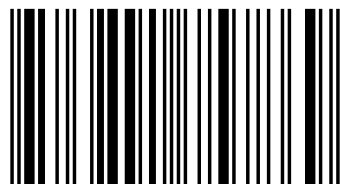


El Marketing como desafío de futuro

Los profesionales y estudiosos del marketing se enfrentan a un mercado cada vez más competitivo, donde la exigencia hacia las marcas continúa en aumento y donde el marketing cobra una relevancia cada vez más importante, erigiéndose como indudable columna vertebral en la relación con el cliente. Ante esta apasionante situación, nos encontramos con este libro tremendamente práctico -elaborado por grandes profesionales que analizan las últimas tendencias del marketing en diferentes lugares de Iberoamérica- en el que se muestran las utilidades y los resultados que están consiguiendo a día de hoy las grandes marcas, gracias, sobre todo, a que están sabiendo adaptar sus áreas y estrategias de marketing a las últimas tendencias y necesidades de sus mercados. A lo largo de sus dieciséis capítulos se presentan y analizan casos de primer nivel, como el del Real Madrid C. F., Adidas, Nike, Puma o Decathlon, hasta las PyME de América latina y, específicamente, cuestiones prácticas en un entorno tan competitivo como el ecuatoriano, país referencia en innovación y marketing en distintas áreas.



Martín Oller Alonso, Ph.D. en Periodismo por la Universidad Rey Juan Carlos, Madrid (2012). Ha escrito 15 libros, 30 capítulos de libro, 40 artículos científicos y participado en más de 70 congresos alrededor del mundo. Reside a caballo entre Ecuador, Cuba y Suiza, países donde desarrolla varios proyectos científicos en periodismo y marketing.



978-3-8417-5786-9

editorial académica **española**

El Marketing como desafío de futuro

Oller Alonso (Ed.)

adae
editorial académica **española**



Martin Oller Alonso (Ed.)

El Marketing como desafío de futuro

Perspectivas globales y regionales desde Iberoamérica y Ecuador

Martin Oller Alonso (Ed.)

El Marketing como desafío de futuro

Martin Oller Alonso (Ed.)

El Marketing como desafío de futuro

**Perspectivas globales y regionales desde
Iberoamérica y Ecuador**

Editorial Académica Española

Impressum / Aviso legal

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Alle in diesem Buch genannten Marken und Produktnamen unterliegen warenzeichen-, marken- oder patentrechtlichem Schutz bzw. sind Warenzeichen oder eingetragene Warenzeichen der jeweiligen Inhaber. Die Wiedergabe von Marken, Produktnamen, Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen u.s.w. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Información bibliográfica de la Deutsche Nationalbibliothek: La Deutsche Nationalbibliothek clasifica esta publicación en la Deutsche Nationalbibliografie; los datos bibliográficos detallados están disponibles en internet en <http://dnb.d-nb.de>.

Todos los nombres de marcas y nombres de productos mencionados en este libro están sujetos a la protección de marca comercial, marca registrada o patentes y son marcas comerciales o marcas comerciales registradas de sus respectivos propietarios. La reproducción en esta obra de nombres de marcas, nombres de productos, nombres comunes, nombres comerciales, descripciones de productos, etc., incluso sin una indicación particular, de ninguna manera debe interpretarse como que estos nombres pueden ser considerados sin limitaciones en materia de marcas y legislación de protección de marcas y, por lo tanto, ser utilizados por cualquier persona.

Coverbild / Imagen de portada: www.ingimage.com

Verlag / Editorial:

Editorial Académica Española

ist ein Imprint der / es una marca de

OmniScriptum GmbH & Co. KG

Bahnhofstraße 28, 66111 Saarbrücken, Deutschland / Alemania

Email / Correo Electrónico: info@omniscryptum.com

Herstellung: siehe letzte Seite /

Publicado en: consulte la última página

ISBN: 978-3-8417-5786-9

Copyright / Propiedad literaria &cop

Copyright / Propiedad literaria © 2016 OmniScriptum GmbH & Co. KG

Alle Rechte vorbehalten. / Todos los derechos reservados. Saarbrücken 2016

Este libro es el resultado académico del I Congreso de Marketing y Comunicación Deportiva celebrado los días 29 y 30 de junio de 2015 en la Universidad de las Américas (UDLA) en Quito, Ecuador

Título

El Marketing como desafío de futuro. Perspectivas globales y regionales desde Iberoamérica y Ecuador

Editor/Coordinador

Martín Oller Alonso

Coautores

Rafael Muñiz González

Palmira Chavero Ramírez

Diana Caamana Gómez

Daniel de la Garza Montemayor

Jorge Luis Rivero Pérez

Yaimara Peñate Santana

Roberto Rueda López

Álvaro Fernández

Nicolás Francisco De La Plata Caballero

Pablo Burillo

Benito Pérez-González

Antonio Fernández Monterrubio

Martín Oller Alonso

Susana Herrero Olarte

Edison Fernando Játiva Baquero

Daniel Barredo Ibáñez

José Rivera Costales

Adelfa María La Serna Gómez

Miguel Edmundo Naranjo Toro Edgar Martínez Arcos

Rafael Jordà Gómez

Tamara Erazo Orrego

Índice

Prólogo

El marketing como desafío de presente y futuro

Joaquín Danvila del Valle

Introducción

Martín Oller Alonso

PARTE PRIMERA

El marketing dentro del mercado globalizado

CAPÍTULO I <i>Rafael Muñiz González</i>	El marketing del siglo XXI	23
CAPÍTULO II <i>Palmira Chavero Ramírez</i>	Marketing político: mitos y desafíos en el S.XXI	81
CAPÍTULO III <i>Diana Caamana Gómez</i>	Pertenencia a la comunidad de marca <i>online</i> (CMO)	99
CAPÍTULO IV <i>Daniel de la Garza Montemayor</i>	Mercadotecnia 2.0: Retos y oportunidades para el mercado mexicano	133
CAPÍTULO V <i>Jorge Luis Rivero Pérez</i> <i>Yaimara Peñate Santana</i>	Plataforma de procesamiento de flujos de datos para marketing directo: Una necesidad en los entornos empresariales actuales	147
CAPÍTULO VI <i>Roberto Rueda López</i>	Cuatro cerebros: Una mirada al neuromarketing	159

PARTE SEGUNDA

Marketing deportivo y modelos de negocio empresariales

CAPÍTULO VII <i>Álvaro Fernández</i>	El modelo de negocio del Real Madrid C. F.	173
CAPÍTULO VIII <i>Nicolás Francisco De La Plata Caballero</i>	La externalización de los servicios deportivos: una solución para avanzar en la gestión de las actividades físico-deportivas en España	183
CAPÍTULO IX <i>Pablo Burillo Benito Pérez-González</i>	Percepción del consumidor de las grandes marcas deportivas	209
CAPÍTULO X <i>Antonio Fernández Monterrubio</i>	Marketing en tiempos de crisis y Gestión Metabólica. Propuesta de un modelo de Dirección Innovador Humanizado (DIH)	219

PARTE TERCERA

El marketing en Ecuador

CAPÍTULO XI <i>Martín Oller Alonso</i>	La situación del marketing dentro del mercado ecuatoriano	247
CAPÍTULO XII <i>Susana Herrero Olarte Edison Fernando Játiva Baquero</i>	Herramientas útiles del marketing para las Comunidades Marginadas y Aisladas (CMA) rurales en Ecuador	299
CAPÍTULO XIII <i>Daniel Barredo Ibáñez José Rivera Costales</i>	Interacción social y transparencia: un diagnóstico de la gestión del marketing digital de las redes sociales de los Ministerios ecuatorianos (2014)	325

CAPÍTULO XIV <i>Adelfa María La Serna Gómez</i> <i>Miguel Edmundo Naranjo Toro</i> <i>Edgar Martínez Arcos</i>	Propuesta para el pronóstico de la Demanda Turística de Imbabura (Ecuador)	345
CAPÍTULO XV <i>Rafael Jordà Gómez</i>	Análisis del entorno y planificación estratégica en el sector social en Ecuador	359
CAPÍTULO XVI <i>Tamara Erazo Orrego</i>	Análisis del (re)posicionamiento de la revista <i>Mariela Viteri</i> en Ecuador	395

Prólogo

El Marketing como desafío de presente y futuro

Hoy día nos encontramos ante un mercado cada vez más globalizado en el que de forma constante aparecen nuevos agentes económicos. Esta situación nos permite afirmar con certeza que el futuro ha llegado dispuesto a dejarse liderar por aquellos que sean capaces de transformar y adaptar sus modelos de negocio a esta nueva situación.

Llegan nuevos tiempos para el *management* en todo el entorno empresarial. Esta realidad se presenta especialmente cambiante en aquellos países que, como Ecuador, van estableciéndose como referencia mundial, en general, e iberoamericana, en particular, abriéndose paso tanto en innovación comercial como en implantación de nuevas tendencias de marketing.

Por estos motivos destacamos, sin temor a equivocarnos, que si hay una función capaz de articular, dirigir e impulsar el cambio de comportamiento necesario para satisfacer y dar respuesta a este nuevo mercado esa es, sin lugar a dudas, la función del MARKETING.

Los profesionales del marketing de todos los sectores y tipo de empresas e instituciones nos enfrentamos hoy día al apasionante reto que supone el desafío de atender nuestros mercados actuales, planificar la adaptación a las nuevas tendencias y prepararnos para una nueva tipología de demanda a la que, claramente, habrá que gestionar de manera diferente.

Hablamos de la adaptación total a las nuevas circunstancias, pero sin renunciar a los principios básicos, a veces olvidados, de la mercadotecnia en su sentido más amplio. Una ciencia con la que trabajamos en el mercado, pero que se construye, desde siempre, a partir del verdadero motor de cualquier organización: los CLIENTES.

Y es que, si reflexionamos sobre el cambio que estamos obligados a afrontar en el nuevo marketing, no se trata sólo de un cambio de ciclo ni de un cambio de concepto, sino que estamos ante un cambio de comportamiento por parte del mercado, que aunque sigue valorando el servicio, la cercanía, la transparencia, las facilidades, etcétera, lo hace de una manera distinta porque el cliente y su entorno se ha/está transforma(n)do.

Insta decir que, al fin y al cabo, el cliente siempre está y ha estado en constante cambio, erigiéndose en todo momento como uno de los principales retos para los profesionales del marketing. Por ello, en este punto no encontramos mucha disimilitud respecto al QUÉ, pero sí la localizamos en relación al CÓMO, destacando principalmente la “velocidad” como elemento diferencial esencial al resto de cambios que el marketing, y sus profesionales, han afrontado previamente.

Lo que habitualmente solía considerarse como un desafío de futuro, un horizonte hacia el que nos dirigiámos y una tendencia de comportamiento que venía implantándose, se ha convertido en un nuevo enfoque que inexorablemente ha dejado claro que las reglas del juego han cambiado para siempre. Por lo tanto, el nuevo reto para los profesionales no se basa en hacer llegar nuestro mensaje, ni en comunicar con eficacia y eficiencia, ni en conseguir que nuestro mensaje llegue al mercado. Sobre todo porque los medios, canales y herramientas de comunicación y marketing ya están al alcance de todos gracias al marketing digital y al marketing social difundidos a través de las redes y los medioambientes de relación. Estas novedosas tácticas, técnicas y herramientas muestran que nuestros mercados ya no son exclusivamente receptores pasivos de mensajes, sino que se han convertido en verdaderos generadores de modelos de marketing insólitos hasta hoy día.

El marketing actual nace en el cliente, que debe ser nuestro epicentro a la hora de diseñar productos, definir precios, implantar campañas o construir nuestros canales de relación y venta. No es sólo que haya que tenerlo en cuenta a la hora de adaptar nuestra oferta, sino que el desafío para el profesional del marketing va mucho más allá. Éste consiste en conectar de forma vital con él, ya que, aunque el marketing surgió a raíz de la atención al cliente, ahora se ha constituido como el principal valor

de toda estrategia. De este modo, nuestra comunicación y publicidad pierden peso frente a los propios mensajes de los clientes en su entorno, que ganan en fiabilidad, veracidad e impacto.

Ha llegado el momento de asumirlo para adaptarnos y sacar partido de la situación. En un ecosistema en el que el cliente tiene más fuerza que nunca, el marketing exitoso será aquel que colabore con él hombro con hombro, tanto en el diseño de modelos como en el desarrollo de todas las propuestas de valor lanzadas al mercado.

Por todo lo dicho hasta ahora este libro se presenta apasionante, pero sobre todo porque afronta de cara la realidad del marketing en Iberoamérica y, concretamente, en Ecuador, país que se ha convertido en todo un ejemplo a nivel mundial a raíz de su cambio de matriz productiva. En esta obra participan más de una docena de profesionales de varios países -Ecuador, España, Colombia, Cuba y México-, que a través de sus capítulos exponen profundas reflexiones y casos prácticos reales de los que debemos aprender todos: profesionales, estudiantes y amateur.

Con estas sucintas palabras no pretendo generar preocupación en el profesional del marketing, sino más bien mostrarle las nuevas oportunidades que surgen a partir de los cambios de reglas, entornos, canales, protagonistas, etcétera. Agentes, procesos y estructuras que dotan al cliente de todo el poder en esta nueva situación. Atrás quedó el Marketing de producto como eje principal, atrás quedó el poder de las marcas o de los medios y canales en la publicidad y el marketing; estamos ante un entorno inédito que gobernará el marketing en el futuro:

¡Bienvenidos al Marketing DE CLIENTES!

Joaquín Danvila del Valle

Director de Marketing de Novanca

Profesor del Máster de Marketing en la UDIMA

Introducción

Martín Oller Alonso

El rol del marketing como instrumento profesional transversal a todos los sujetos implicados en las transacciones -comerciales fundamentalmente, pero también políticas y públicas- lo sitúan en una posición estratégica que le permite controlar, gestionar y negociar los intereses de todos los implicados. Por ello, el análisis de la gestión del marketing, y sus intentos de implementación y consolidación en el mundo empresarial, social y político iberoamericano y ecuatoriano, requiere de un conocimiento exhaustivo de la realidad de partida, aspecto que permitirá predecir las hipotéticas situaciones de riesgo y las consignas a seguir.

Este libro ofrece la oportunidad al lector de acercarse a los análisis de algunos de los modelos de marketing propuestos y puestos en práctica en varias instituciones y empresas a nivel global, con ejemplos en países como España y México, y a nivel local en Ecuador.

En la primera parte, a través de seis capítulos (I al VI), se aborda el estudio del marketing desde una perspectiva Iberoamérica dentro del mercado globalizado que caracteriza a la economía hiperconectada actual. En la segunda parte, el marketing deportivo recoge todo el protagonismo, ya que sus cuatro capítulos (VII al X) ofrecen varias propuestas y análisis de estrategias, tácticas y herramientas de marketing en el sector deportivo y su implementación en los modelos de negocio empresarial. La tercera parte se centra en el mercado ecuatoriano debido a su especificidad y a la relevancia cobrada en los últimos años, tanto dentro del mercado latinoamericano como mundial.

En el capítulo I, Rafael Muñiz González ofrece una profunda reflexión acerca del marketing del siglo XXI, en el que las compañías de Iberoamérica se ven -o verán-

forzadas a abrir sus puertas a los profesionales del marketing y a la profesionalización del sector si pretenden mantenerse y (re)posicionarse dentro de un mercado cada vez más competitivo, innovador y abierto. El autor incide en la importancia del marketing como factor de éxito en los procesos de planificación de los procesos y las estructuras de las empresas. Más si cabe en un sector como el económico, donde las nuevas tecnologías y posibilidades de comunicación y conexión han cambiado todo el ecosistema de interdependencia entre los distintos sujetos que conforman el mundo empresarial.

En el capítulo II, Palmira Chavero Ramírez se aproxima al marketing político desde el ejercicio de la rigurosidad y la cientificidad que supone su aplicación y desempeño dentro de un campo que, hasta hace relativamente poco tiempo, lo minusvaloró, y que, actualmente, tiende a instrumentalizarlo. Además, debido a la novedad de su estudio, y lo difuso que pueden parecer sus fronteras, en ocasiones se confunde con el marketing electoral, la propaganda o la comunicación política. En este sentido, según la autora, estos son algunos de los principales hándicaps a los que se enfrenta todo investigador en marketing político y que deben proponerse como retos a superar.

En el capítulo III, Diana Caamana Gómez destaca la importancia de la participación de las empresas en las comunidades de marca *online* (CMO). Para su estudio, la autora se basa en la relevancia de la presencia de las marcas en el entorno interactivo de internet marcado por la aparición de las redes sociales digitales (RSD). Éstas utilizan las posibilidades que las nuevas tecnologías ofrecen para generar relaciones de interactividad constantes e inmediatas entre sus usuarios. Acciones que, de gestionarse correctamente, ayudan a las empresas a incrementar su capital social y simbólico dentro de estas comunidades.

En el capítulo IV, Daniel de la Garza Montemayor desarrolla su disertación en torno a los retos y las oportunidades de la Mercadotecnia 2.0 que ha venido desarrollándose a lo largo de las dos últimas décadas motivada por las comunidades virtuales y las facilidades en el acceso a la información. Esta situación, según el autor, ha transformado los procesos y las estrategias tradicionales de

mercadotecnia de forma irreversible. Por estos motivos, en este capítulo expone los aspectos clave sobre el estudio y las nuevas prácticas surgidas a partir de la consolidación de la Web 2.0.

En el capítulo V, Jorge Luis Rivero Pérez y Yaimara Peñate Santana proponen una plataforma de procesamiento de flujos de datos para el marketing directo debido a la necesidad generada y creada en los entornos empresariales actuales. Esta propuesta la realizan como solución a los grandes gastos e inversiones económicas que vienen haciendo las empresas en su gestión del marketing tradicional dirigido de forma masiva a distintos sectores de la población. Los autores afirman que en un mercado tan competitivo, el marketing masivo cada vez es más inseguro y menos rentable, por lo que los expertos en el área, cada vez más, dirigen sus esfuerzos al marketing directo.

En el capítulo VI, Roberto Rueda López se acerca a la relación entre la neurociencia y el marketing a partir del concepto de los cuatro cerebros: reptil, límbico, neocortex y la consciencia elevada. Para ello el autor vincula las funciones de estos cerebros con algunas de las categorías de productos que existen en el mercado. De igual modo, plantea la creatividad y la innovación como habilidades y estrategias básicas para los profesionales del marketing, permitiéndoles generar, en co-creación con los clientes, productos adaptados a las preferencias y gustos de las personas con base en sus valores y una economía sostenible.

En el capítulo VII, Álvaro Fernández analiza el modelo de negocio del Real Madrid C.F y sus efectos en las estrategias de marketing. Para este estudio realizaron una serie de entrevistas semi-estructuradas cara a cara a nueve directores y *managers* del departamento comercial del Club en la temporada 2013-2014. La razón que llevó a los autores a realizar este proyecto es que los grandes clubes de fútbol, limitados por su incapacidad para aumentar sus ingresos a través de las vías de negocios tradicionales, en la última década han comenzado a adoptar estrategias para transformarse en grandes compañías de entretenimiento y diversión. Entre ellos destaca el Real Madrid C.F. gracias a un modelo sólido de negocio que lo ha convertido en la entidad deportiva con mayores ingresos en el la temporada 2013-

2014. A esto ha ayudado su gran capacidad para la generación de ingresos a través del patrocinio, licencias y programas de comercialización, situando al club en una posición diferencial en comparación con el resto de los clubes europeos, lo que supone una importante ventaja competitiva.

En el capítulo VIII, Nicolás Francisco De La Plata Caballero plantea la externalización de los servicios deportivos como una solución para avanzar en la gestión de las actividades físico-deportivas en España. Sobre todo porque según el autor dentro de un escenario de crisis económica y de consolidación del desarrollo, la participación privada en la prestación de los servicios deportivos (bajo garantía y supervisión pública) es un sistema idóneo para consolidar los avances deportivos y permitir compatibilizarlos con una mayor eficacia y eficiencia económica. Por estos motivos, entre otros, la externalización de los servicios deportivos apoya de forma simultánea al deporte sin ánimo de lucro -federaciones, clubes, asociaciones, etc.- y a las empresas que tratan de obtener una cuota de mercado mediante servicios ligados a la salud y el deporte.

En el capítulo IX, Pablo Burillo y Benito Pérez-González examinan la percepción del consumidor de las grandes marcas deportivas y cómo estas están presentes en la mente del consumidor. Para ello se centran en el análisis de cuatro de las marcas: *Nike*, *Adidas*, *Puma* y *Decathlon* a partir de la aplicación de la escala de Personalidad de Marca de Aaker y col. (2001) a un total de 424 estudiantes universitarios. Los autores ponen de relieve esta temática porque el modelo de *branding*, basado en el esquema beneficio y argumento, está perdiendo valor en muchos mercados debido a que la mayoría de las marcas ofrecen beneficios muy parecidos y no consiguen diferenciarse por su personalidad, facetas y esencia (Stalman, 2014).

En el capítulo X, Antonio Fernández Monterrubio propone un modelo de Dirección Innovador Humanizado (DIH) para combatir los tiempos de crisis, por los que está pasando la economía mundial, a partir del marketing y la gestión metabólica. El autor critica los modelos de gestión deportiva actuales, confirmando que son escasos, obsoletos, orientados al gasto y fuertemente influenciados por los

stakeholders para la obtención del resultado deportivo puntual como único objetivo. Por estos motivos propone como solución la aplicación del modelo de Dirección Innovación Humanizado (DIH), que equilibra la gestión empresarial y la de los “sentimientos”, considerando la singularidad y especificidad del deporte. De forma que este modelo permite a los profesionales del marketing llegar a un nivel de diferenciación en el que se puede ver lo que los demás no son capaces, mirar más lejos, anticiparnos y gestionar “metabólicamente”.

En el capítulo XI, Martín Oller Alonso presenta los resultados preliminares del proyecto *Tendencias y retos del marketing en Ecuador (2015)*, estudio que analiza la situación del marketing dentro del mercado ecuatoriano. Este trabajo, basado en encuestas a un total de ochenta y ocho profesionales del marketing -en la academia y en la empresa-, ofrece información transcendental para establecer los planes, las políticas, las estrategias y los objetivos más adecuados para los intereses de las empresas ecuatorianas. Concretamente examina la competitividad de las PYMES, la comunicación interna en las empresas, la utilización del correo electrónico, el departamento de atención al cliente, los motivos por los que se pierden los clientes, los emprendedores, el sector de las franquicias, el marketing *online*, las características del vendedor ideal y la auditoría comercial.

En el capítulo XII, Susana Herrero Olarte y Edison Fernando Játiva Baquero presentan las herramientas del marketing que podrían ser útiles para las Comunidades Marginadas y Aisladas (CMA) rurales en Ecuador, ya que estas comunidades presentan unas características propias que generan la necesidad de diseñar políticas para mejorar sus condiciones de vida -la principal preocupación de las familias en estas comunidades son la pobreza y la inseguridad alimentaria-. En este sentido, según los autores, una capacitación en marketing de los individuos de estas comunidades y la mejora de las estrategias, tácticas y procesos de mercadotecnia ayudarían en la planificación y generación de un modelo ajustado a sus necesidades.

En el capítulo XIII, Daniel Barredo Ibáñez y José Rivera Costales ofrecen un diagnóstico de la gestión del marketing digital de las redes sociales en los Ministerios ecuatorianos en el año 2014. Sobre todo porque, como destacan los autores, la *web* se ha transformado en un entorno que prolonga el sentido de la democracia y ha provocado transformaciones muy interesantes en conceptos como el de publicidad. Por estos motivos y por todas las posibilidades que facilita la red, es este un excelente momento para la comunicación institucional donde, según Barredo (2013b), los canales institucionales adquieren un gran protagonismo, siempre que se fundamenten en parámetros como la actividad, la participación o la transparencia.

En el capítulo XIV, Adelfa María La Serna Gómez, Miguel Edmundo Naranjo Toro, Rosalba Martínez Martínez y Edgar Martínez Arcos desarrollan su propuesta para el pronóstico de la Demanda Turística de Imbabura (Ecuador) debido a que el turismo se ha convertido en una de las áreas estratégicas del Gobierno ecuatoriano a través de una apuesta firme por la visibilización del país en el exterior. Este análisis resulta fundamental según los autores porque el pronóstico cuantitativo y causal de la demanda turística permite considerar y simular los efectos de acciones en las que los propios destinos, como es el caso de Imbabura, invierten recursos económicos. Por tanto, identificar las variables generales y las que representan actividades de marketing, facilitan la obtención de pronósticos certeros, cuya simulación respalda la toma de decisiones posteriores.

En el capítulo XV, Rafael Jordà Gómez analiza el entorno y la planificación estratégica en el sector social en Ecuador. Concretamente se centra en la Fundación de las Américas para el Desarrollo (FUDELA), organización no gubernamental (ONG) ecuatoriana que trabaja con jóvenes en riesgo de exclusión social a partir de la formación académica y deportiva a través del fútbol. Esta propuesta propone un diseño de la planificación estratégica y establece unos objetivos para la fundación durante el período 2016-2018 orientados al posicionamiento de FUDELA como una de las principales ONG del Ecuador, la

generación de nuevos modelos de negocio para fortalecer los existentes y la creación de nuevas alianzas con organismos públicos.

En el capítulo XVI, Tamara Erazo Orrego expone su análisis de (re)posicionamiento de *Mariela Viteri* en Ecuador, una revista ecuatoriana fundada en octubre del 2007 dirigida al sector femenino y que cuenta con mayor aceptación en Guayaquil. En esta investigación, la autora ofrece los insumos necesarios para el planteamiento de estrategias de posicionamiento efectivas para la revista *Mariela Viteri* en la ciudad de Quito, concretamente, y en todo el país, en general, con tácticas de marketing que ayudan a cumplir sus objetivos.

Todos los coautores esperamos que la lectura de este libro genere en el lector una idea aproximada de la situación del marketing en el mercado iberoamericano y ecuatoriano. Ante todo porque desde un principio nos propusimos como objetivo ofrecer las preguntas, los análisis y las respuestas capaces de explicar las transformaciones del ecosistema empresarial donde el marketing, por orden lógico de relevancia, debe asumir su responsabilidad y rol protagonista dentro del proceso de transformación de los modelos de negocio, políticos y sociales en el que se encuentran inmersas todas las estructuras actuales. Y lo más importante, como la sociedad y el mercado cambian, el marketing debe también hacerlo con ellos en un intento de romper la inercia empresarial actual tendente a la zona de confort, para ser capaz de generar, de este modo, la tormenta perfecta en la que la tecnología, y todas las herramientas asociadas a ésta, sea el rotor que permita un movimiento regular y continuo en el que cada pieza quede emplazada en el lugar que le corresponde, considere más adecuado o, desafortunadamente, le permitan. Ahí, el marketing tiene y tendrá mucho que decir.

