “*Marketing contextual*”, Revista Harvard Business Review (Noviembre – Diciembre de 2000) pp.85 - 103

**David Aaker y Erich Joachimsthaler.** “*La atracción de las marcas globales*”, Revista Harvard Business Review (Noviembre – Diciembre de 1999) pp.105 -129

**Eric Almquist y Gordon Wyner.** “*Impulse el rendimiento de la inversión de marketing con el diseño experimental*”, Revista Harvard Business Review (Octubre de 2001) pp. 169 -197.

**Benson Shapiro y Jonathan Bymes.** “*Estrategias de rejuvenecimiento*” Revista Gestión (Sep-Oct) pp. 62 – 70

**Neil Rackham.** “*Cambio de paradigma*” Revista Gestión (Sep-Oct) pp 132 -138

Daniel Deneffe y Steffen Rudiger. “*Un resultado con dos ganadores*” Revista Gestión (Sep-Oct) pp. 34 – 43.

## Referencias Bibliográficas:

**Gerry Johnson - Kevan Scholes.** “Dirección estratégica”. Editorial Prentice Hall, 1999

**Michael Hammer – James Champy.**”Reingeniería”. Editorial Grupo Norma, 1994

**Alberto Levy.** ”El como y el porque”. Editorial Tesis, 1989

**Sun Tzu.** “El arte de la guerra”. Editorial Gradifco, 2005

**Peter Drucker.** “Las nuevas realidades”. Editorial Sudamericana, 1999

**David Aaker – Erich Joachimsthaler.** “Marketing Contextual”, Editorial Deusto, 2005

**Eric Almquist – Gordon Wyner.** “Impulse el rendimiento de la inversión de marketing con el diseño experimental”. Editorial Deusto, 2005

**Tom Peters.** “En búsqueda de la excelencia”. Editorial, 1985

**Charles Handy.** “La organización por dentro”. Editorial Deusto, 2005

**C.K. Prahalad.** “Estrategia corporativa”. Editorial Deusto, 2005

**Stephen C. Lundin – “Fish - Motivación”.** Editorial empresa activa, 1996

**Pedro Pavesi – Patricia Bonatti – Daniel Avenburg.** “La decisión”. Grupo editorial Normal, 2004

**Alberto Levy.** “Mayonesa”. Editorial Macchi, 1998

**Francisco Suárez, Sergio Ago, Zulema Bez, Fernando Isuani – “Analista Organizacional”,** ¿profesión o saber? Editorial Macchi, 1999

**Jean Pierre Jeannet.**”dirección de empresas con mentalidad global”. Editorial Prentice Hall, 1999

**Cesar Menéndez Rocés.**”Marketing Práctico”. Editorial Ramos, 1995

**F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard.**” El líder del futuro”. Editorial Deusto, 2000

**Michael Hammer.** “La agenda”. Nuevas ideas empresariales prácticas y valiosas. Editorial Deusto, 2005

**Al Ries y Laura Ries.** “Las 11 leyes inmutables de la creación de marcas en Internet”. Editorial Deusto, 2000

**Cesar Menéndez Rocés.** “Marketing Práctico”. Editorial APD, 1975.

**Sergio Zyman.** “El final del marketing que conocemos”. Editorial Granica, 2005

**Alberto Levy.** “Marketing Avanzado”. Editorial Granica, 2006

**Seth Godin.** “El marketing de permiso”. Editorial Granica, 2004

**Mary Meeker.** “La publicidad en Internet”. Editorial Granica, 2006

**Herve Serieyx.** “El bing bang de las organizaciones”. Editorial Granica, 2004

**Ana Nieto Churruca y Olegario Llamazares García Lomas.** “Marketing Internacional”. Editorial Pirámide, 2006.

**Jaime Gil Lafuente.** “Marketing para el nuevo milenio, nuevas técnicas para la gestión comercial en la incertidumbre”. Editorial Pirámide, 2007



**Anexo de Entrevistas realizadas:**



Documento de Microsoft Word



Documento de Microsoft Word



Documento de Microsoft Word



Documento de Microsoft Word



Documento de Microsoft Word



Documento de Microsoft Word



Documento de Microsoft Word



Documento de Microsoft Word



Documento de Microsoft Word



Documento de Microsoft Word



Documento de Microsoft Word



Documento de Microsoft Word



Documento de Microsoft Word



Documento de Microsoft Word



Documento de Microsoft Word



Documento de Microsoft Word



Documento de Microsoft Word