PARTE PRIMERA

El marketing dentro del mercado globalizado

CAPÍTULO I

El marketing del siglo XXI

Rafael Muñiz González

Las compañías en Latinoamérica en general y en Ecuador en particular han tardado mucho en abrir sus puertas a los profesionales del marketing, pero una vez abiertas, éstas deben proveerse con contenidos de calidad, innovadores y eminentemente prácticos. El marketing del siglo XXI ayuda a planificar, con bastante garantía de éxito, el presente y el futuro de las empresas, por lo que deben comprender de qué manera y de qué forma los cambios presentes y futuros que experimenta(rá) el mercado afectan y afectarán a nuestras compañías, para así aprovecharlos en beneficio propio.

En un mercado tan complejo y competitivo como el actual definido por el deseo de incrementar las ventas, una competencia cada vez más agresiva, los constantes innovaciones tecnológicas, etc., todo ello aderezado con un cambio de ciclo económico y social, lo que verdaderamente marca la diferencia entre el éxito y el fracaso es la política de marketing y ventas seguida por la empresa. De ahí nuestra propuesta formativa e informativa a través de estas páginas basadas en mi libro *Marketing en el siglo XXI*.

No olvidemos que estamos asistiendo al nacimiento de un nuevo modelo de gestión en el mundo empresarial donde toda actividad gira en torno al cliente -*focus costumer*-. Un tipo de organización que piensa y actúa de modo diferente, dependiendo sus resultados directamente de cómo son percibidas por el mercado. Por ello, este modelo de gestión requiere personas que entiendan la complejidad de las nuevas tendencias y adopten hábitos y herramientas adecuados que les permitan competir con éxito en el mercado.

La globalización de la economía está teniendo múltiples y variados efectos sobre la sociedad, el modo en que vivimos, los hábitos de consumo, la familia, el medio ambiente, las expectativas profesionales, etc., pero, sobre todo, impacta de forma directa en los modelos de gestionar las empresas. Nos encontramos en una fase en la que es preciso superar el modelo tradicional de las compañías, para alcanzar uno nuevo basado en la integración global y horizontal de todas las actividades empresariales, cuyo eje central sea la visión estratégica del marketing.

El mercado está teniendo una importante evolución, no solo por el protagonismo que el cliente ha adquirido en estos últimos tiempos, sino porque la presencia de internet y las nuevas tecnologías en el mundo económico han suscitado la necesidad de crear una nueva visión estratégica de la que, hasta la fecha, es difícil predecir su alcance final y consecuencias. De lo que sí estamos seguros es que nos encontramos ante unos hechos equiparables a la revolución industrial o al descubrimiento de la rueda.

Los consumidores han tomado el relevo a la producción, ya que en la actualidad son los verdaderos artífices del interés de las empresas, lo que conlleva un cambio radical en la filosofía del marketing. Algunos autores nos han venido diciendo, en estos últimos años, que iniciamos una nueva etapa donde se pone punto final al marketing tradicional tal y como lo conocemos hasta ahora e iniciamos una nueva andadura con la implementación de un nuevo marketing, ya que, no estamos en una etapa de cambio sino en un cambio de etapa.

La realidad nos indica que la forma correcta de actuación en las compañías pasa por transformar y adaptar las diferentes variables y estrategias a las demandas actuales del mercado, ya que él ha sido quien realmente ha adquirido el derecho a reclamar una nueva manera de actuar, tanto de la empresa como de los organismos públicos. Ahí radica la importancia en la toma de conciencia de la trascendencia del consumidor y el mercado, preocupándose la empresa por conocerle y entenderle, ofreciéndole las respuestas precisas a sus necesidades.

Para ello se debe entender el marketing como un concepto empresarial más global,

donde todos los demás departamentos se impregnen de su filosofía y saber hacer. No se tiene que olvidar en ningún momento que la verdadera razón de ser de la empresa es la entera satisfacción del cliente, aspecto que conlleva de forma explícita el éxito. Pero para retomar nuestro punto de partida, hemos de ser conscientes de que la penetración de las nuevas tecnologías y la plena integración en la era digital de todas las áreas de la organización empresarial están otorgando al marketing estratégico un importante papel como hilo conductor de toda la información del negocio y principal actividad para adecuar los productos, los procesos y las ventas a los gustos y las necesidades del cliente. Por tanto, hay que potenciar las herramientas que nos ayuden a captar el talento y gestionar el conocimiento. Recordemos que al cliente no se le vende, se le seduce.

Y, a modo de resumen, decir que en un escenario en constante evolución como el actual, sólo tendrán éxito las empresas y directivos que sean capaces de generar experiencias en sus clientes, fortaleciendo su vinculación con la estrategia, los procesos y el equipo de la organización. Por ello, la lectura de este texto nos ofrece la gran ventaja competitiva de contar con una visión global del mercado a través de un lenguaje sencillo y práctico, mostrándonos las diferentes técnicas y las herramientas del marketing estratégico y operativo.

1. Los diez pecados capitales según Kotler (2005)

El marketing debe potenciarse (Kotler 2005). Muchos productos nuevos están fracasando a un ritmo elevado. Muchas campañas de publicidad no motivan en la mente del cliente. El correo directo y los *e-mails* raramente alcanzan un porcentaje de respuesta aceptable. Muchos productos se revelan como *commodities* intercambiables en lugar de marcas potentes. No es de extrañar que los directores generales estén pidiendo más responsabilidad a los responsables del marketing en las empresas. Quieren que sus expertos aporten estimaciones financieras de la rentabilidad de la inversión, antes y después de cada campaña. Sin responsabilidad por el beneficio, los presupuestos de marketing continuarán siendo los primeros en reducirse cuando las compañías recorten costes.

¿Qué deficiencias comenta Kotler en su libro *Los diez pecados capitales del marketing: indicios y soluciones* de 2005?

- 1) La empresa no está suficientemente focalizada en el mercado y orientada hacia el cliente.
- 2) La empresa no conoce bien a sus clientes.
- 3) La empresa no controla a sus competidores.
- 4) La empresa gestiona mal su relación con los grupos de interés.
- 5) A la empresa no se le da bien encontrar oportunidades nuevas.
- 6) El proceso de planificación de marketing de la compañía es deficiente.
- 7) Se tienen que reforzar las políticas de productos y servicios de la compañía.
- 8) Los esfuerzos de creación de marca y de comunicaciones de la compañía son débiles.
- 9) La empresa no está bien organizada para llevar a cabo el marketing.
- 10) La empresa no ha utilizado la tecnología al máximo.

2. El camino de entrada del marketing

Dando por hecho su carácter interdisciplinario, tenemos que decir que el término marketing, de origen anglosajón, empezó a utilizarse en Estados Unidos a principios del siglo pasado, concretamente fue en 1909 cuando en la universidad de Wisconsin apareció un curso denominado “Métodos de marketing”, impartido por Ralph Starr Butler¹, en el que se establecieron los criterios fundamentales de la palabra marketing. En Latinoamérica fue en la década de los 80-90 del siglo pasado cuando el marketing empezó a manejarse a nivel de empresa, motivado principalmente por la irrupción de las multinacionales. Sin embargo, han tenido que transcurrir más de 25 años para que en el tejido empresarial y en el mundo universitario comiencen a estudiar y a enseñar los beneficios que aporta a las empresas la posibilidad de actuar bajo una óptica de marketing estratégico.

Muchos autores han dado su definición de marketing, pero conviene diferenciar en

¹ Posteriormente este curso fue recopilado en el libro de texto *Butler's Marketing Methods*, que sirvió como base para proyectos posteriores sobre negocios y mercadotecnia.

primer lugar si nos referimos a su concepto filosófico o a su aceptación empresarial:

A *nivel filosófico*, el marketing arranca en aquella etapa de la historia donde el hombre debía realizar trueques para cubrir sus necesidades y aumentar el bienestar. Desde ese momento, y al igual que sucede con la mayoría de las ideas, su evolución ha ido indisolublemente unida al desarrollo social y económico. La revolución industrial, la creación de grandes centros urbanos y comerciales, la especialización en el trabajo y las nuevas tecnologías han hecho y hacen que se haya creado un mercado de oferta y demanda en donde el marketing posee como principal función la búsqueda de la plena satisfacción del consumidor.

Al respecto, en mi actividad profesional, me he visto obligado más de una vez a comentar que, desde un punto de vista filosófico, el marketing es la “lógica estructurada y metodizada”, ya que en todo momento se ha de actuar con el sentido menos común de todos: el “sentido común”.

A *nivel empresarial* vemos que es una actividad que tiene como fin primordial y último la consecución de los objetivos marcados. Con base en este punto de vista, el marketing comprende una serie de actividades y herramientas interrelacionadas entre sí, tendentes no solo a satisfacer la demanda del mercado, sino a cubrir los objetivos fijados por y para la empresa.

Desde un punto de vista u otro, el marketing empresarial ha sido definido por multitud de autores:

Marketing es un proceso social por el que los individuos y los grupos obtienen lo que ellos necesitan y desean a través de la creación e intercambio de productos y su valoración con otros (Kotler, 2005).

Marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para gestionar las relaciones con ellos de tal modo que beneficie a la organización y a sus *stakeholders* (Asociación Americana de Marketing, 1960).

El marketing tiene como objetivo el conocer y comprender tan bien al consumidor que el producto se ajuste perfectamente a sus necesidades (Drucker, 1958).

Marketing es aquel conjunto de actividades técnicas y humanas realizadas por las empresas que tratan de dar respuestas satisfactorias a las demandas del mercado (Muñiz, 2010).

Para cerrar este apartado sobre el conocimiento del marketing he considerado incluir una división dentro del propio marketing: 1) *marketing interno*, que es el que se lleva y ejecuta dentro de la propia compañía para que se dé un buen servicio a los clientes y 2) *marketing externo*, como aquel que se ofrece al mercado. Esta división se muestra fundamental ya que sería absurdo, y poco rentable, disponer de una cartera magnífica de productos y que los clientes internos o trabajadores no la conocieran en profundidad o estuviesen poco preparados y motivados para ofrecerla.

3. Variables y utilidad del marketing

El marketing estratégico nada tiene que ver con el arte adivinatorio y de improvisación, sino que, por el contrario, es fruto de la lógica, el método y el esfuerzo. No pretende determinar el futuro, sino proporcionar herramientas de trabajo para gestionarlo. No elimina las incertidumbres, pero ayuda a reducirlas y a convivir con ellas, posicionando a la empresa en una situación altamente competitiva. Por tanto, y partiendo de una definición genérica del marketing, observamos que convergen al menos una serie de variables que se dan en toda economía de mercado:

- **Producto:** Es todo aquel bien material o inmaterial que puesto en el mercado viene a satisfacer la necesidad de un determinado cliente. Al bien material se le denomina producto y al inmaterial servicio, de ahí que la principal característica diferenciadora sea la tangibilidad del bien en cuestión.
- **Mercado:** Es el lugar físico o virtual donde concurren compradores y vendedores para realizar una transacción. La complejidad de los *target* potenciales, así como internet, han segmentado de tal forma el mercado hasta llegar al extremo del *one to one*.
- **Necesidad:** La tan cacareada pregunta de que si el marketing crea o no las

necesidades no es óbice para que esta sea una importante variable básica del marketing, pudiéndola definir como la sensación de carencia física, fisiológica o psicológica común a todas las personas que conforman el mercado.

- Percepción: Considerado como un acto voluntario posterior a la necesidad, lo definimos como la forma en que la persona manifiesta la voluntad de satisfacer la mencionada necesidad, en la que, lógicamente, los factores sociales, culturales y ambientales son los que marcan los estímulos a seguir por el marketing.
- Demanda: Número de personas interesadas por un determinado producto, servicio o marca. La actividad desarrollada por el departamento de marketing debe ir encaminada a adecuar lo mejor posible la necesidad ilimitada que existe en el mercado frente a los recursos limitados de los que dispone el consumidor.
- Oferta: Es el conjunto de bienes o servicios que se orientan a satisfacer la demanda detectada en el mercado, generalmente queda suficientemente cubierta por las empresas.
- Nuevas tecnologías: Adentrados ya en la segunda década del siglo XXI, internet y las comunicaciones móviles están realizando importantes cambios en el mercado. La información que nos aportan las nuevas tecnologías está produciendo una profunda transformación en los hábitos de consumo y los ciclos económicos.

En pleno siglo XXI parece que desarrollar en Iberoamérica, en general, y en Ecuador, en particular, una política de marketing es una labor normal y sencilla, a tenor de las veces que la palabra es utilizada por las empresas y medios de comunicación. Sin embargo, la realidad nos demuestra lo contrario, ya que implementar una dinámica de marketing sólida encuentra un fuerte rechazo en muchas empresas, especialmente dentro de determinados colectivos que controlan parte del capital. A pesar de las barreras que existen para su implementación, los

hechos confirman que el mercado ya no es lo que era, que está cambiando y evolucionando de manera muy rápida motivado principalmente por la coyuntura económica, la presión de las diferentes fuerzas sociales, los avances tecnológicos y la globalización, factores que crean nuevos comportamientos y retos que sólo desde una óptica de marketing encontrarán respuestas satisfactorias.

Cuando en Estados Unidos, cuna del marketing, basan su elevada competitividad en el desarrollo continuo de nuevas estrategias de marketing, en otras partes del mundo aún nos estamos cuestionando la utilidad de las mismas, llegándose a tildar de ser poco éticas y contribuir únicamente a crear necesidades innecesarias o manipular a los consumidores. Es decir, envolver un “nada” en un papel bonito y venderlo muy caro. Debido a esto, durante mucho tiempo he tenido que escuchar y leer cómo, de manera fácil y a veces inconsciente, se criticaban las bondades del marketing, sin saber muy bien qué se cuestionaba. Aun hoy se habla de las “argucias” del marketing sin saber su verdadero y profundo significado. Resulta muy sencillo meter en el “saco común” del marketing acciones aisladas de ventas, publicidad y promociones e identificarlas con un plan estratégico de marketing; dando esto pie a que “plumas fáciles” en la crítica se afanen en demostrarnos “cómo engaña el marketing” sin, en realidad, saber qué función real tiene aquello a lo que atacan. Y es que seguimos defendiendo que todo el mundo habla de marketing, pero son muy pocos los que de verdad saben de su verdadero significado y, menos aun, los que lo aplican de forma profesional. El marketing no es para engañar, sino para ayudar; no es un gasto, es una actividad para generar ingresos; no es un sortilegio, sino una serie de herramientas de trabajo y no hace milagros, sino que marca las directrices para realizar un trabajo duro y consciente.

Como he dicho anteriormente, la dinámica de nuestra vida cambia vertiginosamente y, con ello, las necesidades y deseos de las personas que, en muchas ocasiones, casi no tienen tiempo de pensar en lo que realmente quieren o les conviene. Esta situación obliga a los profesionales del marketing a dar respuestas satisfactorias a las demandas del mercado en cada momento. Por ello, los estrategas del marketing analizamos cuidadosamente lo que de verdad necesita el mercado y actuamos en

consecuencia, marcando los cimientos de una relación beneficiosa y satisfactoria a corto, medio y largo plazo.

El marketing ha sido, hasta la fecha, el gran desconocido; siendo utilizado y manipulado, pero, sin embargo, raramente aplicado de forma global y estratégica. En el nuevo milenio el marketing ha tomado casi de manera automática el protagonismo de la situación y se le hará justicia. Es el momento del marketing, de los estrategas. Sobre todo porque el mercado demanda ya profesionales cualificados que, partiendo de la realidad, sepan dar respuestas satisfactorias al mercado y, por ende, sean capaces de incrementar la rentabilidad de las empresas.

4. Áreas de actividad en la gestión del marketing

Como hemos comentado anteriormente, el carácter interdisciplinario que tiene el marketing le hace ser una ciencia no exacta, por lo que fomenta la creación de distintas teorías, opiniones encontradas y selección de estrategias que pueden llegar a diferenciarse enormemente en sus planteamientos, pero no tanto en los resultados. Pensemos en la infinidad de criterios que se pueden aportar desde el punto de vista de la Sociología, Psicología, Economía, Estadística, Derecho, Historia, entre otras ciencias, para darnos cuenta del gran número de caminos que podemos elegir de cara a la consecución de los objetivos que nos marquemos. Esta complejidad, añadida a las que surgen en la propia actividad, hace que los buenos profesionales del marketing tengan una fuerte demanda laboral, ya que la experiencia y el talento acumulado les facilita la toma de decisiones.

En cuanto a las áreas de actividad que componen su gestión hablamos de:

- 1) La investigación de mercados.
- 2) La programación y el desarrollo del producto y la fijación de precios.
- 3) Los canales de distribución y logística.
- 4) La comunicación integral: publicidad, comunicación e imagen, relaciones públicas (RR. PP.), marketing directo, promoción, etc.
- 5) La organización del departamento comercial y las ventas inteligentes.
- 6) Internet y las nuevas tecnologías.

Cada una de estas variables puede ser manejada según el criterio del especialista en marketing. Además, no es preciso utilizar todas las técnicas aquí expuestas, pues las necesidades de los clientes son diferentes en forma y tiempo, excepto internet, que en mayor o menor medida es imprescindible dentro de todas las áreas de las empresas de éxito. Por ello, se recomienda hablar de marketing *off* y *online*.

5. Marketing mix

Los especialistas en marketing emplean una serie de herramientas para alcanzar las metas fijadas a través de su combinación o mezcla (*mix*). Por ello, el marketing mix se define como el uso selectivo de las diferentes variables de marketing para alcanzar los objetivos empresariales. Fue McCarthy (1960) quien pasada la mitad del siglo XX estableció la teoría de las “4P’s”, al emplear cuatro variables cuyas iniciales en inglés empiezan por “p”:

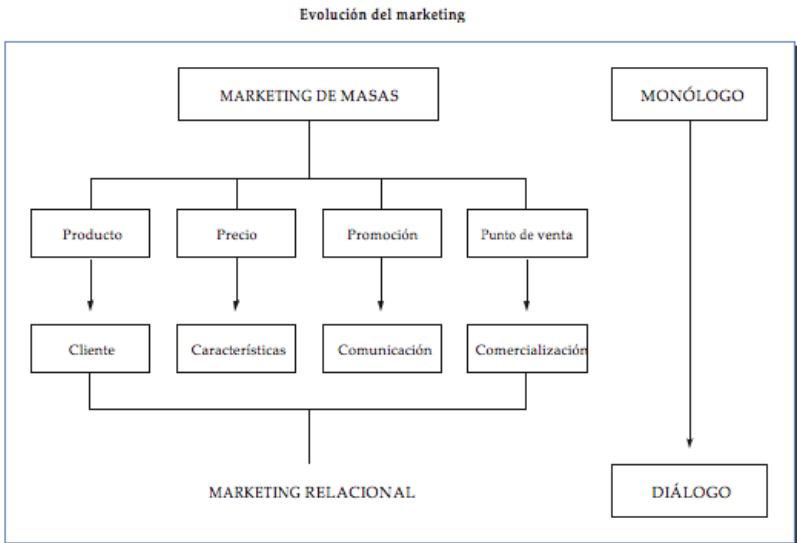
- *Product* → Producto
- *Place* → Distribución – Venta
- *Promotion* → Promoción
- *Price* → Precio

Algunos autores analizan toda toma de decisión comercial y estrategia de marketing dentro de la empresa a partir de la combinación y clasificación de estas cuatro variables. Sin embargo, según nuestro criterio, existen otras variables que también marcan la actividad del marketing dentro de la empresa. Pensemos un momento hasta qué punto puede variar la fijación del precio de un producto, si se tienen en consideración los estudios y análisis de la competencia, el tipo de mercado existente e, incluso, el mismo entorno socioeconómico. Por tanto, afirmamos que el éxito de una empresa viene dado por el perfecto conocimiento y el análisis de todos los elementos del marketing que inciden en su propia actividad profesional y que, a través de la puesta en marcha del plan de marketing, se propone alcanzar los objetivos marcados.

En este sentido, la evolución del mercado actual ha hecho que del denominado marketing de masas se evolucione al marketing relacional o “4C’s”, donde el futuro

comprador es el centro de atención de todas las acciones de marketing del siglo XXI.

Figura 1: Evolución del marketing de masas (4P's) al marketing relacional (4C's)



Fuente: Elaboración propia.

6. Principales hitos del marketing en Latinoamérica

Para tener una visión global del apasionante mundo del marketing he propuesto, con base en mi experiencia, la construcción de la realidad del marketing en Iberoamérica a partir de 25 hitos actuales:

1) *Community manager*

Este término y actividad posee un gran protagonismo en la actualidad, viniendo a confirmar que hoy en día las empresas deben contar con internet y las nuevas tecnologías como un gran aliado, que ayudará a alcanzar los objetivos propuestos. La figura del *community manager*, con la que cualquier tipo de empresa debe contar, colabora en la gestión, creación y moderación de los diferentes/diversos grupos

sociales a los que pueda interesar una empresa/marca en internet. Para ello, este profesional debe saber monitorizar los temas de interés; generar contenidos de valor; participar en foros y *blogs*; comunicarse con las redes sociales y colaborar en la optimización del *Search Engine Optimization* (SEO).

2) *Pensamiento lateral*

Mi experiencia como profesional del marketing me indica día a día que el mercado es más exigente y nos plantea nuevos retos, por ello debemos diferenciarnos de los demás. Para ello hay que pensar de forma lateral, con ideas nuevas y perder el miedo a errar al principio, ya que los errores forman parte de la cultura de la innovación. El marketing y la comunicación son dos áreas donde la creatividad adquiere un gran protagonismo y el pensamiento lateral es un campo de cultivo donde abrir las miras en busca de nuevos caminos y horizontes.

¿Quién me iba a decir a mí en el año 1984, cuando junto a un grupo de grandes profesionales creamos en España *VisionLab*, que pocos años más tarde Kotler (2000) y De Bono (1986) hablarían de pensamiento lateral haciendo referencia a nuestras ideas?

3) *Redes sociales*

Hoy en día las redes sociales son las verdaderas protagonistas en las acciones de interacción entre las personas y las empresas. Éstas se definen como las herramientas comunicativas de intercambio dinámico y activo entre personas, grupos o instituciones dentro de un sistema abierto y en evolución permanente que involucran a diferentes miembros con unas necesidades concretas que buscan potenciar sus recursos y ganar así protagonismo y posicionamiento. Por citar algunos de los principales ejemplos, *Twitter*, *Linkedin*, *Youtube*, *Google*, *Instagram* o *Facebook* son las que actualmente cuentan con un mayor número de usuarios. Sin embargo, un gran número de nuevas redes sociales aparecen constantemente dirigidas a un público cada vez más específico.

4) CRM

Hoy en día la infidelidad de los clientes aumenta, cambiando de compañía o empresa con la rapidez de un rayo. Ante esto, la única alternativa para su fidelización y retención es convertirlos en el centro de todas las estrategias de las mismas. Es decir, implantar una estrategia de CRM. Aunque son varias las herramientas tecnológicas que forman parte del CRM, dos son las que adquieren vital importancia:

- *Data Warehouse*, que integra toda la información interna y externa disponible del cliente. Ésta debe organizarse en función de las necesidades de la empresa para que pueda desarrollar las estrategias adecuadas de marketing.
- *Data Mining*, que posibilita explotar la información recogida en el *Data Warehouse* y obtener patrones de comportamiento entre determinados conceptos de información de clientes.

5) Outsourcing

Tanto a nivel de contratación como de servicios, las compañías están viendo en esta forma de gestión una salida muy rentable y altamente competitiva. La externalización de determinados departamentos o funciones de la empresa, como el marketing, las fuerzas de ventas, la consultoría, entre otras, parece ser el futuro. Y es que lo importante es tener una marca reconocida. Por ejemplo, *IKEA*, empresa líder en distribución de mobiliario y complementos, posee un magnífico diseño, precio, imagen de marca y una gran cadena de puntos de venta, pero, sin embargo, no fabrica ninguno de los productos que vende. Según esta idea, los especialistas de marketing deben centrarse en el *Core Business* del negocio.

6) Auditoría de marketing

Esta es la herramienta de trabajo que permite analizar y evaluar los programas y acciones del área comercial y de marketing de una empresa, así como su adecuación al entorno y a la situación del momento. En pocas palabras, examina todos los departamentos de la compañía y detecta las oportunidades y amenazas;

o lo que es aún más importante, indica las áreas de mejora sobre las que actuar para aumentar la rentabilidad de la empresa, evitar posibles crisis, hacer frente a las fluctuaciones del mercado e, incluso, salir de forma rápida y victoriosa de un conflicto interno. La experiencia de tantos años trabajando con las empresas nos indica que la mayor rentabilidad se obtiene si se actúa de forma preventiva. De ahí que la auditoría de marketing no deba realizarse únicamente en momentos de crisis, sino de forma periódica y regular, al menos una vez al año, evitando que los cambios presentes y futuros nos cojan desprevenidos.

7) *Bases de datos*

Sobre este tema se viene hablando y discutiendo desde hace más de una década. Sin embargo, considero que sigue siendo una de las asignaturas pendientes de las empresas, ya que su manejo y actualización parece ser compleja. Por este motivo, las compañías deben marcarse el reto no solo de tener, sino de saber aprovechar sus bases de datos, ya que constituyen un valor intangible fundamental. Además, han de saber segmentar adecuadamente para contar con una base de datos con la mayor cantidad y calidad de información posible, siempre acorde a lo que indique la legislación vigente.

8) *Marketing de confrontación*

A través de este término acuñado por mí mismo, decidí realizar mi aportación al complejo campo conceptual y al gran diccionario del marketing. Tras escuchar a Kotler hablar de marketing lateral, llegué al convencimiento de que debía otorgar un nombre al *know how* o “saber hacer” que venimos poniendo en práctica desde hace bastante tiempo. Esta técnica radica en la creación de un paralelismo simbólico entre la estrategia de marketing y una partida de ajedrez, donde el tablero es el mercado y las fichas del oponente nuestra competencia.

Pero, ¿sabemos realmente quién es y de dónde procede esa competencia? No debemos olvidar que ésta no siempre posee o adquiere la misma forma y que, al igual que las fichas de ajedrez, tiene la posibilidad de realizar distintos movimientos. Esto es el marketing de confrontación, saber planificar todas nuestras jugadas

estratégicamente para vencer a nuestros rivales, pues si actuásemos de modo impulsivo estaríamos poniéndoselo demasiado fácil. Para dar jaque al rey, es necesario posicionarnos con éxito en cada una de nuestras jugadas dentro del mundo empresarial, “jugando” contra nuestra competencia y examinando con lupa todos los movimientos del tablero que sería nuestro mercado.

9) *Los equipos de ventas*

Los equipos de ventas han sufrido una gran transformación en estos años, sin embargo, en la actualidad es muy difícil encontrar buenos comerciales con la cualificación que requieren las empresas. Se ha pasado del vendedor que despachaba y a veces vendía, al profesional de la venta que, con una formación cultural universitaria, se ha convertido en un asesor del cliente, aportando con ello un gran valor añadido. A pesar de esto, es una profesión que a menudo está infravalorada, cuando, paradójicamente, de su actividad depende la sostenibilidad de la compañía. De lo que no cabe duda es que un equipo de ventas debe estar suficientemente motivado, y es aquí donde la formación adquiere su mayor protagonismo, ya que el conocimiento exhaustivo del producto debe complementarse con el manejo profesional de las diferentes técnicas de venta y comunicación con el cliente.

10) *Innovación*

¿Quién puede imaginarse hoy sin un ordenador personal o, lo que es más importante, sin un teléfono móvil? Pues, aunque ya no nos acordemos, hace 30 años ni siquiera existían en nuestras vidas. Dentro de este dinamismo, la innovación se ha convertido en una herramienta imprescindible para ser competitivo. Actualmente, el ciclo de vida de los productos se ha acortado. Basta con echar un vistazo al sector del automóvil, la informática, las telecomunicaciones, entre otros, que evolucionan a pasos agigantados para competir con fuerza en el mercado. Y es que, la innovación ha de estar en la cultura diaria, tanto a nivel de producto y servicio como de gestión.

11) *Canales de distribución*

Hoy en día el cliente se ha convertido en el eje central de la distribución. A esto se une que ésta ha evolucionado hasta el punto de marcar las pautas de consumo. Hace algo más de 25 años en Europa los hipermercados empezaban a convertirse en las grandes locomotoras de la distribución. Sin embargo, ahora son los centros de ocio los que han tomado el relevo. Los supermercados y centros comerciales han adquirido un mayor protagonismo, mientras que el comercio tradicional está siendo el gran perjudicado al estar perdiendo peso dentro del mercado a pasos agigantados sin hacer apenas nada por evitarlo.

12) *Comunicación externa*

Como ya predije en 1989 en mi primer libro *Marketing Hoy*, la publicidad sigue perdiendo protagonismo y ha dejado de ser la única opción válida para lanzar un mensaje al mercado, dando paso a una nueva etapa más imaginativa: “la comunicación integral”. Esta es una herramienta estratégica imprescindible dentro de toda empresa que quiera estar bien posicionada en el mercado. A través de ella acercamos al mercado la imagen que deseamos que se tenga de nuestra empresa, para situar en la mente de nuestro cliente una serie de valores propios que definan y aporten una identidad diferente a nuestra marca, lo que permitirá posicionarnos de manera más competitiva. En este sentido, muchas son las herramientas que la comunicación externa pone a disposición de la empresa: el marketing directo, la esponsorización, las ferias, las relaciones públicas, la comunicación corporativa, entre otras.

13) *Comunicación interna*

Que las empresas se informen a través de los medios de comunicación, o por el propio mercado, de que están atravesando una importante crisis económica, que se ha incorporado un nuevo director de expansión, que se va a llevar a cabo un recorte de plantilla o que corre el rumor de que la compañía está inmersa en un importante proceso de fusión, son situaciones cotidianas en el mundo empresarial. Y es que, aunque la comunicación interna, que va directamente dirigida al cliente interno -el

trabajador-, ha ido adquiriendo un mayor protagonismo en el seno de las empresas, todavía tiene mucho camino por recorrer.

No hay que olvidar que motivar al personal, saber “vender” la empresa, su filosofía, sus productos y servicios al trabajador, y a todo el equipo humano que colabora con ella, son sus verdaderos activos. Hemos pasado del tradicional tablón de anuncios a los *news*, a la intranet y a otras muchas herramientas que crean un flujo continuo de información esencial entre la empresa y el trabajador.

14) *Las ferias*

¿Cuántas veces hemos oído decir? ¡Qué semana más dura me espera, me toca feria! Y, ¿cuántas veces han oído decir el último día del salón? ¡Qué alegría, hoy termina la feria! Probablemente, miles de veces.

Este error es cada día más común, ya que la realización de eventos y ferias se constituyen en herramientas que, aunque deben reinventarse, aportan un contacto directo con nuestros clientes actuales y potenciales, así como en la posibilidad de conocer “en vivo y en directo” a la competencia y las tendencias del mercado. Esto será posible siempre que planifiquemos correctamente nuestra asistencia a las mismas, prestando atención no sólo al durante, sino al antes y después del certamen.

15) *Lobbies*

Dentro de las estrategias de marketing cada vez toman un mayor protagonismo los grupos de presión denominados *lobbies*, colectivos que tratan de llegar a los diferentes *stakeholders* de las empresas o defender unos intereses determinados de forma legítima y legal. Por tanto, puede haber tantos *lobbies* como intereses. La Unión Europea ha establecido una inscripción voluntaria bajo cuatro epígrafes: un primer epígrafe para consultoras profesionales y gabinetes de abogados, que actúa ante las instituciones de la Unión; un segundo para departamentos internos de la empresa y asociaciones profesionales; otro para las ONG y grupos de reflexión o también denominados *think tanks* y, el último, para los denominados “otros

organismos”.

16) *Fidelización*

El cliente se ha convertido en el eje fundamental de las empresas y el mercado. Por ello, su fidelización es uno de los principales retos del siglo XXI. El marketing relacional se ha establecido como el gran protagonista dentro del entorno empresarial como estrategia que no sólo nos ayuda a conocer a los clientes en profundidad, sino a conservarlos. ¿Quién no maneja hoy en día alguna tarjeta de fidelización? Pero debemos evitar caer en el error de confundir un “cliente fiel” con un “cliente cautivo”, es decir, aquel que atraemos únicamente a través de las promociones. Mientras que el primero es, inevitablemente, fiel a nuestra marca, el segundo, sencillamente, no lo es; mientras que el primero nos premiará con su confianza, el segundo, tristemente, nos castigará con su indiferencia cuando se termine la promoción.

17) *La marca*

La marca se ha convertido en una de las mejores estrategias para proteger y potenciar el patrimonio de las empresas. Sobre todo porque los productos se parecen cada vez más entre sí y es más difícil para los consumidores distinguir sus atributos. La marca, además de ser el principal identificador del producto, es un aval que le otorga una garantía y lo sitúa en un plano superior, construyendo una verdadera identidad y relación emocional con los consumidores. Por tanto, se ha convertido, con los años, en uno de los principales activos de las empresas.

18) *Emprendedores*

La figura profesional del emprendedor está de moda en estos momentos en los que el mercado se encuentra tan necesitado de personas que innoven y participen a través de sus propios proyectos empresariales que les permitan crecer y ser competitivos. No olvidemos que la innovación y el emprendimiento van de la mano para generar riqueza y empleo. Pero, desgraciadamente, todavía son un segmento que no recibe las ayudas necesarias para que cale en el tejido social y económico

de un país que se auto/considere vanguardista.

19) *Below the line*

La publicidad convencional ha ido perdiendo peso y las empresas buscan nuevas fórmulas que les ofrezcan mejores resultados a corto plazo. Es lo que se denomina publicidad no convencional o *below the line*, entre los que se encuentran soportes como el marketing directo, las tarjetas de fidelización, los regalos promocionales, el patrocinio, etc.

20) *Blogs*

Englobados en los *social media*, actúan como plataformas de uno o varios autores que actualizan sus contenidos en la web de forma regular y permanente. El objetivo es crear opinión y debate, por lo que cumplen una de las principales máximas de la publicidad hecha a medida. Su forma de interactuar permite un marketing de ida y vuelta con un *feedback* permanente y la posibilidad de realizar una estrategia de marketing viral.

21) *Posicionamiento*

La evolución del mercado en estos últimos 25 años ha dado lugar a una etapa donde “lo esencial no es serlo, sino parecerlo”, donde lo que prima es lo que denominamos “marketing de percepciones”, es decir, lo que importa verdaderamente es lo que percibe el mercado de nosotros, de nuestra empresa y de nuestra marca. Por ello, es primordial utilizar todas las herramientas que el marketing pone a nuestro alcance y nos permiten posicionarnos en la mente del consumidor, de modo que éste nos perciba de manera positiva y así, paralelamente, posicionarnos en el mercado de forma más competitiva. No hay que olvidar que los productos se hacen en las fábricas y las marcas en nuestras mentes.

22) *Internet*

Ha sido la gran revolución que nos ha obligado y nos seguirá obligando a adaptar constantemente las estrategias de marketing a las empresas. Internet se presenta

como un todo en marketing debido a que nos ayuda a conocer e investigar el mercado. A su vez, es un producto o servicio que han de saber manejar las compañías, ya que empieza a ser un magnífico canal de distribución, nos ayuda a comercializar las empresas y se ha erigido como un magnífico medio de comunicación. Por tanto, reúne todas las variables que el marketing requiere. A pesar de todas sus virtudes, que son explotadas a diario, aún es una herramienta que tiene un gran potencial. Nos atrevemos a afirmar que la compañía que no está presente de forma activa en internet, difícilmente será competitiva.

23) *Mobile marketing*

El *mobile marketing* es definido como la actividad dedicada a la creación e implementación de las diferentes estrategias de marketing a través del móvil. Éste cuenta con un gran presente y futuro profesional, ya que las redes permiten un acceso cada vez más rápido y los terminales disponen de mayor memoria y capacidad de procesamiento. Los negocios en torno al móvil crecen de forma exponencial dentro del sector de las comunicaciones y serán múltiples las novedades que se crearán, ya que en esta segunda década del siglo XXI el móvil se ha constituido como la herramienta por excelencia del marketing.

24) *Marketing directo*

El marketing directo aún es el medio de comunicación externo en el que más invierten las empresas. Este permite segmentar el mercado en compartimentos bien definidos o *targets* y, de este modo, evaluar los resultados de forma directa y medible, así como promover productos o servicios empleando para ello medios o sistemas de contacto directo. Los más destacados son el *mailing* y el telemarketing. Los *call center* han experimentado en los últimos años un enorme crecimiento, sin embargo, parece que en muchos casos se está cuestionando su verdadera efectividad por la precariedad de su servicio.

25) *E-commerce*

La venta de bienes y servicios a través de internet está experimentando en los

últimos años un importante auge gracias a que el cliente ve en este tipo de servicio grandes ventajas sobre el comercio tradicional. Las empresas han visto en él, además, enormes beneficios como su capacidad la fidelización, distribución e información al/del cliente. En la actualidad, la logística es un área que debe evolucionar para que el sector continúe incrementando sus niveles de crecimiento.

7. Marketing de servicios

Una vez más vamos a referirnos al carácter interdisciplinario del marketing para abordar este apartado, ya que algunos autores consideran que es diferente al marketing realizado en el sector de consumo. El propio Kotler en Estados Unidos fue uno de los pioneros en proponer una ampliación del concepto de marketing, sin mencionar en ningún momento una diferenciación al expuesto hasta aquel momento.

Como es sabido, el concepto central del marketing se forjó y desarrolló en el sector de los productos de consumo masivo. Esto explica por qué las técnicas, herramientas, conceptos y enfoques de gestión tradicionales del marketing responden con precisión a las necesidades que plantea la comercialización de ese tipo de productos. Por ello, la justificación habría que buscarla en la propia práctica, ya que la experiencia viene demostrando que al actuar sobre un mercado de productos se deben utilizar las mismas estrategias y herramientas de trabajo que si actuara en uno de servicios. La única, pero importante diferencia, vendría marcada por la adaptación que se hiciera de éstas al sector específico.

Los compradores de productos y servicios actúan movidos por las mismas motivaciones básicas: seguridad, economía, confort, estabilidad, etc. Las diferencias entre un mercado y otro son sólo de matices y operativas, no conceptuales. En consecuencia, las mismas técnicas que se utilizan para vender bebidas o automóviles pueden utilizarse para vender gestiones financieras, seguros o viajes, por poner algunos ejemplos.

Estos planteamientos nos conducen a una visión global e igualitaria de productos y servicios. Sin embargo, insisto, debido a su importancia, se requiere matizar la

palabra clave de “adaptar” frente a la errónea de “adoptar”. El profesional del marketing debe ser consciente de que el empleo de las diferentes herramientas de trabajo debe estar acorde al mercado y al sector en el que opera. En consecuencia, el marketing de servicios se entiende como una ampliación del concepto tradicional, reafirmando los procesos de intercambio entre consumidores y organizaciones, con el objetivo final de satisfacer las demandas y necesidades de los usuarios, pero en función de las características específicas del sector. Ejemplo de ello lo tenemos en los sectores de formación, seguros, turísticos, deportivos, banca, juegos, entre otros, mercados que están tan avanzados como los de bienes de consumo.

Sin embargo, existen otros mercados no tan maduros que suponen un reto para los expertos en marketing y que son los que determinan el grado de desarrollo de un país: cultural, sector público, instituciones no lucrativas, social, etc.

8. Marketing estratégico y operativo

Una de las características más útiles e importantes del marketing consiste en poder planificar, con bastante garantía de éxito, el futuro de nuestra empresa con base en las respuestas que ofrezcamos a las demandas del mercado. Ya se dijo anteriormente en este capítulo que el entorno en el que nos posicionamos cambia y evoluciona constantemente, por lo que el éxito de una empresa dependerá, en gran parte, de nuestra capacidad de adaptación y anticipación a estos cambios. Debemos ser capaces de comprender en qué medida y de qué forma los cambios futuros que experimentará el mercado afectarán a nuestra empresa, de forma que establezcamos las estrategias más adecuadas que permitan aprovecharlos al máximo en nuestro propio beneficio.

Por tanto, el marketing estratégico busca conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación u hoja de ruta que consigan los objetivos buscados. En este sentido, y motivado porque las compañías actualmente se mueven en un mercado altamente competitivo, se

requiere del análisis continuo de las diferentes variables del análisis DAFO, no sólo de nuestra empresa, sino también de la competencia que opera dentro de nuestro mercado. En este contexto, las empresas, en función de sus recursos y capacidades, deben formular las correspondientes estrategias de marketing que les permitan adaptarse a dicho entorno y adquirir ventaja a partir del aporte de valores diferenciales. Así pues, el marketing estratégico es indispensable para que la empresa pueda, no sólo sobrevivir, sino posicionarse en un lugar destacado en la mente de los consumidores.

Pero, sin embargo, la realidad indica lo contrario, ya que el sentido común parece no abundar en grandes dosis en el mundo de los negocios. Por este motivo, no debe extrañarnos que tan solo el 25% de los planes estratégicos aportados por las empresas finalizan de forma exitosa, estableciéndose como fundamental responder con éxito al interrogante: ¿disponemos de una estrategia de marketing? Parece ser un asunto difícil, ya que independientemente de que existan empresas que ni se lo plantean, existe el inconveniente de su puesta en práctica. Por ello, una de las mayores preocupaciones de los estrategas corporativos es encontrar el camino más rápido y seguro hacia la creación de valor, entendido no sólo como el resultado que beneficie a los accionistas de la compañía, sino como algo capaz de satisfacer y fidelizar a los diferentes *stakeholders* del mercado.

Mientras que el marketing estratégico nos obliga a reflexionar sobre los valores de la compañía, saber dónde estamos y dónde queremos ir, el marketing operativo nos invita a poner en marcha las herramientas precisas del *marketing mix* para alcanzar los objetivos que nos hayamos propuesto. Le compete, por tanto, al marketing operativo o táctico planificar, ejecutar y controlar las acciones de marketing del cómo llegar. Muchas empresas no tienen todavía clara esta diferenciación y consideran que realizando tan solo una campaña de publicidad para alcanzar los objetivos anuales ya están actuando con una estrategia de marketing. Sin embargo, lo que realmente están haciendo es trabajar con una herramienta del marketing operativo, válida, eso sí, pero sin haberse detenido a reflexionar sobre los valores que la harán diferenciarse de la competencia. En resumen, afirmamos rotundamente que el

marketing estratégico es imprescindible para que la empresa pueda no sólo sobrevivir en su mercado sino posicionarse en un lugar preferencial.

Algunas de las principales variables a considerar en un plan de marketing estratégico son:

- Segmentación de los mercados.
- Selección de mercados.
- Análisis de la competencia.
- Análisis del entorno.
- Auditoría de marketing.
- Posicionamiento de valor.
- Etcétera.

8.1. Misión, visión y valores

La toma de decisiones estratégicas es función y responsabilidad de directivos de todos los niveles de la organización, pero la responsabilidad final corresponde a la alta dirección. Es ésta quien establecerá la visión, la misión y la filosofía de la empresa:

- La visión de la empresa es el resultado de un proceso de búsqueda, un impulso intuitivo que resulta de la experiencia y la acumulación de la información.
- La misión es la que define la razón de ser de la empresa, que condiciona sus actividades presentes y futuras, proporcionando unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. Proporciona una visión clara a la hora de definir en qué mercado estamos, quiénes son nuestros clientes y con quién estamos compitiendo. Sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica.
- La filosofía de la empresa define el sistema de valores y creencias de una organización, estando compuesta por dos principios básicos: 1) saber quiénes somos y en qué creemos, es decir, sus ideas y valores y 2) conocer

cuáles son sus preceptos, así como los compromisos y las responsabilidades con nuestro público, tanto interno como externo. Así pues, la filosofía de la empresa es la que establece el marco de relaciones entre ésta y sus accionistas, empleados, clientes, proveedores, gobierno y sociedad en general.

9. La cadena de valor

Las empresas de éxito han desarrollado en algún momento de su vida capacidades superiores en sus procesos de gestión básicos. Por ejemplo, *Zara*, empresa española de fabricación y comercialización de productos textiles, supo generar valor en un mercado hipercompetitivo gracias a que destacó sobre la competencia en tres procesos de negocio que le permitieron crear una gran demanda en un mercado creciente de compradores: diseño, logística y comercialización.

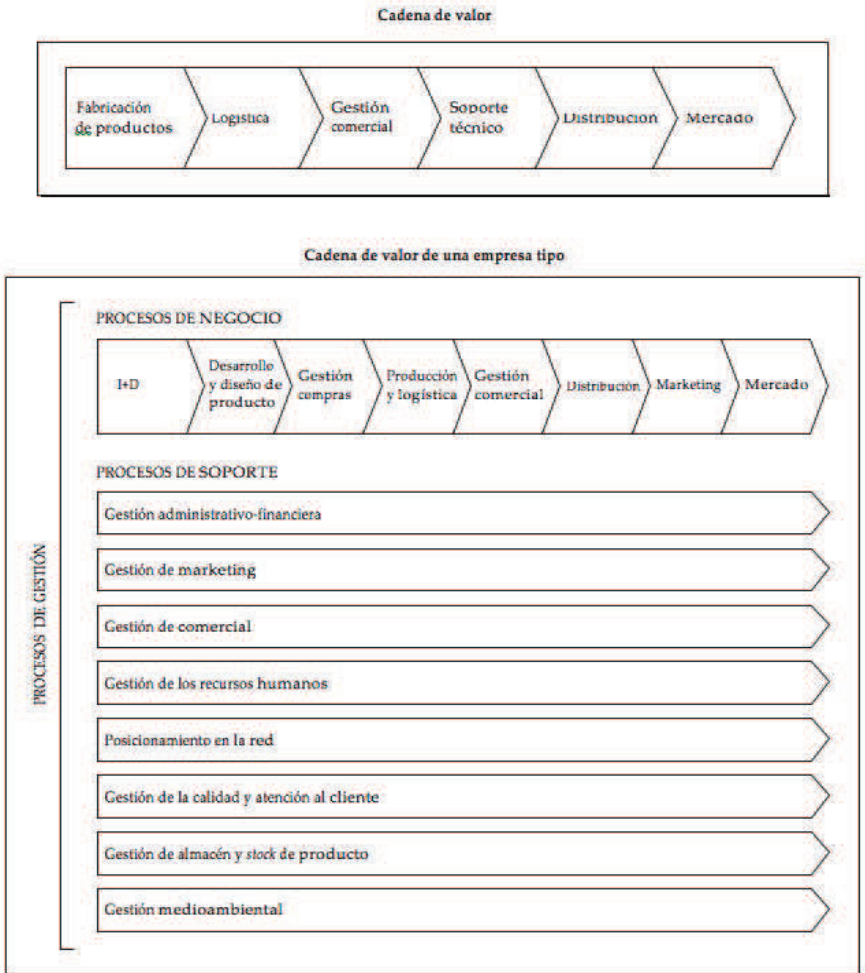
La cadena de valor, herramienta altamente estratégica de marketing, tuvo sus orígenes en EE UU. Kotler (2000, 2005), Porter (2001), Peters y Waterman (1982), Pascale y Athos (1981)², entre otros, nos han ilustrado sobre los beneficios que aporta. En Iberoamérica son pocas las empresas que trabajan regularmente bajo esta estrategia, a pesar de que encaja perfectamente con cualquier tipo de compañía. Por ello, las que poseen y ponen en marcha capacidades exclusivas, disfrutan de ventajas competitivas. La clave consiste en poseer y controlar los recursos y las competencias que constituyen la esencia del negocio, el resto de actividades se pueden externalizar -un claro ejemplo lo tenemos en *IKEA*, cuyo proceso de fabricación está totalmente externalizado-. Pero no hay que olvidar que el éxito de una empresa no depende de lo bien que un departamento concreto haga su trabajo, sino de cómo se coordinen estos entre sí. Ante todo porque la cadena de valor refleja una serie de actividades estratégicas de la empresa denominados procesos de negocio. Ahí es donde podemos diferenciarnos de la competencia a partir de la creación de una serie de valores que nos hagan destacar. Lógicamente,

² A principios de los años ochenta, Peters y Waterman (1982), en su obra *En Busca de la Excelencia*, y Pascale y Athos (1981), en *El Arte de la Administración Japonesa*, establecieron las bases del modelo de las 7S de McKinsey (*Style, Staff, Systems, Strategy, Structure, Skills y Shared values*).

estos procesos de negocio se asientan sobre unos procesos de soporte y mapas de actividades que serán sobre los que actuemos para crear y generar valor.

A continuación, a modo de ejemplo, se muestra la operativa de una cadena de valor de una empresa del sector de derivados de petróleo en comparación con otras del sector:

Figura 2. Cadena de valor de una empresa del sector petrolífero



Fuente: Elaboración propia.

10. Las fuerzas competitivas de Porter

El análisis competitivo es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno. Éste ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así

como las oportunidades y las amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo; actuando como la base sobre la que se diseñará la estrategia. Para ello, deben conocerse o, al menos, entenderse lo antes posible:

- la naturaleza y el éxito de los cambios probables que pueda adoptar el competidor;
- la posible respuesta del competidor a los eventuales movimientos estratégicos que otras empresas puedan iniciar y
- la reacción y adaptación a los previsibles cambios del entorno que puedan realizar los diversos competidores.

La competencia está integrada por las empresas que actúan en el mismo mercado y realizan la misma función dentro de un mismo grupo de clientes con independencia de la tecnología empleada para ello. No es, por tanto, nuestro competidor aquel que fabrica un producto genérico como el nuestro, sino aquel que satisface las mismas necesidades que nosotros con respecto a un público objetivo o consumidor análogo -por ejemplo, del cine puede ser competencia los parques temáticos, ya que ambos están enclavados dentro del ocio-.

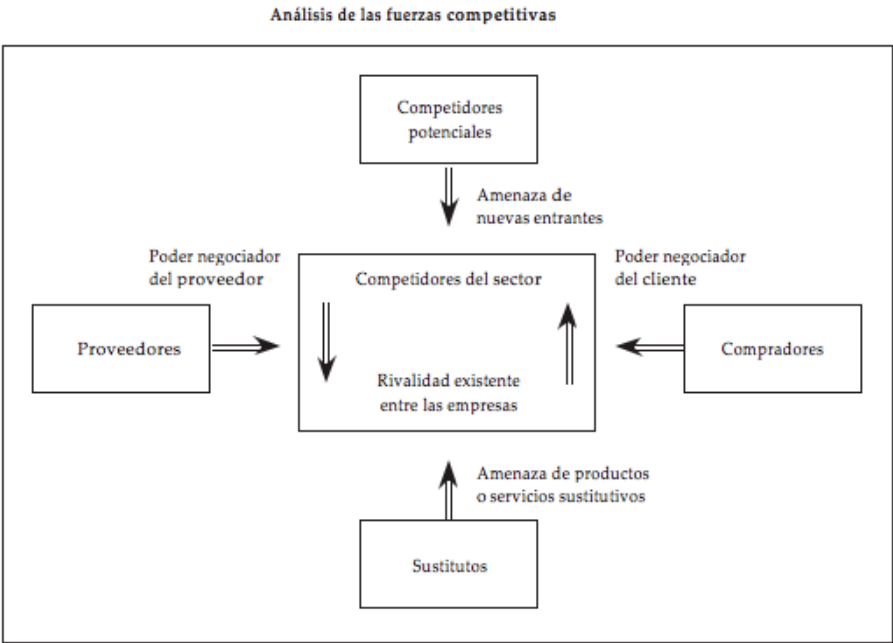
Toda competencia depende de las cinco fuerzas competitivas que interaccionan en el mundo empresarial:

- Amenaza de nuevos entrantes.
- Rivalidad entre competidores.
- Capacidad de negociación con los proveedores.
- Poder de negociación con los clientes.
- Amenaza de productos o servicios sustitutivos.

La acción conjunta de estas cinco fuerzas competitivas es la que determina la rivalidad existente en el sector. Los beneficios obtenidos por las distintas empresas van a depender directamente de la intensidad de la rivalidad entre las empresas: a mayor rivalidad, menor beneficio. La clave está en defenderse de estas fuerzas competitivas e inclinarlas a nuestro favor.

Los factores cruciales en la competencia de una compañía se representan, según Porter (2001), de la siguiente manera:

Figura 3. Análisis de las fuerzas competitivas



Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (2001).

10.1. Barreras de entrada y de salida

La amenaza de los nuevos entrantes depende de las barreras de entrada existentes en el sector. Estas barreras suponen un grado de dificultad para la empresa que quiere acceder a un determinado sector. Cuanto más elevadas sean éstas, mayores niveles de dificultad de acceso al sector.

- Hay seis fuentes fundamentales de *barreras de entrada*:
 - 1) Economías de escala: Es la disminución en costes unitarios de un producto

cuando aumenta el volumen de compra.

- 2) Diferenciación de producto: Las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad de cliente. Esta situación crea una fuerte barrera de acceso, ya que fuerza a los posibles entrantes a gastarse grandes sumas de dinero en constituir una imagen de marca.
- 3) Requisitos de capital: La necesidad de invertir recursos financieros elevados supone un obstáculo no sólo para la constitución de la empresa o instalaciones, sino también para la concesión de créditos a los clientes, tenencia de *stocks*, capacidad para cubrir las inversiones iniciales, etc.
- 4) Acceso a los canales de distribución: La obligación de conseguir las vías de distribución óptimas para los productos. En este sentido, la empresa se encuentra con la necesidad de persuadir a los canales para que acepten su producto mediante la disminución del precio, las promociones, las relaciones públicas, entre otros, reduciendo, por lo tanto, los beneficios.
- 5) Curva de aprendizaje o experiencia: El *know how* o saber hacer de toda empresa marca una importante limitación frente a los competidores que cuentan con una mayor experiencia dentro de ese mercado concreto.
- 6) Políticas del Gobierno: La política gubernamental puede limitar o, incluso, cerrar la entrada de productos con controles, regulaciones, legislaciones, etc.

Por su parte, las barreras de salida son factores económicos estratégicos y emocionales que hacen que las empresas sigan en un determinado sector industrial, aun obteniendo bajos beneficios e incluso pérdidas.

▪ Hay seis fuentes principales de *barreras de salida*:

- 1) Regulaciones laborales, que suponen un alto coste para la empresa.
- 2) Activos poco realizables o de difícil reconversión, que son altamente especializados con pequeño valor de liquidación.
- 3) Compromisos contractuales a largo plazo con los clientes, por los que debemos permanecer más tiempo en el sector, manteniendo la capacidad para la fabricación, los costes de producción, etc.

- 4) Barreras emocionales, que implican una resistencia emocional por parte de la dirección a una salida que está económicamente justificada y que no se quiere llevar a cabo por lealtad a los empleados, por temor a la pérdida de prestigio, por orgullo, etc.
- 5) Interrelaciones estratégicas, que se establecen entre unidades de negocio y otras en la compañía en términos de imagen, capacidad comercial, acceso a mercados financieros, etcétera. Éstas son la causa de que la empresa conceda una gran importancia estratégica a tener presencia en una actividad concreta.
- 6) Restricciones sociales y gubernamentales, que incluyen la negativa del Gobierno a decisiones de salida debido, por ejemplo, a la pérdida de puestos de trabajo o a determinados efectos económicos regionales.

11. Análisis DAFO/FODA/SWOT

DAFO, FODA y SWOT son palabras nemotécnicas que corresponden a las iniciales de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades -en Latinoamérica es conocido como FODA y en los países anglosajones como SWOT-. Particularmente, pienso que es la herramienta estratégica por excelencia, ya que en mi trayectoria docente y profesional he observado que es muy utilizada, aunque a veces de forma intuitiva y sin conocer su nombre técnico. El beneficio que aporta su aplicación es la posibilidad de conocer de la forma más aproximada posible la situación real en la que se encuentra la empresa, así como el riesgo y las oportunidades que le brinda el mercado.

El estudio de las debilidades y fortalezas se centra en el ámbito interno de la empresa al realizar el análisis de sus recursos y capacidades. Este análisis debe considerar una gran diversidad de factores relativos a aspectos de producción, marketing, financiación, generales de organización, entre otros.

En cambio, el análisis de las amenazas y oportunidades se enfoca siempre en el entorno externo de la empresa, teniendo como una de sus principales misiones su superación y aprovechamiento a través de la puesta en práctica de estrategias de

anticipación. En este punto, entran en juego las capacidades de flexibilidad y dinamicidad de la empresa.

- Las *debilidades*, también llamadas puntos débiles, son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyendo una amenaza para la organización, y deben, por tanto, ser controladas y superadas.
- Las *fortalezas*, también llamadas puntos fuertes, son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.
- Las *amenazas* se definen como toda fuerza del entorno que impiden la implantación de una estrategia; reducir su efectividad; incrementar los riesgos de la misma y los recursos que se requieren para su implantación y, por tanto, reducir los ingresos esperados o la rentabilidad.
- Las *oportunidades* son todas aquellas posibilidades que propician una ventaja competitiva para la empresa. De igual modo, representan una ocasión para mejorar su rentabilidad o aumentar la cifra de sus negocios.

En la tabla 4 se indica el método práctico para la realización del análisis DAFO, en él se observan las siguientes circunstancias:

- El número de espacios en blancos para completar serán los que se consideren oportunos.
- Lo realmente válido consiste en tener el menor número de amenazas y debilidades y el mayor número de oportunidades y fortalezas.
- Las amenazas y debilidades, una vez identificado el mayor número posible, deberán estar horquilladas de la mejor forma posible, minimizando los efectos negativos en caso de producirse, o potenciándolas a través de su transformación en oportunidades y fortalezas.
- Las oportunidades y fortalezas tendrán que ser cuidadas, mantenidas y utilizadas.
- Una forma de ser altamente competitivos es realizar sistemáticamente el

análisis DAFO a los productos y a las empresas de la competencia. De esta forma, descubriremos los nichos o huecos que dejan, lo que nos servirá como argumento de ventas o para introducirnos en un determinado mercado.

Figura 4. Método práctico para la realización del análisis DAFO

Cuadrante de trabajo

DAFO/FODA:Fecha realización:

Objetivo:

Producto:

Situación externa: mercado, competencia, coyuntura, situación económica, social y política...

Oportunidades	Amenazas

Situación interna: productos, canales de distribución, clientes, organización comercial, imagen, publicidad, promoción...

Fortalezas	Debilidades

Fuente: Elaboración propia.

11.1. DAFO priorizado

Una vez que se ha realizado el análisis DAFO dentro del plan de marketing conviene priorizar aquellas variables que consideramos urgentes, de modo que podamos

contemplarlas a corto plazo dentro del cronograma de trabajo. No olvidemos que las diferentes estrategias suelen ser planificadas para un año y no siempre se posee la capacidad para ejecutarlas en este periodo de tiempo. Por tanto, en el plan de marketing estratégico anual deberemos incluir, tras el primer análisis DAFO, otro análisis análogo priorizado, indicando las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que a corto plazo (de uno a tres meses) deben ser contempladas y estudiadas.

11.2. DAFO del marketing

La correcta lectura de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades van a permitir al marketing y a sus profesionales identificarse mejor con las carencias, las áreas de mejora, las posibilidades y la potencialidad del marketing.

▪ Debilidades

- Desconocimiento general de su utilidad como herramienta estratégica.
- Imagen un tanto deteriorada.
- Falta de buenos profesionales generalistas.
- Estudios universitarios muy recientes.
- Falta de cultura de marketing.
- Aparición constante de nuevos conceptos con idénticas utilidades.
- Ha estado oculto por la publicidad.
- Inexistencia de un ente superior.
- Dependencia directa de las telecomunicaciones.
- Se piensa que precisa presupuestos elevados.
- Los resultados no se ven a corto plazo.
- Etcétera.

▪ Amenazas

- Atomización del sector.
- Deteriorada imagen en los medios de comunicación social.
- Escepticismo y desconfianza de los consumidores.
- La improvisación.

- Dificultad empresarial de adaptación rápida a los cambios.
- Intrusismo en el sector.
- *Made in USA*.
- Demasiada dependencia de la percepción.
- La falta de ambición sana.
- La falta de visión y riesgo de la banca.
- Las crisis económicas.
- Etcétera.

▪ **Fortalezas**

- Internet y nuevas tecnologías.
- Política receptiva del empresariado.
- Generador de beneficios tangibles.
- Gran potencial y ganas en los equipos profesionales.
- Extensible a todos los sectores.
- Su poder de influencia.
- Total aceptación por la juventud.
- Posibilidades de *outsourcing* en las PyME.
- Poder de fidelización.
- Disciplina empresarial muy flexible.
- Crea valor.
- Imagen motivadora.
- No es caro.
- Etcétera.

▪ **Oportunidades**

- Nuevos mercados.
- Globalización de la economía.
- Mayor poder adquisitivo.
- Mercados emergentes.
- Avances tecnológicos.

- Apoyo de los medios de comunicación.
- Mejor preparación y formación en los profesionales.
- Cambios en los mercados.
- Que los poderes públicos tengan visión estratégica.
- Lo iberoamericano y la lengua española están de moda.
- Aparición de nuevos canales de distribución.
- I+D+i en alza.
- Etcétera.

12. Las leyes inmutables de Ries y Trout

Dentro del marketing estratégico Ries y Trout (1999) se presentan como dos gurús, cuyas aportaciones, no por simples y lógicas, se han posicionado en lo más alto del *management*. Estos autores proponen las denominadas “veintidós leyes inmutables del marketing”, que a continuación indicamos:

1. Ley del liderazgo. Es mejor ser el primero que ser el mejor.
2. Ley de la categoría. Si usted no puede ser el primero en una categoría, cree una nueva en la que pueda serlo.
3. Ley de la mente. Es mejor ser el primero en la mente que en el punto de venta.
4. Ley de la percepción. El marketing no es una batalla de productos, sino de percepciones.
5. Ley del enfoque. El principio más poderoso en marketing es poseer una palabra en la mente de los clientes.
6. Ley de la exclusividad. Dos empresas no pueden poseer la misma palabra en la mente de los clientes.
7. Ley de la escalera. La estrategia que hay que utilizar depende directamente del peldaño que se ocupe en la escalera.
8. Ley de la dualidad. A la larga, cada mercado se convierte en una carrera de dos

participantes.

9. Ley de lo opuesto. Si opta al segundo puesto, su estrategia está determinada por el líder.

10. Ley de la división. Con el tiempo, una categoría se dividirá para convertirse en dos o más.

11. Ley de la perspectiva. Los efectos del marketing son visibles a largo plazo.

12. Ley de la extensión de línea. Existe una presión irresistible para extender el valor de la marca.

13. Ley del sacrificio. Se debe renunciar necesariamente a una cosa para conseguir otra.

14. Ley de los atributos. Para cada atributo existe otro opuesto, igual de efectivo.

15. Ley de la franqueza. Cuando admita algo negativo, el cliente potencial le concederá a cambio algo positivo.

16. Ley de la singularidad. En cada situación, únicamente una jugada producirá resultados sustanciales.

17. Ley de lo impredecible. Salvo que escriba los planes de sus competidores, usted no podrá predecir el futuro.

18. Ley del éxito. El éxito suele preceder a la arrogancia, y la arrogancia al fracaso.

19. Ley del fracaso. El fracaso debe ser esperado y aceptado.

20. Ley del bombo. A menudo, la situación presenta una forma diferente a como se publica en la prensa.

21. Ley de la aceleración. Los planes que triunfan no se construyen sobre novedades, sino sobre tendencias.

22. Ley de los recursos. Sin los fondos adecuados, ninguna idea despegará del suelo.

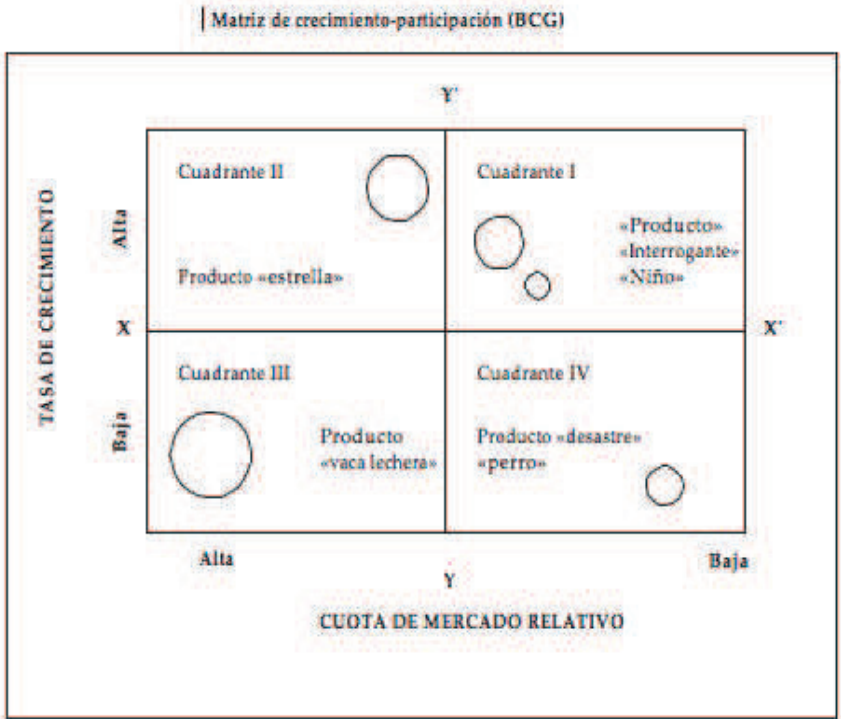
13. Análisis BCG

El método de análisis de productos o centros de estrategia más simple, cuantitativo y conocido fue el desarrollado por la compañía *Boston Consulting Group* (1968) a finales de los años 60 del siglo pasado, materializado en la matriz BCG de crecimiento-cuota de mercado. A nivel operativo y con una adaptabilidad práctica, se emplea el BCG para analizar la gama de productos de la empresa, de la competencia e, incluso, de las redes de franquicia. Una vez conocidas las variables que enmarca la matriz de crecimiento-cuota de mercado, el siguiente paso es la construcción de dicha matriz.

Estos conceptos de tasa de crecimiento y cuota de participación, debidamente combinados, permiten al BCG efectuar una clasificación de los productos según su posicionamiento de cara a analizar la cartera, atendiendo a su capacidad de generación o consumo de ingresos. Y, como consecuencia de estas acciones, establecer, finalmente, diferentes estrategias.

La representación gráfica de estas variantes se realiza plasmando en el eje de abscisas la cuota de mercado conseguida, y en el eje de ordenadas la tasa de crecimiento del producto respecto a su mercado. De este modo se obtiene una matriz o tablero dividido en cuatro cuadrantes, donde cada uno de estos representa la posición de un producto atendiendo a su capacidad de generación de flujos (*cash flow*) y a sus necesidades monetarias. En este punto se establecen diferentes categorías de productos o grupos de productos. A continuación se muestra en el gráfico de la matriz las coordenadas ($X - X'$) e ($Y - Y'$) que indican la media del sector, tanto de la cuota de participación en el mercado como de la tasa de crecimiento.

Figura 5. Matriz de crecimiento-participación (BCG)



Fuente: Elaboración propia a partir de la matriz propuesta por *Boston Consulting Group* (BCG) (1968).

13.1. Productos “interrogante/niños”

Los productos “interrogantes o niños” son aquellos situados en mercados de gran crecimiento con reducidas cuotas de mercado relativas, lo que implica unos beneficios limitados y la necesidad de grandes inversiones para mantener sus cuotas de mercado y, por supuesto, aumentarlas. Las unidades situadas en esta zona son: 1) productos que se introducen por primera vez en un mercado ya existente, 2) productos introducidos con anterioridad pero que por algún motivo no alcanzaron una alta cuota de mercado y 3) productos que llegaron a tener una alta

cuota de mercado pero la perdieron.

Generalmente son productos con crecimiento alto en el mercado y cuotas pequeñas de participación, representando el futuro de la empresa, razón por la cual precisan de una gestión adecuada de precios, promoción, distribución, etc., que se traduce en unas necesidades de inversión de recursos. Éstos serían los llamados a ser productos estrella en un futuro.

13.2. Productos “estrella”

Los productos situados en mercados de crecimiento elevado y cuota de mercado alta reciben el nombre de “estrellas”. Éstos se caracterizan por tener un *cash flow* equilibrado, ya que los grandes beneficios obtenidos se compensan con las grandes necesidades de dinero requerido para financiar su crecimiento y mantener su cuota de mercado. Situados en la fase de crecimiento, los productos estrella presentan mejores posibilidades, tanto para invertir como para obtener beneficios.

En estos productos es básico mantener y consolidar su participación en el mercado, para lo cual, en determinadas ocasiones es necesario sacrificar márgenes de beneficio estableciendo barreras de entrada a la competencia. La política de precios puede ser una estrategia importante, pues permite la posibilidad de obtener unos menores flujos de caja a cambio de aumentar la cuota de mercado. Algunas compañías abandonan el producto en esta fase para mantener un liderazgo de imagen.

13.3. Productos “vaca lechera”

Los productos situados en mercados de crecimiento bajo y cuota de mercado alta reciben el nombre de “vacas lecheras”. Éstos son generadores de liquidez debido a que no necesitan de grandes inversiones y sirven para financiar el crecimiento de otras unidades, la investigación, el desarrollo de nuevos productos y la retribución del capital propio y ajeno.

Los productos vaca lechera se sitúan normalmente en la fase de madurez, con alta cuota de mercado y tasa de crecimiento baja o nula; poseyendo una gran

experiencia acumulada, costes menores que la competencia y, como consecuencia, mejores ingresos. Constituyen la base fundamental para financiar los productos “interrogantes”, al igual que su investigación y desarrollo, y compensar los sacrificios de ingresos exigidos a los productos “estrella”.

Es necesario tener presente que las expectativas de crecimiento de estas “vacas lecheras” son nulas, que no precisan fondos adicionales y que tarde o temprano llegarán a su etapa de declive. Por tanto, las inversiones deben estar orientadas exclusivamente a mantener la cuota alcanzada mientras se consigue su sustitución por productos “estrella”.

13.4. Productos “perro”

Los productos con reducidas cuotas de mercado y bajo crecimiento reciben el nombre de “perros”. Son verdaderas trampas de liquidez debido a su baja cuota de mercado y su pequeña rentabilidad, siendo difícil que lleguen a ser una fuente solvente, por lo que están inmovilizando recursos de la empresa que podrían ser invertidos más adecuadamente en otros centros. Las unidades situadas en esta zona podrán ser:

- Productos que no tuvieron éxito en alcanzar una posición de liderazgo durante la etapa de crecimiento.
- Nuevas marcas recientemente introducidas en el mercado para competir con los productos “vacas lecheras”.
- Productos que han pasado de ser “vacas lecheras” a “perros”.

Tienen una tasa de crecimiento y cuota de mercado pequeña. La principal característica de los productos perro es que, en la mayoría de los casos, difícilmente son rentables. Esta falta de rentabilidad se debe a que existen competidores con mejores costes; mayor experiencia y cuota y mejores ingresos. Estos aspectos provocan que sean productos difíciles de impulsar, reposicionar y que, a su vez, absorben muchas horas de dedicación injustificadas, por lo cual no es lógico invertir en ellos. La mejor estrategia para éstos es utilizarlos como generadores de ingresos hasta su máximo punto de rentabilidad, o tratar de encontrar un segmento o nicho

de mercado apto para ellos, en los que, marcando una diferenciación, puedan alcanzar una relevante cuota de participación y defenderla. Asimismo, hay compañías que mantienen productos en esta categoría por imagen de empresa o de marca, pues de otra forma no tendrían una gama completa de productos. Excepción a lo aquí expuesto son todos los productos realizados artesanalmente, cuyos ingresos económicos son positivos, pero que la propia filosofía de elaboración no les permite la fabricación en serie y, por tanto, el crecimiento.

13.5. Cartera ideal de productos

Según la clasificación realizada por el BCG, las empresas han de mantener bien equilibrada su cartera. Es decir, deben introducir en el mercado productos con perspectivas de futuro en las categorías de productos interrogantes y estrellas, además de los productos vacas lecheras, que proporcionan ingresos que facilitan las inversiones y las acciones de investigación y marketing que favorecen a toda la gama. También pueden tener productos perros, siempre que estén bien diferenciados y posean un ciclo de vida concreto dentro de su mercado. La representación gráfica de la cartera se realiza mediante una nube de puntos, ubicando estos en el lugar que les corresponda por su participación en el mercado y tasa de crecimiento.

14. La matriz RMG

La matriz RMG es una herramienta de análisis en marketing netamente española que ha sido desarrollada por la empresa consultora que le da nombre. La creación de la matriz RMG ha sido el fruto de más de 30 años de investigación y experiencia en marketing. Lejos de ser una mera ilusión teórica, la matriz se ha aplicado en casos concretos de empresas y productos a los que se le han realizado auditorías de marketing, siendo una herramienta fundamental en la valoración y estimación de su situación o la de sus productos en el mercado.

La matriz RMG analiza los factores internos y externos que pueden ser determinantes para conocer el grado de competitividad de la empresa, así como la aceptación o el rechazo que un determinado producto o servicio recibe dentro de su

mercado. En ocasiones, la aparición de un nuevo producto, que parecería responder a las directrices más exigentes y a todas las necesidades, podría ser rechazado por el mercado sin una lógica aparente. Una de las posibles causas de este rechazo podría ser la propia empresa, al realizar, durante mucho tiempo, una actividad comercial de espaldas al mercado. Un ejemplo de lo dicho es que aún hoy día muchas empresas piensan que presentar un producto innovador es suficiente para triunfar en el mercado. Algo que no es cierto, ya que sólo el conocimiento profundo de las diferentes variables que alteran los comportamientos del mercado permite ubicar a la empresa o el producto en una zona cercana a la excelencia y, de este modo, ser competitiva/o.

Cada día influye más la imagen de la compañía en el mercado. El producto o servicio no es algo individual o aislado, sino que su aceptación está condicionado por elementos intrínsecos diferenciadores -precio, tecnología, características, etc.- o por otros externos al propio producto -imagen dentro del sector y/o mercado, la competencia, etc.-. Además, la estrategia 3.0 seguida por la empresa contribuye a marcar el nivel de competitividad de la misma.

Respecto a la matriz RMG, destacar que:

- es la primera y única realizada por una empresa española, ya que las existentes proceden fundamentalmente de Estados Unidos -BCG, McKinsey, entre otras-.
- está inscrita favorablemente desde el 4 de noviembre de 1998 en el Registro General de la Propiedad Intelectual del Ministerio de Educación y Cultura en España.
- estudia un aspecto poco analizado en otras matrices: el grado de competitividad de la empresa frente al mercado.
- es eminentemente práctica.
- los resultados obtenidos, y posibles críticas, tras su aplicación deberán ser aceptados y asumidos por el equipo directivo y la alta dirección³.

³ Puede conocerla más directamente y hacer un análisis de su empresa gratis en la web: www.rmg.es

La matriz se fundamenta en el estudio de 10 variables que pueden ser adaptadas en su momento a las particularidades de la compañía y al sector donde opere. Según la valoración dada a cada una de estas variables dentro de la empresa estudiada (eje vertical) y en función del grado de autonomía y profesionalidad del departamento de marketing (eje horizontal), la matriz configura una forma de pirámide que se acerca al formato de pirámide perfecta cuanto mayor puntuación consiga en la suma de estas dos coordenadas.

La altura de dicha pirámide (suma de las 10 variables estudiadas) se traduce en la aceptación o rechazo del mercado hacia la empresa o producto. La base de la pirámide se diseña en función del grado de autonomía y profesionalidad del departamento de marketing, mostrando su solidez y reconocimiento.

Las variables que, según nuestra experiencia profesional, influyen determinadamente sobre el mercado son:

- *Nivel de innovación en la compañía*

Las empresas no deben caer en el error de trabajar extensivamente a corto plazo o alargar el ciclo de vida de un buen producto o idea que haya obtenido en su día la aceptación del mercado; dando por supuesto que si se explotan al máximo sus bondades se obtendrán grandes beneficios de forma permanente. En realidad, lo que se provoca es el denominado “efecto fatiga”, con el consiguiente deterioro de imagen y la pérdida de valor económico. La innovación en los productos, imagen y estrategias serán uno de los principales pilares de éxito en las compañías del siglo XXI, por lo que la empresa debe conocer lo que quiere su cliente hoy pero, ante todo, lo que deseará en el futuro.

- *Atención al cliente*

Todas las empresas reciben un número de reclamaciones anuales que deben ser atendidas como si se tratase de nuestro único cliente. Conocer el porcentaje de reclamaciones realizadas, así como la ratio de las atendidas satisfactoriamente, es vital para la compañía que quiera conservar su posicionamiento en el mercado.

Cada cliente no atendido será un prescriptor negativo. Actualmente, el mercado ha entrado en una dinámica donde el cliente, como eje central de toda estrategia de marketing, debe ser atendido como estaba previsto. Por ello, cualquier desviación que se produzca en este sentido redundará negativamente en la imagen de la empresa.

- *Política de comunicación de la compañía (externa e interna)*

Una empresa que desea mantener un buen posicionamiento y liderazgo debe estar reconocida por todos los grupos sociales, tanto por parte del mercado como por sus clientes internos o trabajadores. Por este motivo, ha de mantener una adecuada comunicación tanto interna como externa. Hoy en día, cualquier empresa, independientemente de su tamaño, debe prestar una especial atención a la comunicación y ayudarse de internet y las nuevas tecnologías (TIC).

- *Presencia en internet y en las redes sociales*

Actualmente las empresas deben contar con internet y las nuevas tecnologías como grandes aliados, que les ayudarán a alcanzar los objetivos propuestos. La figura del *community manager*, con la que debe contar cualquier tipo de empresa, colabora en la gestión de la comunicación a través del uso de todas las herramientas tecnológicas a su disposición, con especial atención a los *social media*. Normalmente, el *community manager* desarrolla su trabajo a tiempo completo o en *outsourcing*.

- *Infraestructura inadecuada*

Las expectativas que a veces alcanza el mercado ante una actividad comercial *online* y *offline* son, en ciertas ocasiones, insospechadas. La empresa tiene que estar preparada para una demanda superior, tanto a nivel de producción como de mantenimiento y atención. Aunque es difícil que ocurra el “milagro” de superar las expectativas, ninguna compañía puede permitirse el lujo de ser incapaz de darles respuesta en caso de que así se produzca. El *outsourcing* aporta soluciones válidas a esta limitación y, por tanto, debe estar contemplado en sus estrategias.

- *Desconocimiento del cliente*

Muchas empresas no podrían contestarnos sobre quién es su cliente real, cuáles son sus necesidades y tendencias o con qué tipo y cantidad de información cuentan sobre sus clientes. Estas compañías suelen centrarse en los procesos de producción de espaldas al mercado, que es donde realmente se producen las expectativas de demanda. De modo que saber quién es nuestro cliente, qué quiere y, sobre todo, qué deseará mañana, es imprescindible para no perder el posicionamiento en el sector del mercado donde se trabaja.

- *Política de fijación de precios*

Toda empresa que mantenga elevados precios sin una estrategia comercial que avale esa política sufrirá un fuerte rechazo por parte del mercado. Sin embargo, en cuanto a la política seguida por algunas empresas denominada *low cost*, es preciso matizar que, aun siendo válida, no debe ser a costa de la calidad o el servicio del producto.

- *Capacidad de cambio*

Este fenómeno suele producirse en el caso de empresas que crecen hasta constituirse en compañías importantes. En ese momento aumenta el temor al riesgo, a la innovación y, a su vez, 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 estos motivos, entre otros, muchas compañías que aumentan de tamaño pierden competitividad, especialmente si se desenvuelven en sectores dinámicos. De hecho, un 80% de las innovaciones tecnológicas actuales las realizan las pequeñas y medianas empresas.

- *Fidelidad de la clientela*

A través de esta variable se evalúa el grado de aceptación o rechazo que existe por parte del cliente frente a una situación, ya sea coyuntural o definitiva. Las primeras

dos décadas del siglo XXI están marcando el gran protagonismo del marketing relacional, que tiene como principal objetivo la creación de las técnicas precisas para la optimización de los procesos de fidelización del cliente.

▪ *Nivel de posicionamiento*

La evolución del mercado ha dado lugar a una etapa donde lo esencial no es serlo, sino parecerlo, donde lo que prima es el marketing de percepciones. Es decir, lo importante es lo que percibe el mercado de nosotros, de nuestra empresa y de nuestra marca. Por ello hay que utilizar todas las herramientas que el marketing *offline* y *online* pone a nuestro alcance. Éstas, junto a las adecuadas estrategias y técnicas de trabajo, nos sitúan en la mente del consumidor, permitiendo que nos perciba de manera positiva y así, paralelamente, quedar posicionados en el mercado de forma más competitiva.

14.1. Estudio y análisis de las zonas de la matriz RMG

Dependiendo de la puntuación obtenida por la empresa a partir de las 10 variables de análisis y teniendo en cuenta que cada una de ellas tiene una puntuación subjetiva máxima de 0,5, ésta quedará encuadrada en alguna de las situaciones descritas a continuación:

Tabla 1. Zonas de posicionamiento de la empresa dentro de la matriz RMG

Posición	Objetivo	Actuación
Barranco Pared Semilla Valle Cumbre	Salir Escalar Labrar Esmerarse Mantenerse	Revisión absoluta Reestructurar Adecuar necesidades Continuar mejorando Saber estar

Fuente: Elaboración propia.

▪ *Barranco*

Cuando la puntuación media obtenida en la valoración de las 10 variables analizadas alcanza un valor entre cero y un punto diremos que la empresa estudiada se encuentra en una zona denominada “barranco”. La característica principal de esta etapa es la ausencia total de un plan de marketing que muestra que la empresa

está actuando de espaldas al mercado, aunque pueda estar obteniendo beneficios económicos. Esta compañía está abocada al fracaso si se produce un cambio en las condiciones de su sector como, por ejemplo, la supresión del monopolio ejercido, o la apertura del mercado en el que opera.

En este caso, el objetivo es salir del barranco, por lo que será preciso realizar una revisión absoluta de todas las variables de marketing llevadas a cabo por la empresa, si es que existen.

- *Pared*

Nos encontramos en el nivel en el que la puntuación media obtenida por la empresa oscila entre uno y dos puntos. Las empresas situadas en esta zona se caracterizan por una posición negativa, es decir, arrastran el lastre de una imagen deteriorada en el mercado, sin llevar a cabo ninguna acción para mejorarla. Se encuentran, por tanto, ante una pared que es necesario escalar o derrumbar para crear una imagen positiva. La actuación de las empresas que están ubicadas en esta zona de la pirámide debe encaminarse a la reestructuración de sus sistemas de marketing.

- *Semilla*

En este caso la empresa habrá obtenido una puntuación media entre dos y tres puntos. La característica principal de esta fase es la adecuación de sus acciones de marketing a la realidad, de cara a mejorar su situación. Aunque el punto de partida no es malo, es necesario trabajar para que se obtengan los frutos. Podríamos definir el objetivo de esta etapa como la acción de “labrar”, en la que se produce el inicio del cambio, siendo necesario ir revisando y adaptando las diferentes acciones de marketing a las condiciones del mercado y a la propia empresa.

- *Valle*

La puntuación media obtenida por la empresa oscila entre tres y cuatro puntos. La característica principal de esta fase es que la empresa se encuentra bien posicionada en el mercado, desarrolla un plan de marketing que se adecua, en su mayor parte, a las condiciones del mercado, pero es necesario continuar mejorando.

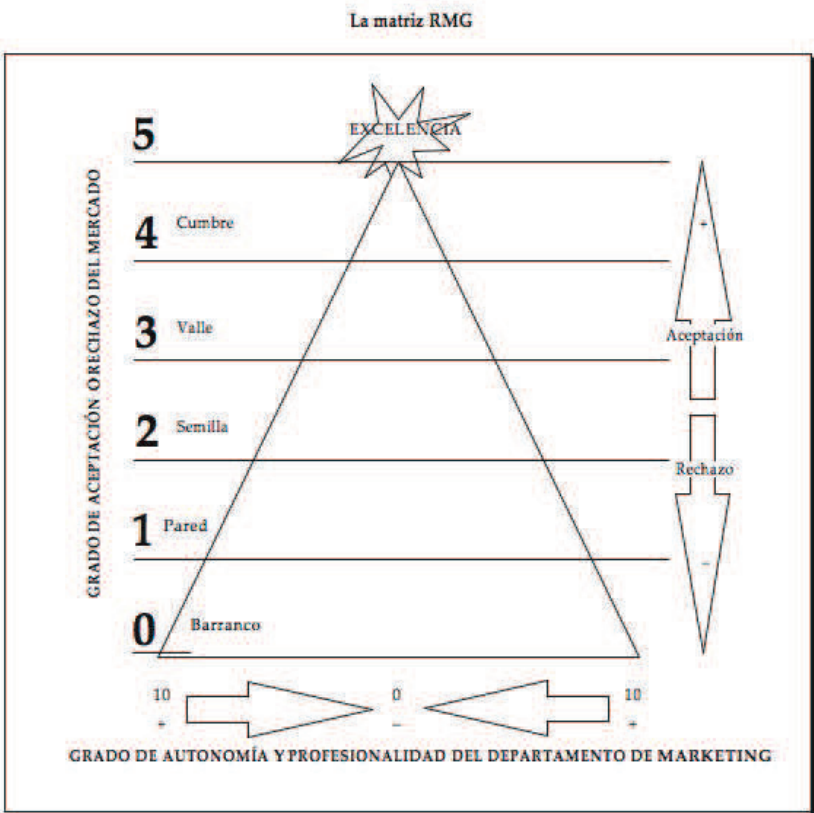
El objetivo es, de este modo, detectar las posibles áreas de mejora del plan de marketing que le están impidiendo alcanzar la excelencia dentro de su mercado.

- *Cumbre*

Es la mejor situación en la que puede situarse una empresa, ya que le permite recoger los frutos del trabajo realizado. La imagen de la compañía es muy buena, pero hay que saber mantenerse en esa posición privilegiada y no permitir que comience su declive adquiriendo “mentalidad de grandeza”.

Finalmente, sobre la utilidad y beneficios que aporta la matriz RMG, decir que se ha empleado de forma exitosa en España y Ecuador, sentando jurisprudencia en valoraciones de marcas, daños causados a empresas, *personal branding*, etc.

Gráfico 1. La matriz RMG



Fuente: Elaboración propia.

15. Labor estratégica del departamento comercial

El cada vez más complejo mundo de las ventas nos hace presagiar grandes cambios producidos no solo por los avances tecnológicos, sino por la evolución profesional de las personas que componen los diferentes equipos comerciales. Desde nuestra situación de analistas del marketing llevamos bastantes años siendo conscientes de que el verdadero valor de las empresas reside, principalmente, en

el talento de quienes las forman y han puesto en marcha todo sus procesos, además de los propios activos de la compañía, el capital humano y el conocimiento.

Es aquí donde la fuerza de venta y todas las personas que engloban la actividad comercial adquieren un mayor protagonismo, máxime en una época de crisis global como la actual. El mercado está evolucionando muy rápidamente, obligando a que el departamento de marketing trabaje muy estrechamente con el comercial para adecuarse, lo mejor posible, a la denominada era de la “inteligencia comercial”.

Aunque algunos analistas afirman que el modelo tradicional de venta no puede cambiar repentinamente, precisando una etapa de larga transición hacia nuevos sistemas, la realidad está demostrando que este cambio se está produciendo. Esta situación nos obliga a estar abiertos, de forma que seamos capaces de ofrecer respuestas satisfactorias frente a la fuerte competitividad que existe a día de hoy entre las empresas. Por este motivo no podemos dar la espalda a aquellas variables que influyen directamente en el mercado y que, además, son las que marcan el presente y el futuro de la venta.

Al respecto, destacamos las siguientes variables como algunas de las principales en la actualidad:

- La innovación en la gestión de equipos y clientes.
- La irrupción de las nuevas tecnologías y sistemas de información.
- La mejor preparación de las personas que enfocan su actividad profesional a la venta.
- La apertura a nuevos canales de distribución.
- La aparición de las *task forces* y servicios auxiliares.
- El mayor protagonismo de la distribución.
- Las posibles crisis económicas.
- La competitividad de precios en los mercados emergentes.

Según lo expuesto hasta el momento, podría pensarse en un prometedor futuro para los profesionales de ventas. Sin embargo, el mercado actual indica que en muy pocas tarjetas de visita profesionales aparece la palabra vendedor,

ya que sigue conservando un cariz peyorativo. Por ello, se sustituye por otras calificaciones consideradas de mayor estatus como *key account manager*, *product manager*, entre otras.

16. La comunicación en el marketing

La comunicación es una herramienta estratégica fundamental dentro de toda empresa que pretenda estar bien posicionada en el mercado. Esto no quiere decir que la comunicación sea la clave del éxito, pero sí que forma parte de él y, desde luego, sin comunicación estamos abocados al fracaso. De hecho, a través de la comunicación integral acercamos al mercado la imagen que queremos que se tenga de nuestra empresa, lo que nos hará cada vez más competitivos. Esta afirmación es válida tanto para las compañías multinacionales como para las PyME, muchas de las cuales caen en un grave error al pensar que la comunicación es sólo parte de las grandes empresas.

En la actualidad estamos inmersos en una etapa de marketing de percepciones donde, como ya se mencionó anteriormente, “lo esencial no es serlo, sino parecerlo”, donde lo que importa verdaderamente es lo que percibe el mercado de nosotros, de nuestra empresa y de nuestra marca; contribuyendo de forma clara a ello la comunicación. Cualquier compañía que no se preocupe por controlar y potenciar su política de comunicación está perdiendo muchas oportunidades de mejorar su imagen y su marca de cara a la propia empresa y al exterior.

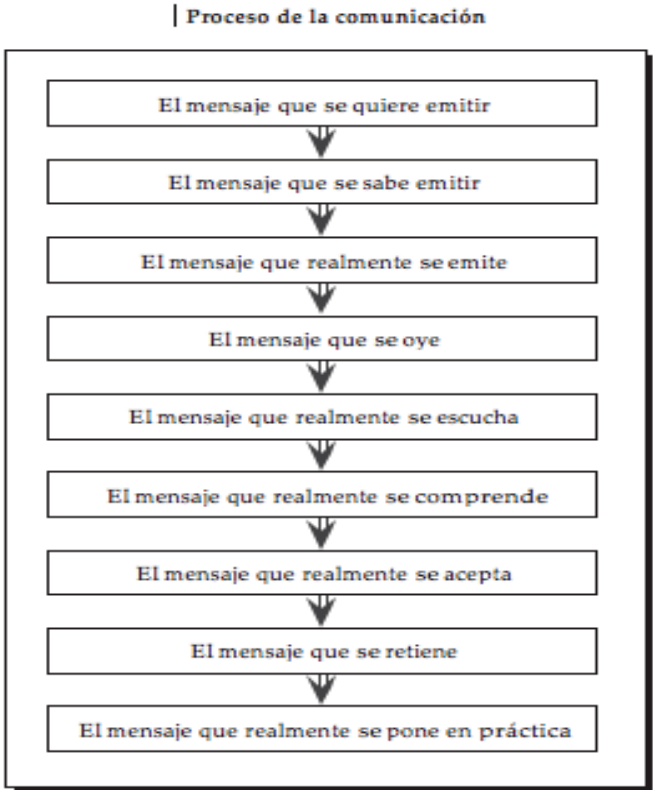
Un hecho es evidente: El posicionamiento de una empresa requiere un análisis previo del mercado para conocer qué es lo que demandan los consumidores. Tras este estudio se lanzará el producto o servicio que mejor satisfaga las necesidades a través de los canales de distribución más rentables para, posteriormente, comercializarlo. Sin embargo, hasta este punto, no existe una diferenciación clara de la mayoría de las empresas presentes en el mercado. Lo que ofrece la oportunidad de diferenciarnos del resto va a ser la comunicación, entendida ésta en su sentido más global. Ella es capaz de crear

en el consumidor la necesidad de adquirir nuestro producto y hace que el cliente se decante por nosotros sin importarle la competencia.

¿Por qué, si no, en igualdad de condiciones y precios los consumidores elegimos uno u otro producto? La respuesta es fácil. Sencillamente por la percepción que tenemos de cada marca, percepción que se traduce en imágenes almacenadas en la memoria y que tienen su origen en las distintas estrategias de comunicación lanzadas por la compañía en los diversos soportes.

Resulta obvio, por tanto, la importancia de una buena estrategia de comunicación. Ésta se puede llevar a cabo a partir de las diferentes herramientas que nos ofrece el marketing, pero en las que siempre existe un elemento común: el mensaje que transmitimos al mercado, que nos posiciona y diferencia de la competencia. Por tanto, la elección de un buen mensaje es fundamental para que la estrategia de comunicación sea efectiva. Pero una buena elección no siempre es fácil, máxime si tenemos en cuenta el proceso que sigue la comunicación, ya que aún existe una gran brecha entre lo que deseamos decir o comunicar y lo que finalmente es percibido por los consumidores y el mercado.

Figura 6. Proceso de comunicación entre la empresa y los clientes (internos y externos) y el resto del mercado



Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, este proceso de comunicación pone de manifiesto la necesidad de contar en la organización con un equipo humano especializado en esta área o, en su defecto, con una empresa externa experta en comunicación. Pero, más aun, se pone de manifiesto la importancia del mensaje a transmitir, el cual tiene que llegar al consumidor sin desvirtuar la realidad de la empresa o la imagen que queremos que el mercado tenga de ésta y de sus productos.

En este sentido, nunca la comunicación puede estar al margen de las características y objetivos que definen a la empresa, sino más bien todo lo contrario: la comunicación corporativa debe ser un reflejo de la estrategia empresarial. Por lo tanto, el director de comunicación –DirCom- de toda compañía debe formar parte ineludiblemente del comité de dirección. Sólo así podrá estar perfectamente informado de los objetivos de la compañía y actuar en consecuencia.

Los cambios que se están dando en el sector de la comunicación se han potenciado con la presencia de internet, que ha hecho realidad conceptos como interactividad, personalización, globalización, sociedad de la información, gestión del conocimiento, entre otros, y, sobre todo, ha creado un entorno de oportunidades para las empresas, los profesionales y los mercados. Situación que ha dibujado un nuevo terreno de juego, orquestando la comunicación con el marketing, la venta y la distribución.

La manera actual de entender la comunicación y el marketing está generando nuevos valores y patrones de comportamiento, permitiendo modelos de negocio imposibles de realizar hasta hace pocos años. Esto nos obliga a hablar de “comunicación integral” como un *pool* de medios cuya finalidad es la de crear una imagen sólida y duradera de la empresa y del producto que comprende, principalmente, las siguientes áreas de actividad:

- Publicidad.
- Imagen, relaciones públicas y campañas de comunicación.
- Patrocinio y mecenazgo.
- Marketing social corporativo.
- Promoción.
- *Merchandising*.
- Marketing directo.
- Internet.
- Redes sociales.

- Etcétera.

Finalmente, puede afirmarse que la comunicación va a:

- contribuir al conocimiento y posicionamiento de la empresa, favoreciendo los procesos de consolidación de la marca dentro de un mercado altamente competitivo.
- dar a conocer al mercado nuestro valor añadido y potenciar nuestras características diferenciadoras.
- hacer *branding* de forma que se potencie la imagen de marca de la empresa dentro de nuestro sector.
- acercar el concepto y la imagen de marca de la compañía a nuestro público objetivo.

Conclusiones

Los profesionales que trabajamos más de tres décadas dentro del mundo del marketing, tanto a nivel nacional como internacional, percibimos que a día de hoy persiste una visión tradicional del mismo, principalmente en Iberoamérica. Esta postura provoca un cierto estancamiento de los resultados de la empresa y una marcada falta de competitividad. Por estos motivos pensamos que la lectura de este capítulo ayudará a los especialistas en marketing, en particular, y a los directivos y empresas, en general, a tomar sus decisiones estratégicas y, como consecuencia, a adaptar sus actividades a las demandas reales del cliente que, como ya advertimos en apartados anteriores, es el verdadero protagonista del marketing del siglo XXI.

Ante todo porque en un escenario mercantil en constante evolución, como el actual, solo tendrán éxito las empresas y directivos que sean capaces de generar experiencias en sus clientes, fortaleciendo su vinculación con las estrategias, los procesos y el equipo organizacional de las instituciones y las personas implicadas en las transacciones económicas. Además, para facilitar su lectura, planteamos nuestro análisis del marketing a partir de un lenguaje sencillo y práctico que explica

las diferentes técnicas y herramientas de marketing estratégico y operativo capaces de ofrecer a las empresas la gran ventaja competitiva de contar con una visión global del mercado.

Para ello, hemos intentado, a través de los diferentes apartados de este capítulo, acercar de forma amena al lector al apasionante mundo de la innovación, la fidelización y el posicionamiento de marca; mostrando algunas de las principales herramientas, técnicas, tácticas y estrategias capaces de comunicar al mercado planes de marketing exitosos.

De modo que el reto de trabajar con base en el *Marketing del Siglo XXI* está planteado. Ahora tan solo falta que sea aceptado por las empresas, sus directivos y el mercado. Y tú, ¿aceptas el reto?

Referencias bibliográficas

AMA, American Marketing Association, Committee on Definitions (1960). *Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms*. Chicago: AMA.

De Bono, E. (1986). *El pensamiento lateral*. Madrid: Ed. Paidós.

Drucker, P. F. (1958). Marketing and Economic Development. *Journal of Marketing*, 23: 252-59.

Kotler, P. (2000). *Dirección de marketing*. Madrid: Ed. Prentice Hall.

Kotler, P. (2005). *Los diez pecados capitales del marketing: indicios y soluciones*. Madrid: Grupo Planeta.

McCarthy, E. (1960). *Basic marketing: a managerial approach*. Homewood, IL: R.D. Irwin Inc.

Muñiz González, R. (2010). *Marketing en el siglo XXI*, 3ª edición. Madrid: Centro de Estudios Financieros.

Pascale, R. T. y Athos, A. G. (1981). The art of Japanese management. *Strategic Management Journal*, 3(4): 381-383.

Peters, T. y Waterman, R. (1982). *En busca de la Excelencia*. Barcelona. Plaza y Janés.

Porter, M. (2001). *Strategy and the Internet*. Harvard Business Review, 79: 62-78.

Ries, A. y Trout, J. (1999). *Las 22 Leyes Inmutables Del Marketing*. Nueva York: McGraw-Hill.

CAPÍTULO II

Marketing político: mitos y desafíos en el S. XXI

Palmira Chavero Ramírez

La aproximación al marketing político supone un ejercicio de rigurosidad y cientificidad que a menudo se minusvalora, desterrado en la práctica por un instrumentalismo más relacionado con el *feeling* individual que con los datos. Éste es uno de los primeros hándicaps a los que debe hacer frente el investigador en marketing político, pero no es el único; en las próximas páginas realizaremos un breve análisis de los principales retos a los que se enfrenta el marketing político.

Antes de desarrollar la problemática que rodea esta disciplina conviene detenerse en la conceptualización. A menudo, el marketing político es confundido con el marketing electoral, la propaganda o incluso la comunicación política. Aunque estamos frente a conceptos relacionados, es importante partir de una adecuada diferenciación entre ellos para evitar incurrir en errores. En líneas generales, se asume que el marketing político es “el método global de comunicación política, en el seno del cual la publicidad política —antes denominada propaganda— es la forma de pago de la información unidireccional” (Maarek, 1997: 81). Esta definición, en primer lugar, nos ayuda a ubicar al marketing político como una parte —pequeña pero compleja— de la comunicación política, la cual comprende un campo más amplio y lo nutre de conceptos y postulados teóricos y metodológicos. En segundo lugar, la propuesta de Maarek sugiere la necesidad de diferenciar el marketing comercial del político, que supone evitar el error que constituiría extrapolar los postulados del primero al campo político. Además de los componentes publicitarios y de venta que caracterizan al marketing comercial, es imprescindible partir de la diferenciación entre un consumidor y un ciudadano, miembro éste de una compleja

y dinámica esfera pública en la que conviven intereses y necesidades públicos y privados y en la que se relaciona –en distintos planos– con actores diversos y sofisticados que tienen en las relaciones de poder una de sus características diferenciadoras. En la siguiente tabla encontramos, de manera resumida, las principales diferencias entre ambos.

Tabla 1. Marketing comercial vs marketing político

Marketing comercial	Categoría	Marketing político
Bien; servicio	Producto	Comportamiento (voto)
Consumidor	Target	Ciudadano
Básicas; consumo	Necesidad	Participación; democratización
Directo; tangible; corto/plazo	Beneficio	Indirecto, no tangible; medio plazo
Estudio de mercado; testeo	Herramientas	Investigación; sondeos
Consumo; fidelidad	Valores	Credibilidad; confianza
Ventas	Consecuencias	Voto; vida política; confianza
Competencia	Financiación	Fiscalización
Previsible	Comportamiento	Imprevisible

Fuente: Elaboración propia a partir de información de varios autores.

1. La aparición del marketing político

Dentro del campo de la comunicación, el nacimiento y desarrollo del marketing político está ligado al estudio de los efectos de los medios y las campañas. Un intento de reconstrucción histórica nos lleva a los Estados Unidos de mediados del S. XX, cuando comenzaron los primeros estudios sobre la influencia que los medios –en especial la televisión– podrían tener sobre los ciudadanos. Al incremento y consolidación de estos estudios se van incorporando en las décadas siguientes otros factores comunicacionales y políticos que van fraguando la disciplina, y que hacen que el marketing político haya tenido un crecimiento paralelo al de los propios medios (Martín Salgado, 2002). El primero de ellos se refiere a la crisis de representatividad a la que se enfrentan los partidos políticos, toda vez que éstos continúan una transformación por la que se alejan de los grandes partidos de masas del siglo anterior y empiezan a configurarse como una especie de –como acuñase Kirchheimer– *catch all party* o “partidos atrapa todo” y, siguiendo la propuesta de otros autores, “partidos cartel” (Katz y Mair, 2004), transformación que va acompañada de modificaciones en los líderes políticos y la propia sociedad (Manin, 1998).

Siguiendo a este autor, los cambios en la elección de los representantes (hacia una persona de confianza que maneja las reglas mediáticas), en el grado de autonomía de los representantes (que ya no responden de manera tan estricta al programa), en el nivel de libertad de la opinión pública (que ya no coincide necesariamente con la expresión electoral y sobre la que cada vez tiene más incidencia las encuestas de opinión) y en las modificaciones en el debate público (ahora las negociaciones se estarían dando entre el Gobierno y los diferentes grupos de interés) nos estaría conduciendo a una democracia de audiencia en las sociedades contemporáneas (Manin, 1998).

Otro factor importante es la ruptura de los *cleavages* tradicionales (Lipset y Rokkan, 1967) que hasta entonces explicaban el comportamiento electoral. Tradicionalmente se consideró que la decisión electoral giraba principalmente en torno a la división de cuatro ejes: ideológico (izquierda-derecha), geográfico (centro-periferia), urbano (urbano-rural) y religioso. En la medida en que el primero de ellos, habitualmente el más fuerte, se debilita, las estrategias comunicativas van ganando fuerza, por cuanto otros factores —menos estructurales— intervienen en el proceso de toma de decisiones. Conviene advertir, asimismo, de la importante horquilla que habitualmente se considera “indecisos” en un período electoral y que acaban decidiendo su voto en los últimos días o incluso horas. Ya en los años 50, Lang y Lang (1959) establecieron que entre el 16 y el 50% de los electores no han decidido su voto antes de la campaña electoral (en Del Rey, 2007).

A este conjunto de factores explicativos cabe añadir otros no menos importantes, como el descenso de la participación ciudadana en las últimas décadas, el aumento de la volatilidad electoral o la constante profesionalización de la política. El índice de volatilidad o las preferencias de los electores por un sistema de partidos determinado son algunas de las herramientas que nos permiten aproximarnos a los procesos en la toma de decisión y posibles cambios en los electores (Alcántara, 1997). En este sentido, conocer estos indicadores nos permitirá direccionar y potenciar las estrategias de comunicación y marketing de manera eficiente y dirigida.

Además, hemos de incorporar la tendencia a la personalización de la política, que estaría haciendo que los líderes políticos necesiten de estrategias en el campo de la comunicación para un acercamiento con la ciudadanía cada vez más demandado. De esta manera, el marketing político –de la mano de la comunicación– ha ido ganando espacio y convirtiéndose en uno de los procesos políticos; en paralelo, la necesidad de profundizar en su investigación viene convirtiéndose progresivamente en una de las líneas de mayor crecimiento.

La combinación de estos aspectos, junto el creciente protagonismo mediático, ha ido situando en las últimas décadas a las campañas y a los procesos de comunicación en el foco de las investigaciones del área a partir de la idea de que los procesos comunicacionales estarían teniendo un efecto importante en las decisiones políticas de los ciudadanos. En términos electorales, los efectos tradicionalmente observados de las campañas son los de refuerzo, activación y conversión de los votantes, pero a estos tres clásicos se les ha incorporado el de los desactivados (Martínez i Comas, 2005).

Por otro lado, conviene atender a las variaciones en las formas de liderazgo de las últimas décadas. En la actualidad, uno de los factores que más está creciendo es el relacionado con las propias habilidades de los líderes políticos, a los que cada vez se les demanda un mayor manejo de las dinámicas comunicativas. En este sentido, hoy apenas es posible imaginar un buen líder si no cuenta con buenas capacidades oratorias y un manejo mínimo de la comunicación y, en especial, de las lógicas de los medios de comunicación, sobre todo de la televisión y de internet. La rapidez con la que se suceden los cambios en materia comunicativa, unida al incremento de las herramientas tecnológicas y *online*, aumenta la importancia de la comunicación y el marketing en la arena política y hace cada vez más necesario el ejercicio de esta disciplina como área de investigación, más allá del carácter instrumental e improvisado que a menudo se le atribuye, lo que al tiempo hace que se incremente -si bien con diferencias en función de los países- la financiación que se destina a esta área (Luengo y Rojas, 2009).

Hablamos de marketing político cuando nos referimos a “un conjunto de acciones cuyo principal objetivo es influir en la opinión de los votantes para posicionar al partido o al candidato favorablemente respecto a sus competidores: conjunto integrado de herramientas que conducen el desarrollo de la campaña electoral hacia el éxito” (Barranco Saiz, 2010: 20). Sin embargo, conviene advertir del error en el que incurriríamos si vinculamos el marketing político únicamente a la situación electoral, ya que el primero trasciende los límites del segundo, siendo el electoral más acotado. Si bien es cierto que, ante el incremento de las -en términos de Blumenthal- “campañas permanentes”, los límites entre ambos cada vez se tornan más difusos. Para su aplicación, la ley electoral de cada país regula y hace específica no sólo la tipología de las campañas electorales, sino el acceso de los partidos a los medios de comunicación e inversiones. En el caso de América Latina, la mayoría de los países provee a los partidos acceso gratuito a los medios, en especial a la televisión pública (Luengo y Rojas, 2009).

2. Los grandes retos del marketing político

Una vez expuestas las directrices básicas de esta disciplina, en este punto realizamos una aproximación a los principales retos y desafíos a los que se enfrenta el marketing político, entendido éste como un área de investigación con aplicación práctica en el ejercicio de la política.

2.1. Sin investigación no hay marketing

El primer obstáculo al que se enfrenta un investigador del marketing político es la creencia extendida de que cualquier persona, con independencia de su área de formación, puede saltar con éxito al terreno y que es suficiente el *feeling*, la intuición o la buena mano para salir airoso. En contra de esa creencia -y práctica- muy extendida, el ejercicio del marketing político no puede nacer sino de un proceso de investigación riguroso y científico que requiere del conocimiento y manejo de las herramientas necesarias para su desarrollo.

El primer paso en este proceso de investigación es el diagnóstico, esto es, un análisis de la situación (Abatedaga, 2008). En él se ha de realizar una identificación clara y precisa de la situación de la que se parte; en esta identificación han de

tenerse en cuenta aspectos políticos, económicos, sociales e, incluso, mediáticos. Esta clarificación nos servirá para determinar no sólo la situación estática en un momento determinado, sino los posibles aliados, las oportunidades políticas que se nos presentan y la manera de articular todos ellos. En el caso de tratarse de una campaña electoral, hay que atender a otros aspectos: el candidato y la oposición (perfil, situación, características, etc.), los temas a tratar en la campaña, el clima de opinión pública del momento, la circunscripción electoral y sus dinámicas y los recursos financieros y humanos con los que se cuenta. En definitiva, en este primer momento de análisis han de tenerse en cuenta factores demográficos, económicos, del mercado político y de los partidos competidores (Barranco Saiz, 2010).

Una vez claro el diagnóstico, estaremos en condiciones de definir la estrategia de campaña que guiará el camino y los próximos pasos, lo que supone aplicar una visión a medio y largo plazo. En este sentido, hemos de decidir si vamos a adoptar una estrategia de perfil alto, medio o bajo o cuánta notoriedad queremos alcanzar con ella, entre otros aspectos importantes. Después de haber tomado estas decisiones —nada sencillas, por otro lado—, nos acercamos al momento de analizar cuestiones de corto alcance; siguiendo con el ejemplo electoral, tocaría decidir sobre la imagen del candidato, su discurso y los mensajes, los temas a utilizar y el *timing* durante la campaña, el posible debate, el plan de medios (y el de redes sociales) y la segmentación de los públicos a los que nos queremos dirigir, además del plan financiero. Por último, es importante realizar un seguimiento (habitualmente posterior, pero preferible de manera permanente) de la campaña, a fin de comparar objetivos iniciales con logros obtenidos y poder introducir las modificaciones y ajustes pertinentes.

A lo largo de todo este proceso es importante conocer y aplicar algunas de las herramientas de análisis que están a nuestro alcance: encuestas⁴, análisis de los medios, grupos focales, entrevistas personales o índices y comportamientos

⁴ El debate en torno a la idoneidad y los efectos de las encuestas políticas es amplio y prolijo pero, sin ánimo de profundizar en él, sí parece que las encuestas son, hoy por hoy, una de las herramientas más completas con las que contamos para medir y trabajar con la opinión pública.

electorales. Éstas son algunas de las técnicas de las que podemos ayudarnos para realizar un buen trabajo en el campo, siempre teniendo en cuenta la situación y los cambios contextuales.

2.2. No hay gurús, sino mucho trabajo

A menudo, los partidos políticos confían en los (auto)denominados gurús del marketing o la comunicación para gestionar sus campañas (con frecuencia electorales, pero no siempre), delegando en ellos una de las áreas más sensibles. Con frecuencia se trata de conocidos conferencistas internacionales que presentan “manuales de éxito” para todo candidato. En primer lugar, conviene advertir de que no existen recetas milagrosas para definir estrategias políticas o electorales de manera inmediata, sino un trabajo continuo y exhaustivo sobre cada una de las situaciones políticas, que cada vez cambian de manera más rápida y brusca. En segundo lugar, es imprescindible conocer el contexto actual y pasado de una situación dada –a partir de los elementos mínimos de diagnóstico definidos en el punto anterior–, lo que permitirá tener una visión integral al tiempo que exhaustiva del escenario al que nos enfrentamos y de los potenciales cambios a enfrentar. En tercer lugar, conviene tener en cuenta la casuística propia de la cultura social y política de cada país, que marcará los límites de las posibles estrategias a plantear en cada situación y momento. En este sentido, es importante conocer no sólo la historia del país, sino los índices de confianza y desafección, de participación ciudadana, de activismo, la cultura política y partidaria, la importancia de la religión o el Estado en la estructura del país, etc. Por tanto, resulta difícil creer que un consultor, apenas conocedor de éstos y otros elementos, pueda extrapolar recetas de un contexto a otro en el tiempo que dura una campaña (electoral o no) y ofrecer con ello garantías de ‘éxito’. Más bien este trabajo requiere del acompañamiento de asesores especializados y profesionales, que se emplean durante medio o largo

tiempo y que son profundos conocedores de la institución (partido político, movimiento social, etc.), de su historia, filosofía y objetivos a medio y largo plazo⁵.

2.3. Los candidatos aloe vera no existen

A partir de la propia evolución de los partidos políticos, convertidos cada vez más en opciones “atrpalotodo”, se viene extendiendo la idea de que, así como sucede en los partidos, también existe el candidato ‘aloe vera’, el candidato perfecto capaz de enfrentarse a cualquier situación o adversario y salir victorioso con la ayuda de una buena campaña. En origen, probablemente esto tiene que ver con la idea de que el marketing puede solucionar cualquier adversidad y de que una buena campaña –o una receta milagrosa– es suficiente para lograr una victoria electoral (o el posicionamiento de una opción política, etc.); lejos de esta premisa, conviene trabajar con el postulado de que el marketing ayuda, pero no cubre las falencias del candidato. En todo caso, el marketing político es útil para, a partir de datos válidos de situación (diagnóstico), trabajar en la mejora de ciertos aspectos que nos pueden resultar beneficiosos, pero nunca será suficiente para la resolución de capacidades débiles o situaciones adversas en ciertos aspectos. Esto es: no todos los problemas tienen una resolución desde la comunicación o el marketing.

En la configuración de todo candidato o líder es importante tener en cuenta características internas y externas: desde las personales y físicas hasta su nivel ideológico, credibilidad, pragmatismo, carisma o habilidades como líder. “Honestidad, competencia, integridad, capacidad de liderazgo y energía son algunas de las cualidades tradicionales que los ciudadanos priorizan en los candidatos políticos” (Martín Salgado, 2002: 74). Saber comunicarlas es el siguiente paso del candidato y su equipo para avanzar en la construcción de su imagen, credibilidad y confiabilidad. A todo ello habría que añadir, en los tiempos actuales,

⁵ La formación (fuera del partido) y la especialización requerida están fuera de duda; sin embargo, no parece estar tan claro, aunque algunos autores lo defienden, la conveniencia de no tener lealtad o afiliación partidista.

el carisma, lo que supone proximidad, accesibilidad del ciudadano y buen manejo de la retórica.

2.4. El marketing político es un trabajo en equipo

Si bien es cierto que en los últimos años nos enfrentamos a una creciente tendencia a la personalización de los líderes políticos (Dader, 1990) y, por ende, de las propias campañas y que esta tendencia es tanto mayor en América Latina, un buen trabajo de marketing político requiere de un equipo de profesionales que trabajen por el mismo objetivo. La creciente complejización del campo –en especial con el incremento de las nuevas tecnologías y la consolidación de internet– hace necesaria la presencia de profesionales en cada una de las áreas que intervienen en el planteamiento y ejecución de una estrategia de marketing político, quienes han de trabajar en equipo y renunciar a las individualidades en pro del proyecto. Así, en la actualidad es preciso contar con expertos en el área financiera, en medios convencionales, en redes sociales, en imagen, en liderazgo, en análisis y tratamiento de datos (en especial en encuestas), en movilización, en discurso, en gestión de recursos, en formación, en logística, en documentación, en asesoría jurídica, etcétera⁶. No cabe duda de que el contexto –político, económico, social y mediático– de cada momento y país influirá directamente en el tipo de profesional más demandado para cada uno de ellos. El uso de los nuevos medios parece tener un efecto positivo en la movilización y conocimiento político (Norris, 2004).

Para el correcto funcionamiento del equipo, todos han de tener delimitadas sus funciones y responsabilidades dentro de su ámbito de competencia, para, de este modo, evitar duplicidades, vacíos de tareas y un uso poco eficiente de los recursos disponibles, entre los cuales conviene prestar especial atención al tiempo.

⁶ En el caso de Ecuador, ya en la campaña de 1998 trabajaron de la mano asesores de imagen, expertos en sondeos, colaboradores habituales de los partidos, sociólogos, politólogos, organizadores de grupos de base y representantes de los intereses en juego entre otros (Sánchez Parga, 1999).

2.5. El marketing político ya está en el siglo XXI

Resulta extraordinariamente difícil pensar en desarrollar una campaña en la actualidad que deje a un lado las herramientas tecnológicas y digitales disponibles y, más aun, obviarlas puede llegar a ser contraproducente, por cuanto transmite una idea de líder anticuado o alejado de la realidad, en especial de ciertos sectores sociales que hoy no conciben la vida pública –ni privada– sin el uso de estas herramientas. El desarrollo e implementación de una campaña que incorpore actuaciones en internet, redes sociales, plataformas digitales o aplicaciones móviles concretas supone aprovechar las ventajas que tiene la comunicación digital (inmediatez, retroalimentación, etc.) a partir de las características de internet: multilateralidad, interacción, gratuidad, inmediatez y difusión (Zambelli, 2014; Sampedro, 2005), al tiempo que da una imagen de líder (o partido) actual, dinámico, cercano y colaborativo. Esta utilización de las herramientas digitales supone una doble posibilidad: su uso como escenario mismo de la campaña en cuestión y la utilización de estos recursos como insumo para el análisis y evaluación del clima político, tanto de nuestros simpatizantes como del resto de opciones políticas.

Conocer y manejar las nuevas herramientas supone asumir también los retos que traen consigo. La irrupción y desarrollo de las nuevas herramientas ha supuesto una mayor fragmentación y diversificación de los formatos, niveles y audiencias (Norris, 2004). A su vez, la aplicación de las nuevas técnicas del marketing político ha modificado las propias campañas políticas (Íbid.)

En todo caso, conviene no caer en algunos errores comunes en el manejo de estas herramientas, como su abandono una vez que finaliza la campaña o el uso de las mismas sólo (o principalmente) por parte de un equipo de expertos en lugar del líder político. Éstos y otros comportamientos acaban teniendo un efecto perverso, por cuanto, en lugar de cumplir su función primaria de acercar a los líderes y a sus simpatizantes, acaba generando un pseudodebate en las redes (Chavero, 2013), transmitiendo la idea de que el líder (o partido) tan sólo utiliza a conveniencia unas herramientas que tienen el potencial de incidir en una verdadera democratización de la actividad política. Compartir, comunicar, conversar y cooperar son los pilares

fundamentales de los nuevos espacios digitales (Madinabeitia, 2010 en Figueroa y col. 2013).

Marketing móvil, *podcast*, *blogs*, foros, videonoticias, *widget*, *share buttons*, contenidos enlazados, etc. Las opciones se incrementan a un ritmo vertiginoso, tanto que “en la actualidad parece fuera de toda duda la omnipresencia de la red y su capacidad de abarcarlo todo” (Del rey, 2007: 203).

En todo caso, conviene tener en cuenta que la inmersión de un líder en el mundo digital requiere de una apuesta fuerte y real en el mismo, con la participación de expertos en el tema, una permanente formación y actualización de conocimientos y, sobre todo, la inclusión de una verdadera participación y transparencia como principios básicos. De igual manera, se requiere de un conocimiento previo del contexto en el que se van a implementar estas técnicas y de su aplicabilidad.

Tabla 2. Acceso mundial a internet por regiones

Regiones	Población (2015 est)	Usuarios Dic. 31, 2000	Usuarios Nov. 30, 2015	Crecimiento 2000-2015 %	Penetración (%) población)	Facebook Nov. 15, 2015
África	1,158,355,663	4,514,400	330,965,359	7,231.3 %	28.6 %	124,568,500
Asia	4,032,466,882	114,304,000	1,622,084,293	1,319.1 %	40.2 %	503,708,200
Europa	821,555,904	105,096,093	604,147,280	474.9 %	73.5 %	309,576,660
Oriente Medio	236,137,235	3,284,800	123,172,132	3,649.8 %	52.2 %	49,400,000
Norte América	357,178,284	108,096,800	313,867,363	190.4 %	87.9 %	213,075,500
Latinoamérica/Caribe	617,049,712	18,068,919	344,824,199	1,808.4 %	55.9 %	296,636,180
Oceanía/Australia	37,158,563	7,620,480	27,200,530	256.9 %	73.2 %	18,239,110
Total mundial	7,259,902,243	360,985,492	3,366,261,156	832.5 %	46.4 %	1,515,204,150

Fuente: Elaboración propia a partir de *Éxito exportador*, <http://www.exitoexportador.com> [recuperado 08/02/2016].

Tabla 3. Usuarios de internet en América del Sur

	Población (2015 est.)	Usuarios, año 2000	Usuarios Junio 30, 2015	Penetración (% Población)	Usuarios % Tabla	Facebook Dic. 31, 2012
Argentina	43,431,886	2,500,000	34,785,206	80.1%	14.4%	20,594,680
Bolivia	10,800,882	120,000	4,214,504	39.0%	1.7%	1,826,140
Brasil	204,259,812	5,000,000	117,653,652	57.6%	48.6%	64,878,260
Chile	17,508,260	1,757,400	12,667,226	72.3%	5.2%	9,648,660
Colombia	48,929,706	878,000	28,475,560	58.2%	11.8	17,505,920
Ecuador	15,868,396	180,000	8,297,093	52.3%	3.4%	5,300,260
Islas Malvinas	2,932	--	2,862	97.6%	0.0%	1,860
Guyana Francesa	253,511	2,000	71,360	28.1%	0.0%	71,360
Guayana	735,222	3,000	295,200	40.2%	0.1%	137,060
Paraguay	6,783,272	20,000	2,916,807	43.0%	1.2%	1,290,500
Perú	30,444,999	2,500,000	14,583,953	47.9%	6.0%	9,856,600
Suriname	579,633	11,700	232,317	40.1%	0.1%	110,080
Uruguay	3,341,893	370,000	2,053,927	61.5%	0.8%	1,678,500
Venezuela	26,457,369	950,000	15,960,691	60.3%	6.6%	9,808,560
Total	409,397,773	14,292,100	242,210,358	59.2%	100.0%	142,708,440

Fuente: Éxito exportador. Datos obtenidos de <http://www.exitoexportador.com/>, accedido el 08/02/2016.

2.6. El marketing más allá del discurso

Otro de los errores comunes en materia de comunicación es creer que un buen discurso es suficiente para alcanzar los objetivos políticos. Si bien el mensaje y la capacidad de transmitirlo de manera adecuada son importantes, tiene que ir acompañado de acciones y propuestas programáticas convincentes y coherentes con los mensajes transmitidos. Sería del todo contraproducente defender públicamente un discurso que contradiga el programa o la tradición del partido o sus líderes. Por tanto, es importante que los mensajes transmitidos tengan verosimilitud, así como que sean coherentes con los esquemas psicocognitivos del ciudadano al que nos dirigimos (Lakoff, 2007).

Conviene tener presente que al hablar de mensajes no sólo estamos abarcando la combinación de palabras (y gestos), sino que en ellos también están implícitos los silencios. Por tanto, la ausencia de comunicación en un partido o la incapacidad oratoria de un líder son aspectos no menos importantes sobre los que hay que trabajar en una estrategia integral de marketing político, a fin de reducir lo máximo posible las situaciones adversas y los vacíos comunicacionales. La ausencia de comparecencias públicas de un líder, la no aceptación de preguntas en las ruedas

de prensa o las malas relaciones con los medios de comunicación son algunas de las situaciones que siguen existiendo en la actualidad y que alejan al partido del ciudadano u ofrecen contenido para la crítica a los medios de comunicación.

En última instancia nos referimos a la credibilidad de los mensajes del líder, para lo que cuenta no sólo el discurso en sí, sino las propias capacidades e incluso la historia y los atributos del líder. Y para lo que ha de existir coherencia interna entre los mensajes en campaña y la comunicación habitual del líder o partido.

Al tratar el discurso político conviene tener en cuenta que estamos ante un discurso con características propias, tales como la institucionalidad (partido, Gobierno, oposición, movimiento, etc.), el poder como objetivo (bien mantenerlo, bien alcanzarlo), una temporalidad característica y diferente a la de otros discursos (marcada habitualmente por las elecciones), con espacios diferentes en los que se hace público y con efectos determinados, que pasan principalmente por el cambio del plano de las palabras al plano de los actos (Van Dijk, 2005); esta especificidad hace que sea necesario un tratamiento particular para este tipo de discurso.

2.7. Los recursos sin ideas no sirven

En un mundo político cada vez más competitivo y personalizado, pensar en utilizar las herramientas y prácticas de los antiguos partidos de masas sería un error con un alto costo; frente a las estrategias y tácticas tradicionales, la creatividad y la imaginación son preciadas herramientas que pueden marcar la diferencia en momentos críticos. No basta, por tanto, con disponer de importantes recursos materiales o tener fácil acceso a fuentes financieras, sino que es importante contar con el talento humano capaz de tener una visión holística y estratégica y de desarrollar rutas de acción que aporten valor añadido. Los aspectos intangibles se convierten así en la primera opción a la que un candidato con aspiraciones serias debiera mirar para el medio y largo plazo.

A la hora de desarrollar una determinada estrategia, es importante tener en cuenta el momento de su vida que atraviesa el partido político en cuestión. “Algunos autores dividen el ciclo de vida de un partido en distintas fases: nacimiento,

despegue, desarrollo, estabilización y declive" (Barranco Saiz, 2010: 136). En función del momento en el que esté, nos encontraremos con diferentes fortalezas, debilidades, riesgos y ventajas para aplicar según qué estrategia y táctica, pues cada una de ellas requerirá de diversos tipos de liderazgos, mensajes y actuaciones.

2.8. Saber escuchar, saber actuar

En tiempos de alta volatilidad electoral y creciente desafección ciudadana hacia las instituciones políticas, saber escuchar al ciudadano se ha convertido –más que en un valor– en un requisito imprescindible para los líderes políticos del S. XXI. El creciente alejamiento entre el ciudadano y la clase política torna imprescindible el uso de las herramientas disponibles para romper esa barrera y comenzar a practicar una política en la que el ciudadano se sienta representado por sus líderes. No parece ser una cuestión menor, habida cuenta de que “cuando los ciudadanos no distinguen unas diferencias significativas entre las opciones políticas que les representan, la lealtad política desaparece” (Barranco Saiz, 2010: 19).

Para acercarnos a esta situación, es importante que esta aproximación y actitud de receptividad para con el ciudadano trascienda la época electoral, pues de otro modo el ciudadano seguirá pensando que no es sino una herramienta del líder político para acceder al poder. De igual modo, conviene que el líder en cuestión no se limite a la escucha de la sociedad, sino que sea capaz de responder a la demanda ciudadana o, en última instancia, hacerla partícipe de la elaboración de su programa o políticas.

El contacto directo con los ciudadanos –a través de distintas actividades públicas que van desde actos masivos a oficinas de atención al ciudadano o actividades de ocio con algunos grupos sociales– son algunas de las herramientas clásicas que los partidos vienen utilizando. Las herramientas tecnológicas y los dispositivos digitales se convierten en una gran oportunidad para que los nuevos líderes políticos incorporen un verdadero debate con la ciudadanía a su hábito y contribuyan a la reducción de la brecha que separa a ambos actores.

2.9. Más allá de las elecciones

En línea con lo que advertíamos en el punto anterior, uno de los errores más habituales de los líderes o partidos políticos es creer que el ciudadano sólo lo monitorea en período electoral, lo que les lleva a pensar que la campaña de marketing deja de ser útil una vez se celebran las elecciones. Lejos de esa premisa, sólo es posible un acercamiento certero si el líder político mantiene un canal de comunicación abierto y activo con la sociedad de manera permanente, dando a través de ello solución a una de las demandas sociales más habituales.

Esto supone no sólo un ejercicio de rendición de cuentas al ciudadano de la actividad política, sino una actitud de escucha activa por parte del líder, capaz de interactuar con la ciudadanía y de responder a sus inquietudes en la cotidianeidad. Aspecto que se erige aún más importante en la medida en que se consolida la idea de “campaña permanente”, con la que se considera que los líderes políticos están continuamente en campaña electoral. Las estrategias comunicacionales de algunos gobiernos latinoamericanos son una muestra del funcionamiento de la campaña permanente, que –por su parte– exige del ciudadano un estado de alerta y activismo continuo.

2.10. Las lecciones de la historia

La idea de que cada campaña es única y cada elección es diferente es útil para enfrentar cada período con actitud crítica y reformadora, evitando caer en triunfalismos que pueden traer más consecuencias negativas que positivas. Sin embargo, con ella viene el peligro de dejar a un lado todo lo sucedido en tiempos anteriores y, con ellos, relegar al olvido lecciones que pueden esconder algo más que la experiencia. Es por ello importante practicar un revisionismo tanto del propio partido o líder como de las distintas opciones políticas que se presentan, tanto más en un contexto en el que aparecen cada vez más nuevos actores en escena. Sin caer en la extrapolación (o evasión) directa de lo acaecido en el pasado –reciente o lejano–, es importante no perder de vista las lecciones que la historia política nos ofrece y que nos pueden evitar tropiezos presentes y futuros.

A modo de conclusión

A partir del creciente protagonismo de la comunicación y el marketing en la arena política, en estas páginas hemos realizado un somero recorrido sobre algunos de los aspectos principales que atañe a la disciplina. Sin pretensión alguna de acotar todos los elementos que lo contienen, hemos abordado lo que consideramos fundamental para una reflexión y aplicación rigurosa de los postulados del marketing político; es por ello que a lo largo de este recorrido hemos tratado de desterrar algunos mitos que rodean a la disciplina, en favor de un tratamiento riguroso de la misma que parta de procesos investigativos.

En este sentido, y después de su conceptualización y breve repaso histórico, nos hemos referido a cuestiones que tienen que ver con el líder o partido político, el contexto, el equipo que lo rodea, las herramientas disponibles y otros aspectos netamente comunicacionales. En su tratamiento hemos tratado cuestiones no poco sofisticadas, cada una de las cuales requeriría de un abordaje profundo que escapa a los límites de estas páginas.

Huimos de recetas para el éxito y, lejos de ello, defendemos la necesidad de fortalecer procesos investigativos para la consolidación de la disciplina científica, lo cual pasa por contar con un equipo de profesionales en las distintas áreas que la componen trabajando en la misma dirección. No es tarea rápida ni sencilla, es por ello que en estas páginas nos hemos limitado a encender algunas alarmas y a mencionar brevemente ciertos aspectos capitales que requieren un tratamiento exhaustivo.

Referencias bibliográficas

Abatedaga, N. (2008). *Comunicación, epistemología y metodología para planificar por consensos*. Córdoba: Bruja.

Alcántara, M. (1997). Los retos políticos de la gobernabilidad democrática en América Latina. *Estudios Interdisciplinarios de América Latina y el Caribe*, 8(1): 143-152.

Barranco Saiz, F.J. (2010). *Marketing político y electoral*. Madrid: Pirámide.

Blumenthal, S. (1980): *The permanent campaign: inside the world of elite political operatives*. Boston: Beacon Press.

Chavero, P. (2013). Medios de comunicación y redes sociales en las democracias actuales: ¿Complementariedad o sustitución? Una aproximación al caso español. En: Cotarelo, R. (Ed.). *Ciberpolítica. Las nuevas formas de acción y comunicación políticas*. Valencia: Tirant LoBlanch.

Dader, J. L. (1990): La personalización de la política. En: Muñoz, A.; Monzón, C.; Rospir, J. I. y Dader, J. L. (Eds): *Opinión pública y comunicación política*. Madrid: Eudema.

Del Rey Morató, J. (2007). *Comunicación política, internet y campañas electorales. De la teledemocracia a la ciberdemocracia*. Madrid: Editorial Tecnos.

Figueroa Daza, J., González Hernández, E. y Núñez de Prado, S. (2013). Las redes sociales como contexto para la gestión de la marca del candidato en las elecciones generales españolas de 2011. En: Crespo, I. (Dir.). *Partidos, medios y electores en procesos de cambio*. Valencia: Tirant Humanidades.

Katz, R. Y Mair, P. (2004). El partido cartel. Transformación de los modelos de partidos y de la democracia de partidos. *Zona Abierta* 108/109: 9-42.

Lakoff, G. (2007). *No pienses en un elefante*. Madrid: Editorial Complutense.

Lipset, S. y Rokkan, S. (1967). Cleavage structures, party and systems and voter alignments: an introduction. En: Lipset, S. y Rokkan, S. (Eds). *Party Systems and Voter Alignments*. Nueva York: The Free Press.

Luengo, Ó. Y Rojas, P. (2009). *Marketing político y ámbito local*. Granada: Unión Iberoamericana de Municipalistas/Instituto de Investigación Urbana y Territorial.

Maarek, P. (1997). *Marketing político y comunicación: claves para una buena información política*. Barcelona: Paidós.

Manin, B. (1998). *Los principios del gobierno representativo*. Madrid: Alianza Editorial.

Martín Salgado, L. (2002). *Marketing político. Arte y ciencia de la persuasión en democracia*. Barcelona: Paidós Ibérica.

Martínez i Comas, F. (2005). ¿Cuáles fueron los efectos de la campaña electoral española del 2000? *Reis. Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 112: 231-257.

Norris, P. (2004). A virtuous circle? The impact of Political Communications in Post-Industrial democracies. Revised versión for the *PSA Yearbook*, <http://hks.harvard.edu/fs/pnorris/Acrobat/PSA2000%20Yearbook.pdf> [recuperado 29.02.16].

Sampedro, V. (2005). *13M. Multitudes online*. Madrid: Los libros de la Catarata.

Sánchez-Parga, J. (1999), La campaña electoral: Ecuador 1998. En: Priess, F. y Tuesta Soldevilla, D. (Eds.). *Campañas electorales y medios de comunicación en América Latina*. Tomo II. Buenos Aires: Konrad-Adenauer-Stifting/ CIEDLA.

Van Dijk, T. (2005). Política, ideología y discurso. *Quórum Académico*, 2(2): 15-47.

Zambelli, S. (2014). Democracia e Internet. Apuntes para la reflexión. En: Cotarelo, R y Olmeda, J. A. (Eds.). *La democracia del siglo XXI. Política, medios de comunicación, internet y redes sociales*. Madrid: Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.

CAPÍTULO III

Pertenencia a la comunidad de marca *online* (CMO)

Diana Caamana Gómez

La aparición de las redes sociales digitales (RSD) ha permitido que las personas puedan comunicarse utilizando las nuevas tecnologías, generando relaciones que posibilitan la interacción constante e inmediata. Internet ha supuesto un complemento a las redes sociales tradicionales (*face-to-face*) y a las redes formadas a través de otros medios: el correo, el teléfono, etc. En ese sentido, éste incrementa el capital social y facilita la participación en la comunidad (Wellman y col., 2001). Las principales redes sociales cuentan hasta el 2014 con millones de usuarios: *Facebook* posee 1390 millones de usuarios⁷, *Twitter* tiene 288 millones de usuarios activos por mes⁸ y *Youtube* más de 1000 millones de seguidores⁹.

En cuanto a las redes sociales y a las empresas, Porter (2001) afirma que la tecnología es capaz de fortalecer sus ventajas competitivas a través de la conjunción de las actividades en un sistema más característico y único, aunque es poco probable que internet en sí mismo pueda suplantar las ya existentes. Las RSD se enmarcan en la evolución tecnológica que ha transformado la vida de las personas y las empresas, contribuyendo a la eliminación de barreras y permitiendo una interacción y una comunicación más conveniente y rápida (Hua y Haughton, 2009). Su uso en los hogares y empresas es un fenómeno generalizado y ha alterado los modos de funcionamiento de muchas industrias, como por ejemplo, la

⁷ <https://newsroom.fb.com/company-info/> [recuperado 30/03/16].

⁸ <https://about.twitter.com/es/company> [recuperado 30/03/16].

⁹ <https://www.youtube.com/yt/press/es-419/statistics.html> [recuperado 30/03/16].

editorial, la música, la informática, la educación, los medios de comunicación o los viajes (Prince y Simon, 2009).

El papel de las RSD en el marketing cada día toma un mayor protagonismo debido al traspaso de la mentalidad del *branding*, vinculada a los medios analógicos, a la mentalidad del marketing mix, asociada al mundo digital. De forma que aunque no se deben descuidar los medios publicitarios clásicos (Nunes y Merrihue, 2007), la clave se encuentra en alinear las acciones emprendidas en una misma dirección y usar un mix adecuado. Es decir, lo denominado por Breakenridge (2001) como *cyber branding*.

Las empresas también están utilizando las RSD en aspectos tan diversos de marketing como la construcción de reputación de marca y relaciones con los clientes (Harris y Rae, 2009); el *branding* o manejo de marca (Christodoulides, 2009); la comunicación con sus clientes y seguidores (Jansen y col., 2009); la comercialización de productos del mundo real en mundos virtuales a través de *SecondLife* (Hemp, 2006) y la investigación y la medición de la satisfacción del cliente (Croftchick, 2009).

Por los motivos mencionados anteriormente, este capítulo estudia las comunidades de marca *online* (CMO), concretamente los tres aspectos fundamentales de participación en las mismas: El primero referido a la influencia que tienen los propios consumidores/usuarios, que ejercen a través de las comunidades de marca (CM), en la percepción que otros usuarios/consumidores tienen sobre las distintas marcas y productos (Kozinets, 2002). El segundo basado en el hecho de que a través de las comunidades de marca es posible averiguar los gustos, deseos y necesidades de los usuarios/consumidores que interactúan en dichas redes (Kozinets, 2002). Y, el tercero, enfocado en las oportunidades de creación de lazos afectivos y fortalecimiento de los niveles de lealtad hacia el producto, marca u organización sobre la que se desarrolla la red (Koh y Kim, 2004).

Por lo dicho hasta ahora, las comunidades de marca emergen como una poderosa herramienta para las organizaciones, favoreciendo un compromiso a largo plazo en las relaciones de la empresa con sus consumidores.

Objetivos

- 1) Identificar las motivaciones que tienen los usuarios -y posibles consumidores- a la hora de decidir la pertenencia y participación en una comunidad de marca *online*.
- 2) Analizar el grado de participación de las personas en las comunidades de marca *online*.
- 3) Explicar los resultados obtenidos como consecuencia de la pertenencia de los usuarios a la comunidad de marca *online* (co-creación de valor).

1. Identificación empresa consumidor (IEC)

La identificación empresa consumidor (IEC) es el punto de partida en torno al cual gira la CM y se puede definir como la “relación voluntaria, activa y selectiva mantenida por el consumidor en relación a la empresa, con el objetivo de satisfacer una o más de sus necesidades de definición personal” (Bhattacharya y Sen, 2003: 76).

Día a día las empresas luchan por alcanzar el éxito en un mercado cada vez más competitivo, aumentándose el número de empresas que tratan de construir relaciones duraderas, intensas y significativas con los consumidores (Cannon y Perrault, 1999). Tal es el esfuerzo que realizan las empresas, que llegan a convertir a sus clientes no sólo en fieles compradores, sino también en prescriptores adaptados a un estilo de vida o una forma de identificarse ante la sociedad -ej. *Saab*, *Macintosh* y *Bronco*- (Muniz y O’guinn, 2001). La identificación del consumidor con la empresa puede enmarcarse en el área del marketing que analiza los vínculos existentes entre ambas partes, es decir, el marketing de relaciones (Swaminathan y col., 2007); siendo el análisis de este tipo de marketing protagonista de la literatura científica en los últimos años.

Para comprender esta identificación se analiza la relación entre empresa y consumidor, no sólo desde el punto de vista de la empresa, sino también desde la figura del consumidor. Un consumidor del cual tenemos que considerar los motivos que le llevan a mantener relaciones sólidas con la empresa. Para este análisis Marín y Ruiz de Maya (2007) exponen las visiones que la psicología social y el marketing tienen sobre el concepto de identificación para el binomio “empresa-consumidor”. Desde el punto de vista de la psicología social, Ashforth y Mael (1989) plantean la teoría de la identidad social, la teoría de la atracción interpersonal y la teoría de la identificación organizacional. Por su parte, Belk (1988) se centra en la perspectiva del marketing a partir de las teorías sobre marcas y consumo simbólico. Y, Sheth y Parvatiyar (1995) hace lo propio en relación a los mercados de consumo [TABLA 1].

Tabla 1: Visiones de la IEC

Visión de la psicología social	Teoría de identidad social Teoría de atracción interpersonal Teoría de identificación organizacional
Visión del marketing	Teoría de marcas Teoría del consumo simbólico Marketing de relaciones

Fuente: Elaboración propia.

▪ *La visión de la psicología social y la organización de empresas*

a) Teoría de la identidad social: Esta teoría plantea que los individuos mantienen dos identidades, una identidad personal que incluye sus características personales y una identidad social que procede de la pertenencia a grupos (Marín y Ruiz de Maya, 2007). La motivación de pertenecer a diversos grupos viene motivada, en parte, por el interés de satisfacer las necesidades de definición personal como la seguridad y la autoestima (Tajfel y Turner, 1986). La autoestima viene determinada por cómo las personas se sienten identificadas y satisfechas en el grupo al que pertenece. Por tanto, la pertenencia a un grupo es una parte fundamental del yo y puede generar grandes beneficios. Los grupos dan un sentimiento de respaldo y valor, en el que somos apreciados por lo que somos y nos permite ser parte de algo superior a nuestro yo individual (Smith y Mackie, 2000).

- b) Teoría de atracción interpersonal: La base de esta teoría es que los individuos se sienten atraídos por organizaciones y por otras personas cuando perciben que tienen aspectos, características y rasgos similares a los suyos con los que son capaces de compartir sentimientos, opiniones y valores (Tesser 1988). Las personas comparan sus actitudes con las de otras personas y organizaciones, y el hecho de encontrar personas con ideas en común supone un apoyo, una valoración de sus propias actitudes o creencias.
- c) Teoría de identificación organizacional: El concepto de identificación organizacional Dutton y col. (1994: 240) lo definen como “la fuerza con que los miembros se categorizan como partes de la organización”. Esta pertenencia a la organización explica una parte de la identidad de los miembros y repercute en su comportamiento ante la empresa como organización, ante otros miembros de la empresa y frente a los que no son miembros de la organización, en especial frente a las organizaciones rivales (Scott y Lane, 2000).

- *La visión desde el marketing*

El consumo da origen a la relación entre consumidor y marca, teniendo distintas causas y justificaciones que han sido analizadas en la literatura de marca y consumo simbólico. La relación entre el consumidor y la marca nace en las primeras etapas del proceso de adquisición, acabando con la compra y el consumo posterior del producto. El origen de la preferencia del consumidor por la marca la vemos explicada por el yo y la marca que percibe el consumidor y por la imagen que desea mostrar o imitar para que sea vista por los demás. Mediante la preferencia de la marca y la elección entre distintas opciones, los consumidores configuran parte de su personalidad, definiendo y fortaleciendo su identidad (Fournier, 1998). Si la experiencia de la elección de la marca ha sido positiva, lo más probable es que la relación se perpetúe en el tiempo y se consolide, llegando incluso hacia el proceso de recompra de la marca (Bloemer y Kasper, 1995). Incluso, podemos encontrar casos en los que los individuos generan un comportamiento de lealtad verdadera y cuya dimensión afectiva es elevada dada la imagen favorable y la actitud positiva

que tiene hacia la marca (Chaudhuri y Holbrook, 2001). Es sólo en estos casos cuando entre ambos agentes se establece una interacción simbólica (Solomon, 1983). Por tanto, la interacción simbólica es aquella situación en la que los individuos interpretan acciones de otros individuos -personas, marcas, empresas, etc.- y reaccionan a ellos.

Ligas y Cotte (1999) realizaron un estudio en el que se ilustra de forma clara cómo los consumidores crean un significado para las marcas, atendiendo a la interacción simbólica que mantienen con ellas. Estos autores identifican tres tipos de contextos donde se puede desarrollar esta interacción:

- Contexto de marketing, donde la marca desarrolla acciones que ayudan a construir su significado.
- Contexto individual, donde los objetivos y las expectativas del sujeto determinan el significado de la marca.
- Contexto social, donde la relación mantenida entre la marca y el sujeto es negociada en interacción con otros sujetos.

Cristopher y col. (1991) afirman que entre los objetivos del marketing de relaciones se encuentra el convertir a los nuevos clientes en clientes regulares. Así, de manera progresiva, se les convierte en verdaderos defensores de la empresa y de sus productos, además de conseguir que promocionen y jueguen un rol importante como fuente de referencia. Ante todo porque, generalmente, los clientes suelen promocionar la compañía en sus conversaciones con otros, convirtiendo éstas en un importante activo para la empresa en su conjunto, otorgándole un gran valor.

2. El origen del concepto de las comunidades de marca

El concepto de comunidades de marca se introduce por primera vez en el año 2001 por Muniz y O'Guinn en el artículo *Brand Community*, basado en la sociología clásica y en el comportamiento del consumidor. Para explicarlo, utilizaron datos etnográficos procesados por ordenador que permitieron explorar sus características, procesos y particularidades, centrándose en tres comunidades de marca: *Ford Bronco*, *Macintosh* y *Saab*. Muniz y O'Guinn (2001: 412) definieron la

comunidad de marca como “aquella comunidad que se basa en un conjunto estructurado de relaciones sociales entre admiradores de una marca, no sujeta a límites geográficos y especializada en torno a un bien o servicio de marca”.

Desde hace varias décadas se viene produciendo un traspaso de una sociedad con producción artesanal a una producción en masa y despersonalizada. En la era moderna, el consumo juega un papel muy importante, con una publicidad masiva y donde el consumidor individual sustituye al ciudadano común. En este contexto, la marca es adoptada por el grupo de individuos como icono o símbolo de su identidad (Kozinets, 2002). Es entonces cuando surgen las llamadas comunidades de marca (Muniz y O'Guinn, 2001), pues la marca actúa no sólo como elemento que identifica al grupo, sino que además constituye la base sobre la cual se establece la diferencia respecto al resto de grupos. Estas comunidades pueden formarse alrededor de cualquier marca, pero es más probable que se establezcan en torno a las marcas con una imagen fuerte y con una rica y larga historia, especialmente si se ven amenazadas por una competencia intensa. Además, los productos que se consumen en público representan una mayor oportunidad para formar una comunidad que las que se consumen en privado (Muniz y O'Guinn, 2001).

Es fundamental tener en cuenta que las comunidades ya no están limitadas por la geografía. Además, este concepto sigue ampliándose debido a la capacidad de las nuevas tecnologías de la comunicación para unir a personas dispersas geográficamente y con un propósito de unidad e identidad (Muniz y O'Guinn, 2001). Las comunidades tienen tres características en común: 1) la conciencia de pertenencia; 2) la transmisión de ritos y tradiciones y 3) el sentido de responsabilidad hacia el grupo.

1) La conciencia de clase o pertenencia

Es el elemento primordial, ya que los miembros comparten y tienen el sentimiento de estar juntos en una causa, idea o motivo. Las personas sienten una conexión importante por la marca, predominando la fuerte conexión de uno hacia otro y el sentimiento de “conocerse” en algún nivel, incluso si nunca se han visto o hablado

antes. En este contexto, el vínculo es más importante que la cosa “hecha por un *Saaber* para otro *Saaber*”. Estos sentimientos ilustran el reconocimiento de una categoría social distinta (*Saabers, Mac gente*) (Muniz y O’Guinn, 2001).

La conciencia de pertenencia no entiende de límite geográfico y esto es comprobable en observaciones a comunidades, así como en el análisis de las páginas web. No debemos olvidar el papel que juegan las páginas web, ya que en éstas los visitantes pueden dejar sus datos y unos breves comentarios para el creador de la página. A través de estas acciones podemos ver la diversidad de procedencia y el alcance.

La conciencia de clase viene determinada por dos factores:

- Legitimidad: proceso mediante el cual se diferencia a los verdaderos miembros de la comunidad y aquellos que no los son, la devoción a la marca debe ser sincera y por las razones correctas.
- Oposición a la competencia: ayuda en la definición de su propia identidad como en la de sus relaciones con los no miembros. La oposición ayuda a establecer el límite entre lo que es propio de la marca y lo que no; entre lo que es propio de los miembros y lo que no (Douglas 1998). Como afirman Muniz y O’Guinn (2001), quienes conducen un *Saab* comparten una notable oposición hacia los autos *Volvo*. La lealtad a una marca implica con frecuencia la expresión del propio estilo de vida. En este sentido ésta funciona como signo de inclusión y también de exclusión respecto a los estilos de vida que adscribe o rechaza el consumidor (Secondulfo 1995), siendo los *Mac Users* un buen ejemplo.

2) *Rituales y tradiciones*

Es el segundo rasgo importante de una comunidad y ayudan a mantener y transmitir los elementos culturales que definen la identidad colectiva, siendo narraciones y acciones que buscan celebrar y comunicar ciertos significados, fomentando la vinculación recíproca entre los miembros de la comunidad. Estos rituales y tradiciones, por lo general, se centran en las experiencias compartidas con el

consumo de la marca (Muniz y O'Guinn, 2001), siendo la comunicación publicitaria la que alimenta las narraciones, anécdotas y sucesos propios de la comunidad.

Dentro de las comunidades de marca pueden surgir rituales específicos que consisten en acciones típicas que practican cuando están con otros miembros de su comunidad. Por ejemplo, en el trabajo realizado por Muniz y O'Guinn, (2001), los usuarios de la marca *Saab* tienen un ritual de saludo consistente en que cuando se encuentran con un conductor de otro *Saab* por el camino “pican” las luces o emiten sonidos.

Estos rituales de saludo implican el reconocimiento público de los usuarios de la marca e incluyen un gesto con la cabeza, tocando la bocina, saludando y preguntando sobre su modelo. Estos rituales pueden parecer a primera vista insignificantes, pero funcionan perpetuando la conciencia de clase. Los rituales y tradiciones suelen concretarse en dos elementos (Muniz y O'Guinn, 2001):

- Celebración de la historia de la marca: la importancia de la historia de la marca es evidente en las páginas *web* dedicadas a ella. La apreciación de la historia de la marca a menudo ayuda a diferenciar a los verdaderos creyentes de los oportunistas.
- Compartir historias de la marca: la narración de historias es importante porque crean y mantienen la identidad colectiva, siendo la historia de la compañía fuente de significado para la marca, capaz de vincular a las personas consigo misma y entre sí. Como se dijo anteriormente, las historias habitualmente son las experiencias de uso de la marca.

Los logos y textos publicitarios también son fuente de significado para la marca y forman parte de un rito y de una tradición, como es el caso del logo de *Nike*. Por tanto, puede ocurrir que los miembros sientan que comprenden mejor los valores asociados a la marca que la propia dirección de la empresa.

La comunidad de marca tiene un papel activo en la construcción social del significado de la propia marca, ya que interviene en la negociación o el rechazo de

mensajes comerciales, en la evaluación e interpretación de la comunicación publicitaria y en el uso autónomo de los símbolos de la marca.

3) *Responsabilidad moral*

La solidaridad es una característica básica de las comunidades, manifestándose en un sentido específico de responsabilidad moral hacia los demás miembros. Se asume como obligación ayudar a mantener el significado de la marca y el uso adecuado que se hace de ella, centrándose esta obligación en la experiencia de consumo que los une. La responsabilidad se manifiesta en:

- Acciones que fomentan la integración y la retención de usuarios en la comunidad.
- Acciones de ayuda de uso adecuado del producto, explicaciones sobre el significado de la marca y todos los esfuerzos para mantener viva la comunidad. Asistir en el uso de la marca es uno de los lugares donde la comunicación mediada por ordenador ofrece una gran cantidad de información (Muniz y O'Guinn, 2001).

3. Comunidades de marca *online*

Para Otto y Simon (2008) las relaciones entre los miembros de una red social tienen lugar a través de una plataforma informática y rara vez se encuentran cara a cara. A pesar de ello, en todo momento crean, buscan y comparten conocimientos. Las redes sociales son una importante infraestructura para la distribución e intercambio de conocimientos en diferentes ámbitos. Ésta es construida sobre un interés, un problema o una tarea común de sus miembros, que se lleva a cabo sobre la base de los códigos implícitos y explícitos de la conducta.

Aunque el concepto de las comunidades de marca no nace con internet, no hay duda de que la red supone un espacio ideal para el fomento de tales comunidades por dos motivos: En primer lugar porque permite la comunicación entre los miembros de la red independientemente de la distancia geográfica que les separa y, en segundo lugar, porque reduce la jerarquía en la transmisión del mensaje: por

una parte, el mensaje llega de forma directa al consumidor y, por otra, permite que el consumidor sea el que transmite (o genere) contenidos relativos a este mensaje.

El desarrollo de las comunidades de marca es un trabajo a medio y largo plazo para la organización, que gracias a ella incrementará los índices de lealtad del cliente incentivando un compromiso muy fuerte entre éstos y la marca. Además, los clientes difunden las bondades de los productos y, consecuentemente, la marca se beneficia de una continua retroalimentación de información proveniente de sus clientes más leales. Aunque, sin embargo, la generación de comunidades de marca tiene otras implicaciones que muchas organizaciones no están dispuestas a asumir, como, por ejemplo, que se descentraliza el origen del mensaje que se quiere enviar. De modo que en ese intercambio ya no es la empresa la que emite y controla un alto porcentaje del mensaje. De igual modo, al permitir la retroalimentación se corre el peligro de que la marca se desvirtúe o de que se creen asociaciones que son inadecuadas para sus intereses. Por estos motivos se hace necesario contar con clientes que sean capaces de dar una visión positiva de la marca. Una de las principales premisas a seguir es que hay que cuidar a los clientes leales o, como recomienda Ward (2007), atraer a los fans antes que a los prescriptores.

En este contexto cualquier persona puede ser influyente, puesto que los comentarios se valoran más por su contenido que por su origen (Dwyer, 2007). Es más importante atraer a aquéllos que se sabe que van a difundir los aspectos positivos de la marca aunque, a priori, no estén en la situación de influir sobre los demás consumidores. En este nivel, cambia entonces la percepción del valor que los consumidores tienen para la organización y ésta debe hacer el esfuerzo de determinar quiénes son los más valiosos, no tanto como consumidores individuales, sino por su posición en la red social asociada a la empresa.

4. Propuesta de modelo teórico

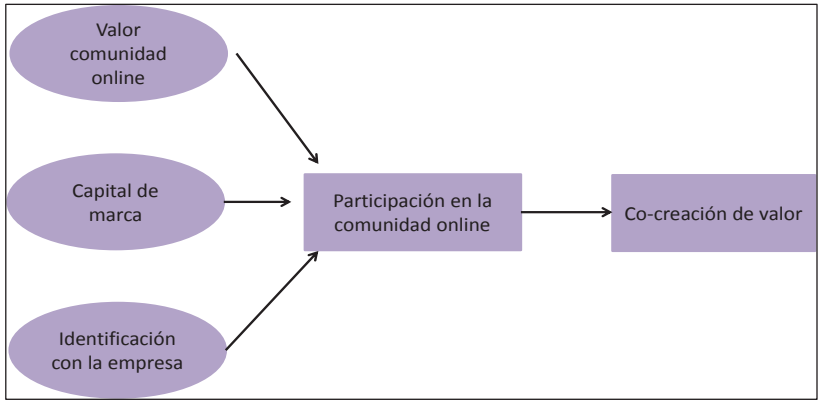
4.1. Modelo de pertenencia a la comunidad de marca *online*

El modelo propuesto se centra en la pertenencia a la comunidad de marca *online*, para esto es necesario profundizar en el análisis de los factores que animan a los

individuos a formar parte de dicha comunidad. El sorprendente crecimiento experimentado por las comunidades virtuales durante los últimos años viene explicado, en buena medida, por los importantes beneficios derivados de su existencia. En concreto, este tipo de comunidades no sólo aportan beneficios a los usuarios que se encuentran involucrados en las mismas, sino que también es una fuente de ventajas para las marcas u organizaciones en torno a las cuales se desarrollan estas entidades. Por lo tanto, en un intento de sacar el máximo beneficio de estos aspectos, este trabajo propone un marco conceptual amplio en un contexto causa-efecto.

Los factores que animan a los individuos a formar parte y a participar en la comunidad de marca son el valor percibido de la comunidad, el capital de marca y la identificación con la empresa. A consecuencia de esa participación tenemos como beneficio para la empresa la co-creación de valor mediante la cual las opiniones de los consumidores son tenidas en cuenta por la misma.

Figura 1: Modelo teórico propuesto de participación en la CMO



Fuente: Elaboración propia.

4.1.1. Participación en la *comunidad online*

La participación en las actividades llevadas a cabo en una comunidad es un hecho esencial para su supervivencia (Koh y Kim, 2004). De hecho, gracias a la

participación en las actividades desarrolladas por la comunidad, sus miembros comparten información y experiencias sobre la marca y sus productos, lo que supone un aspecto clave a la hora de desarrollar la conciencia de pertenencia a ésta y la sensación de cohesión del grupo. No obstante, el nivel de participación de un miembro en las actividades llevadas a cabo en una comunidad virtual depende de las características de cada individuo. Un miembro de una comunidad puede elegir desde no participar en dichas actividades o ser un mero observador hasta participar lo más activamente posible en las mismas. La participación activa se da a través del esfuerzo por estimular la comunidad, el valor de las aportaciones realizadas con el fin de ayudar a otros miembros de la comunidad y la ilusión y motivación por interaccionar con otros miembros de la comunidad. Si todo el mundo observase y nadie contribuyese a la misma, la comunidad no tendría sentido y dejaría de existir (Wasko y Faraj, 2005).

4.1.2. Valor de la comunidad *online* para el consumidor

Las ventajas que las comunidades virtuales proporcionan a las personas que las integran pueden ser tanto de carácter psicológico como sociológico. En este sentido, Preece (2000) destaca que los individuos se integran en este tipo de comunidades con la finalidad de obtener cuatro beneficios básicos:

- Intercambiar información que permita dar respuestas a cuestiones que no saben resolver por sí mismos.
- Ofrecer apoyo a otros usuarios que lo necesitan (para expresar su empatía o emoción).
- Conversar y socializar de una manera informal estableciendo una comunicación simultánea con varias personas a la vez.
- Debatir sobre los temas que consideran de interés, contando generalmente con la participación de un moderador.

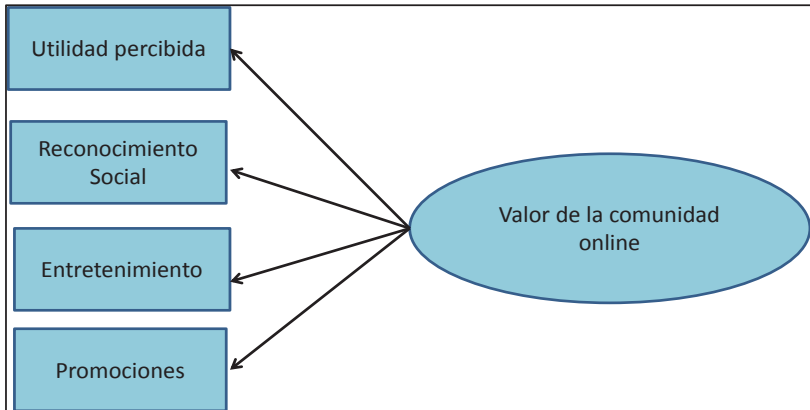
Además, la pertenencia a una comunidad permite al individuo avanzar en el camino hacia la búsqueda de respuestas a preguntas tales como ¿quién soy yo? ¿De qué soy parte? ¿Qué me conecta con el resto del mundo? ¿En qué medida me relaciono

con las demás personas? ¿Qué recibo de los demás? ¿Qué es lo que me importa?, entre otras. Amstrong y Hagel (1997) indican, en su libro sobre comunidades virtuales (*Net Gain*), que estas entidades permiten a sus usuarios la satisfacción de cuatro tipos de necesidades distintas:

- Abordar temas de interés: las comunidades virtuales permiten a los individuos compartir información acerca de los temas que les interesan.
- Establecer relaciones: en las comunidades virtuales es posible y probable encontrar otras personas que hayan vivido experiencias o tengan problemas similares a los del resto de usuarios.
- Vivir fantasías: a través de las comunidades virtuales construidas bajo sistemas tecnológicos como MUDs y MOOs (es decir que permiten interactuar en tiempo real) los miembros pueden compartir experiencias fantásticas (visitar mundos virtuales, jugar, etc.).
- Realizar transacciones: en las comunidades virtuales los individuos también pueden efectuar intercambios económicos.

Para el modelo propuesto, y como beneficios de valor al consumidor, podemos agrupar todo lo dicho anteriormente en cuatro elementos: 1) utilidad percibida; 2) reconocimiento social; 3) entretenimiento y 4) promociones. Todos ellos integran lo que se llama “valor de la comunidad *online*”.

Figura 2: Valor de la comunidad *online*



Fuente: Elaboración propia.

Estos elementos percibidos por el cliente aumentan el valor de la comunidad. Dholakia y col. (2004) sugieren la existencia de tres de ellos:

- 1) La *utilidad percibida*, definida como “el valor obtenido al realizar algún fin instrumental predeterminado” que incluye el intercambio de información mediante la participación en la comunidad (p. 244).
- 2) El *reconocimiento social*, que hace referencia a los “beneficios sociales obtenidos de establecer y mantener el contacto con otras persona, tales como el apoyo social, la amistad e intimidad” (p. 244).
- 3) El *entretenimiento*, como una de las principales motivaciones de uso de los medios *online*. Schiffman y col. (2003) y Bruner y Kumar (2004) demostraron que el disfrute y la diversión contribuyen significativamente a la aceptación de internet en el PC y en los dispositivos móviles por parte del consumidor. De esta forma, es razonable pensar que los usuarios de las comunidades de marca necesiten reforzar sus relaciones con otros miembros de su red para socializarse y mantener el contacto, con el fin de informarse sobre las últimas novedades y entretenerse (Brown y col., 2007).

Las promociones son un ingrediente fundamental en las campañas de marketing y “están formadas por un conjunto de herramientas de incentivos, sobre todo a corto plazo, diseñados para estimular una compra mayor o más rápida de productos o servicios específicos por parte de los consumidores o intermediarios” (Kotler y Keller 2012: 519). Éstas son muy usadas en las comunidades, ya que están creadas en torno a una marca. Además, los consumidores dan más valor a la imagen de la comunidad y se motivan al encontrar muestras, cupones, premios, descuentos, eventos, concursos, entre otros, que para tener acceso están obligados a formar parte de la comunidad.

Si el usuario encuentra en la comunidad de marca *online* las características descritas anteriormente, se motiva y anhela participar en la misma. Por ello se plantea la siguiente hipótesis:

H1: El valor percibido de la comunidad afecta de forma positiva y significativa al grado de participación en la comunidad online.

4.1.3. Capital de marca

Puesto que la marca es el eje central de este tipo de comunidad, es fundamental analizar las percepciones que los consumidores tienen de esta. En una breve aproximación, Keller (1998) define el capital de marca como el efecto diferencial del conocimiento de marca en respuesta del consumidor hacia las acciones comerciales de la misma.

Una de las dificultades que se presentan en el estudio del capital de marca es la relativa posibilidad de adoptar diferentes perspectivas de análisis, las cuales han de ser contempladas como complementarias antes que opuestas (Irmischer, 1993; Ambler y Styles, 1995; Czellar, 1997; Erdem y Swait, 1998). Concretamente, sobre la base de las definiciones de valor de marca más mencionadas en la literatura, se pueden advertir tres perspectivas:

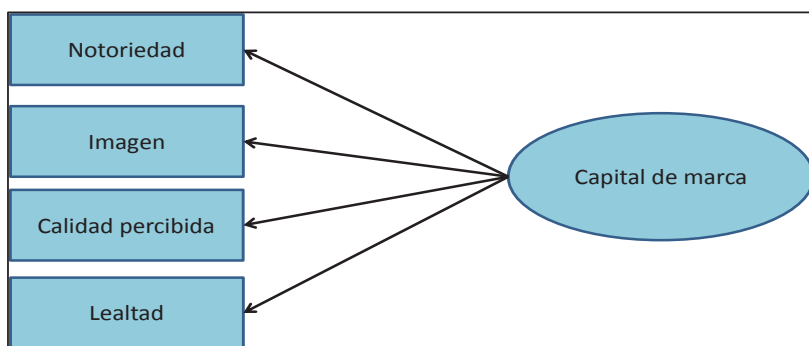
- 1) Financiera,
- 2) centrada en el consumidor y

3) de naturaleza global.

Para la realización de este trabajo se ha escogido una de las definiciones basada en un punto de vista global, ya que se tienen en cuenta las actitudes y las conductas de todos los agentes susceptibles de interaccionar con la marca: la empresa, los consumidores, los distribuidores y los mercados financieros. Estas cuatro ópticas o facetas se encuentran interrelacionadas porque el valor de marca para la empresa, los distribuidores y los mercados financieros depende del valor de marca para el consumidor. De este modo, se defiende una visión amplia de la noción de capital de marca que abarca tanto la fortaleza o poder de mercado como el valor financiero de la marca.

Por lo tanto, el capital de marca, según Aaker (1991: 460), “es el conjunto de activos y pasivos asociados a una marca, su nombre y símbolo, que añaden o sustraen valor al ofrecido por el producto o servicio, al consumidor y a la empresa”. Tales activos y pasivos pueden ser agrupados en cinco categorías: notoriedad, imagen, calidad percibida, lealtad y otros activos relacionados con el comportamiento del mercado. Para concretar el análisis del capital de marca en las comunidades de marca *online* se ha optado por escoger las cuatro primeras dimensiones.

Figura 3: Capital de marca.



Fuente: Elaboración propia basado en Aaker (1991).

Para comprender mejor el constructo capital de marca se desarrolla cada una de las dimensiones que lo componen.

1) *Notoriedad* es la capacidad del consumidor potencial de reconocer o recordar que la marca es un miembro de cierta categoría de producto. Implica un lazo entre la clase de producto y la marca. La notoriedad de marca se mueve en un continuo que va desde el sentimiento vago de que la marca es reconocida, a la creencia de que la marca es la única de la clase de producto (Aaker, 1991).

2) *Imagen de marca* es el conjunto de asociaciones, generalmente organizadas de forma significativa. Keller (1993) se refiere a la imagen de marca como las percepciones sobre ésta que se reflejan como asociaciones existentes en la memoria del consumidor. En cualquier caso, subrayar que una imagen únicamente existe en la mente del consumidor (McInnis y Price, 1987), por lo que ésta resulta de la combinación de factores físicos y emocionales que se rodean de un aura que la diferencia de otras.

3) *Calidad percibida de marca* es la percepción del consumidor de la calidad global o superioridad de la marca en relación a las alternativas respecto a su objetivo propuesto (Aaker 1991). La calidad percibida es un intangible, un sentimiento conjunto sobre la marca. Sin embargo, generalmente está basada en un conjunto de dimensiones subyacentes que incluyen características de los productos o servicios de la marca como la fiabilidad o los resultados. No puede determinarse objetivamente, en parte debido a que es una percepción y también porque participan juicios acerca de lo que resulta importante para los clientes. Para comprender la calidad percibida es recomendable identificar y medir las dimensiones subyacentes, aunque la calidad percibida es un resumen, una construcción global (Aaker 1991).

4) *Lealtad*, concepto que posee dos vertientes, una comportamental y una afectiva. En primer lugar, la lealtad de comportamiento se constituye como la elección continuada a lo largo del tiempo de una misma opción (marca/enseña). Carece de base conceptual, no comprende los factores que subyacen a la repetición de compra y no considera la compra múltiple. Además, las predicciones que se realizan desde esta concepción no son fiables cuando se producen cambios en las características personales. Y, en segundo lugar, la lealtad afectiva se basa en la atracción o afecto

hacia una marca. Es una actitud positiva hacia una marca que se genera como resultado de un proceso interno de evaluación. Sin embargo, aunque la actitud se ha relacionado con el comportamiento, en ocasiones se puede tener una actitud favorable hacia una marca pero, sin embargo, no llegar a comprarla por disponer de opciones similares o superiores en otras marcas.

Respecto a la lealtad, es el concepto más aceptado en la actualidad, ya que combina las dimensiones anteriores. La repetición de compra de una marca derivada de una fuerte disposición interna (Jacoby y Kyner, 1973; Dick y Basu, 1994).

Estas dimensiones son las que constituyen el capital de marca para el consumidor. Si el capital de marca es mayor, la marca tendrá la perspectiva de tener más miembros en su comunidad ante la presencia de otras comunidades y el nivel de complicidad e interrelación entre los miembros será continuado e intenso, motivando a la pertenencia y participación en la comunidad *online*. Por tanto se propone la siguiente hipótesis:

H2: El capital de marca afecta de forma positiva y significativa al grado de participación en la comunidad.

El capital de la marca se deriva de la capacidad de la marca de actuar como un código de comunicación ante los miembros de la comunidad *online*. Por lo que la marca ayuda al consumidor a identificarse y a ser aceptado por ciertos grupos sociales, añadiendo de este modo más valor a la imagen de la comunidad. Por lo tanto, se plantea la siguiente hipótesis asociada a la anterior:

H2a: El capital de marca afecta de forma positiva y significativa al valor percibido de la comunidad.

Entre los numerosos beneficios que el capital de marca aporta a las comunidades *online* se encuentra la identificación de la propia marca con los consumidores. Una marca con alto valor tiene mayor probabilidad de preferencia y búsqueda que, a su vez, incrementará su probabilidad de ser seleccionada, traduciéndose así en una

mayor identificación. Por ello se propone la siguiente hipótesis de trabajo vinculada a las dos precedentes:

H2b: El capital de marca afecta de forma positiva y significativa a la identificación con la empresa.

4.1.4. Identificación con la empresa

Los individuos se identifican con las organizaciones cuando perciben un solapamiento entre los atributos y los valores de la organización y los suyos propios (Dutton y col., 1994) en la medida en que dicha identificación puede contribuir a satisfacer sus necesidades de autoestima, de consistencia y de distinción con otros individuos que pertenecen a otras organizaciones (Scott y Lane, 2000). En cuanto a la identificación, ésta trata de satisfacer necesidades de definición personal. El consumidor se identifica con aquellas empresas cuya identidad le resulta atractiva, es parecida a la suya, es distinta del resto y realza sus rasgos como individuo (Bhattacharya y Sen, 2003). Consecuentemente, esta identificación motiva la participación en la comunidad de marca *online*. A partir de esta reflexión, se propone la siguiente hipótesis:

H3: La identificación con la empresa afecta de forma positiva y significativa a la participación en la comunidad online.

Las comunidades virtuales pueden reportar a la marca o empresa beneficios muy diversos, entre los que podríamos destacar:

- 1) Facilitar el desarrollo de estrategias de marketing relacional: las relaciones estrechas que se establecen entre los miembros de la comunidad y la empresa promueven el desarrollo de la comunidad, siendo la base para lograr un mayor éxito al implantar una estrategia de marketing relacional (Guthrie, 2000; Wang y col. 2002). Por lo tanto, la comunidad podría incrementar los niveles de satisfacción, confianza y compromiso de los clientes con la marca y los productos comercializados por la empresa.

- 2) Generar ahorros netos en costes de marketing: la existencia de la comunidad incentiva una mayor comunicación entre sus miembros, con lo cual podría prescindirse de numerosas campañas de marketing masivo que buscan la transmisión de sencillos mensajes al público. Al producirse una comunicación “boca-oído”, mucho más efectiva entre los miembros de una misma comunidad, ésta podría llegar a convertirse en el punto de información fundamental sobre los productos de la empresa (Barnatt, 1998; Guthrie, 2000; Kardaras y col., 2003; Wang y col. 2002). Por otro lado, las investigaciones de mercado se verían beneficiadas, ya que los miembros de esta comunidad podrían ser utilizados para obtener una primera impresión sobre la forma en la que respondería el mercado ante un posible cambio en la estrategia de la organización o, bien, para efectuar encuestas *online*, por ejemplo.
- 3) Convertirse en una fuente de ingresos directos: las empresas que fomentan el desarrollo de una comunidad virtual permitirían a otras empresas autorizadas, y con el permiso de los miembros de la misma, efectuar acciones publicitarias o cobrar una tasa a los miembros de la comunidad por utilizar algunos servicios especiales (Wang y col., 2002). De hecho, ésta es una práctica bastante generalizada en las comunidades virtuales actualmente existentes.
- 4) Incrementar los costes de cambio de proveedor entre los clientes de la organización (Barnatt, 1998; Armstrong y Hagel, 1997; Kardaras y col., 2003): los beneficios que aporta la comunidad virtual a sus miembros suelen ser tales que impiden a éstos salir de la red de relaciones en la que se encuentran, ya que no les es posible encontrar fácilmente alternativas similares en el mercado. Por lo tanto, podríamos decir que la comunidad virtual no sólo incrementa los costes de cambio de proveedor, sino que también se convierte en una barrera para la entrada de nuevos competidores en el mercado en el que opera la organización.
- 5) Ser una fuente de nuevos clientes (Kardaras y col, 2003): al ser la admiración a la marca o el interés por un determinado producto el eje en torno al cual suele

girar el funcionamiento de las comunidades virtuales, parece evidente que los usuarios de dicha comunidad, que todavía no sean clientes de la organización, van a estar en disposición de convertirse en nuevos clientes debido a la influencia positiva y la satisfacción mostrada por otros usuarios del producto y por la exposición a la publicidad de la marca. Este fenómeno será aprovechado por la organización, realizando ofertas especiales o dando algún tratamiento distinto a aquellos miembros pertenecientes a la comunidad. Además, los integrantes de la comunidad virtual también actuarían como “agentes de venta” de la organización, captando clientes potenciales no pertenecientes a la comunidad, lo cual redundaría en la satisfacción personal del individuo que realiza la captación.

Por tanto, y como propuesta de consecuencias de la pertenencia a una comunidad *online*, se resume lo dicho anteriormente en tres elementos: e-WOM, lealtad y co-creación de valor.

4.1.5. Co-creacion de valor

La co-creación es diseñar conjuntamente entre la empresa y los consumidores los productos o servicios de tal forma que se genera un valor mutuo. Se ha pasado de una idea en la que el valor es creado unilateralmente por las empresas a lo largo de la cadena de valor e intercambiado en forma de transacción, a otra en la que el valor es definido por el usuario en el momento de uso y en función de sus propias circunstancias; en la que el contexto tiene una gran relevancia.

La participación en la comunidad *online* facilita la creación y desarrollo de la marca. Son numerosos los autores -Hagel y Armstrong, 1997; Kardaras y col., 2003; Barnatt, 1998; Wang y col., 2002- que argumentan que las comunidades virtuales ofrecen a las empresas una herramienta muy efectiva para comunicarse con sus clientes, favoreciendo la creación, co-creación y el conocimiento de la marca, la lealtad de los clientes y la mejora de la calidad percibida en los productos de la organización. Además, contribuye de forma muy significativa al desarrollo y lanzamiento más eficaz de los nuevos productos de la organización (Barnatt, 1998; Kardaras y col., 2003), ya que la comunidad podría ser el origen de ideas sobre

nuevos productos o modificaciones, así como podría ser utilizada para realizar pruebas iniciales de producto y de concepto. De hecho, resulta previsible que los miembros de la comunidad acepten y adopten con mayor rapidez los productos de la empresa, al existir entre ellos una predisposición positiva hacia los productos que comercializa la organización.

Una de las razones por las que está creciendo la popularidad de las comunidades de marcas es porque ofrecen a la empresa retroalimentación en tiempo real sobre la opinión de los clientes de la marca. Por este motivo las empresas se ven obligadas a fomentar una cultura de co-creación con sus clientes de forma que de su propia interacción, y de éstos con la empresa y su marca en la comunidad, surjan vías de mejoras continuas para los productos y servicios de la marca.

Con el crecimiento de internet la gente empezó a usar los foros de discusión, los sistemas de retroalimentación *online* y los sitios web dedicados a la evaluación de productos. Esta nueva forma de comunicación a través de internet producida íntegramente por los usuarios, es lo que Negroponete (2006) bautizó como e-WOM o boca/oreja electrónico y que sirve como herramienta para la co-creación de valor entre la empresa y el consumidor. Concretamente, el e-WOM es todo comentario positivo o negativo hecho por individuos sobre un producto o una organización, que está disponible para una multitud de personas e instituciones a través de internet y donde los usuarios que participan en el sistema no persiguen fines comerciales (Hennig-Thurau y col., 2004).

Dellarocas y col. (2004) argumentan que las tecnologías basadas en internet han agregado, por un lado, escalabilidad y velocidad de difusión sin precedentes y, por otro lado, persistencia y capacidad de medición. El e-WOM permite la interacción entre una comunidad de individuos que comparten el mismo interés, dado que internet no tiene barreras espacio-temporales y el comentario de un usuario hecho a través de la red se encuentra disponible para toda la comunidad instantáneamente. Además, tiene como principal objetivo persuadir a clientes y potenciales clientes acerca de las bondades de una marca o un producto.

En el e-WOM, tanto el emisor como el receptor no se conocen de antemano, lo que implica que el último debe confiar en la honestidad del primero. Este punto es crucial para el éxito del e-WOM como sistema de recomendación y retroalimentación, porque tanto empresas como individuos pueden manipular los foros de discusión con opiniones positivas sobre un producto bajo la hipótesis de que los consumidores son más proclives a comprar cuando un producto recibe mayor cantidad de mensajes positivos.

Existen varias formas de implementar el e-WOM a partir de la clasificación propuesta por la *Word of Mouth Marketing Association*¹⁰, que habla de e-WOM orgánico y de e-WOM amplificado.

1) e-WOM orgánico: cuando el proceso de interacción ocurre de manera natural. La gente recomienda porque se siente satisfecha con un producto y siente un deseo natural de compartir este entusiasmo.

2) e-WOM amplificado: cuando los ejecutivos de marketing o *community manager* lanzan campañas diseñadas para fomentar o acelerar el proceso de interacción social en comunidades de consumidores.

Los miembros de una comunidad suelen tener una actitud más proclive a participar, recomendar, buscar información, sugerir, compartir experiencias, leer y redactar consejos cuando se encuentran en contacto e interacción con miembros con intereses similares o seguidores a la misma marca. Uno de los objetivos del E-WOM es el desarrollo de productos debido a que puede ser también utilizada como una herramienta de investigación de mercado a partir de las contribuciones interesantes realizadas por los usuarios. Éstas, recogidas y analizadas, pueden brindar buenas ideas para el desarrollo de nuevos productos o la mejora de los ya existentes.

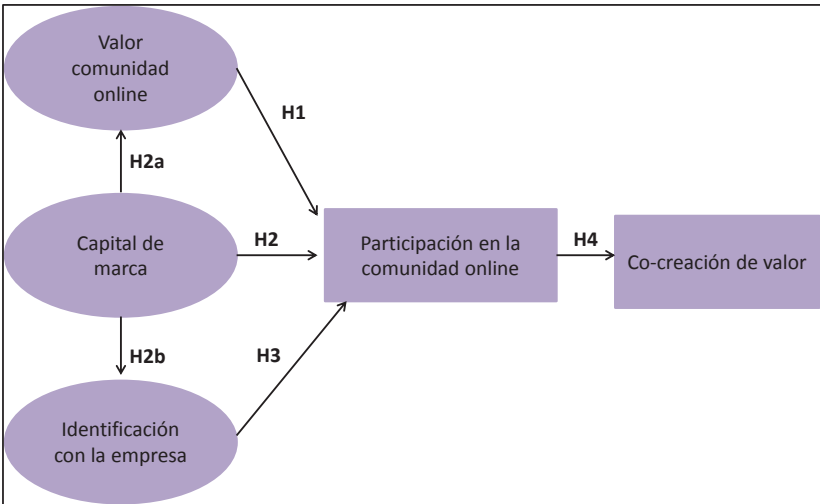
Dado que la participación en la comunidad motiva a la interacción espontánea de los usuarios y que los comentarios realizados son almacenados por las empresas,

¹⁰ WOMMA, <http://womma.org/> [recuperado 1.03.16].

puede aprovecharse estas circunstancias para analizar los mensajes y conocer las sugerencias, expectativas, satisfacción y desencanto. En este punto, se plantea la siguiente hipótesis:

H4: La participación en la comunidad online afecta de forma positiva y significativa a la co-creación de valor.

Figura 4: Modelo teórico propuesto final de participación en la CMO



Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

La relevancia que han adquirido las comunidades de marca *online* durante los últimos años está provocando cambios notables en el comportamiento del consumidor. Años atrás, cualquier información que ésta transmitía llegaba a un número bajo de personas, limitándose a familiares, amigos y gente de su entorno más cercano. Sin embargo, en la actualidad, toda opinión de consumo, sea positiva o negativa, puede publicarse fácilmente mediante las redes sociales, alcanzando a cientos o miles de personas. El ámbito en el que busca información el consumidor

es cada vez más amplio debido al acceso a nuevas tecnologías, razón por la cual, tenemos un consumidor mucho más informado, más exigente, menos paciente y con mayor criterio para decidir.

Este trabajo propone un marco conceptual amplio, ya que abarca las motivaciones de participación en la CMO y los beneficios de dicha pertenencia, tanto para la empresa como para el consumidor. Ante todo porque cada día los consumidores se sienten más atraídos por la utilidad que obtienen cuando participan en una CMO. Esta utilidad puede ir desde recopilar información hasta recomendaciones de consumo. El reconocimiento social y el entretenimiento son motivos de pertenencia en la CMO, ya que muchas veces se sienten observados en cuanto a qué marca consumen. El tiempo que invierten en la comunidad está motivado por las distintas posibilidades para encontrar formas de entretenerse como juegos, fotos, videos, entre otras, que forman parte de las promociones de la marca.

El capital de marca se ve reflejado en la forma en que los consumidores actúan, piensan y sienten hacia la marca. Por tanto, el poder de una marca reside en lo que los consumidores han visto, leído, escuchado, pensado y sentido sobre la misma a lo largo del tiempo. La lealtad motiva al consumidor a participar en la CMO, ya que esa identificación es más cercana y más propia, llevando a que éste no se plantee “pasarse” a la competencia. El consumidor fiel se transforma en un embajador para convencer a otros consumidores para que se unan a esa marca. Cuanto más profundicen las empresas en el concepto de capital de marca y cuanta más información posean sobre lo que sus consumidores piensan sobre ellas, sus productos y sus marcas, más posibilidades tendrán para ejercer acciones más efectivas dirigidas a conseguir su lealtad e incrementar las acciones de compra y recompra.

El consumidor tiene el poder de decidir, comprar y opinar sobre la marca. Además, busca conexión, significado y diferenciación frente a otras marcas. Cuanto más se sienta identificado con la empresa, más motivado estará para participar en la CMO.

Esta identificación debe ser justamente la que él busca, mediante la cual se sentirá diferente respecto al resto de las personas.

Cada vez más las empresas tienen en cuenta la participación activa de los consumidores, ya que sus opiniones son muy valiosas al arrojar información vital para la marca y la empresa. El consumidor puede intervenir en cualquier parte del sistema de creación de valor, siendo considerado como un agente activo más en el proceso de creación y toma de decisiones de los productos.

En el modelo propuesto existen ciertas limitaciones, ya que deliberadamente no se ha tenido en cuenta las características demográficas de los individuos que, sin embargo, de una forma u otra van a acabar afectando al modelo. La investigación que versa sobre las redes sociales y comunidades de marca se encuentra en proceso de desarrollo en la actualidad, razón por la cual en futuras líneas de investigación este modelo se puede aplicar de manera más práctica y profunda. Una de las áreas donde se espera aplicarlo es en comunidades de “marca país” debido a que no se descarta su conexión con el turismo, concretamente, con el concepto de “turismo consciente” que está emergiendo en la actualidad. Finalmente, al tratarse de un tema de actualidad y relacionado con la tecnología, se aconseja realizar un estudio longitudinal que nos permita observar los cambios en las motivaciones de participación de los usuarios/consumidores en estas comunidades a medida que las innovaciones tecnológicas se producen con el paso del tiempo.

Referencias bibliográficas

Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of Brand Name*. Nueva York: Free Press. Traducción al castellano como: Aaker, D. A. (1994). *Gestión del valor de la marca. Capitalizar el valor de la marca*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.

Ambler, T. y Styles, C. (1995). *Brand equity: Towards measures that matter. PAN'AGRA Working Paper*, London Business School, 902.

Armstrong, A. y Hagel, J. (1997). *Net gain: Expanding markets through virtual communities*. MA: Harvard Business School Press.

Ashforth, B. E. y Mael F. A. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*, 14: 20-39.

Barnatt, C. (1998). Virtual Communities and Financial Services-online business Potential and Strategic Choice. *International Journal of Bank Marketing*, 16: 161-169.

Belk, R. W. (1988). Possession and the extended self. *Journal of Consumer Research*, 15: 139-168.

Bhattacharya, C. B. y Sen, S. (2003). Consumer-Company Identification: A Framework for Understanding Consumers' Relationships with Companies. *Journal of Marketing*, 67: 76-88.

Bloemer, J. y Kasper, H. (1995). The complex relationship between consumer satisfaction and brand loyalty. *Journal of Economic of Psychology*, 16(2): 311-329.

Breakenridge, D. (2001). *Cyber branding: brand building in the digital economy*. Edinburgh: Financial Times/Prentice Hall.

Brown, J.; Broderick, A. J. y Lee, N. (2007). Word-of-Mouth Communication within Online Communities: Conceptualizing the Online Social Network. *Journal of Interactive Marketing*, 21: 2-20.

Bruner, G. C. y Kumar, A. (2005). Explaining Consumer Acceptance of Handheld Internet Devices. *Journal of Business Research*, 58: 553-558.

Cannon, J. P. y Perreault W. D. (1999). Buyer-Seller Relationships in Business Markets. *Journal of Marketing Research*, 36: 439-460.

Chaudhuri, A. y Holbrook, M. B. (2001). The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Effect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty. *Journal of Marketing*, 65: 81-93.

Christo Doulides, G. (2009). Branding in the post-internet era. *Marketing Theory*, 9: 141-144.

Croftchick, F. (2009). An evaluation of the effectiveness of social networking sites in assisting housing and residence life organizations in enhancing the resident student experience. *ProQuest Dissertations and Theses*.

Christopher, M.; Payne, A. y Ballantyne D. (1991). *Relationship Marketing*. Londres: Heinemann.

Czellar, S. (1997). *Capital de marque: Concepts, construits et mesures*. Cahier de recherche, 97/16, Section des Hautes Etudes Commerciales, Université de Genève.

Dellarocas, C.; Awad, N. y Zhang, X. (2004). Exploring the Value of Online Reviews to Organizations: Implications for Revenue Forecasting and Planning. *MIT Working Paper*.

Dholakia, U. M.; Bagozzi, R. P. y Pearo, L. K. (2004). A social influence model of consumer participation in network- y small-group-based virtual communities. *International Journal of Research in Marketing*, 21: 241-263.

Dick, A. S. y Basu, K. (1994). Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22: 99-113.

Douglas, M. (1998). *Ni muerta me dejaría ver con eso puesto. Las compras como protesta*. Estilos de pensar. Barcelona: Paidós.

Dutton, J. E.; Dukerich J. M. y Harquail C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39: 239-263.

Dwyer, P. (2007). Measuring the value of electronic word of mouth and its impact in consumer communities. *Journal of Interactive Marketing*, 21(2): 63-79.

Erdem, T. y Swait (1998). Brand equity as a signalling phenomenon. *Journal of Consumer Psychology*, 7: 131-157.

Fournier, S. (1998). Consumer and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 24: 343-373.

Guthrie, P. (2000). Creating Communities Online. *Computer Weekly*, 23, <http://www.computerweekly.com/Article21645> [recuperado 16/03/16].

Harris, L. y Rae, A. (2009). Social Networks: The Future of Marketing for Small Business. *The Journal of Business Strategy*, 30: 24-31.

Hemp, P. (2006). Avatar-Based Marketing. *Harvard Business Review*, 84: 48-57.

Hennig-Thurau T.; Gwinner K. P.; Walsh, G. y Gremler, D. D. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer opinion platforms: what motivates consumers to articulate themselves on the internet. *Journal of Interactive Marketing*, 18: 38-52.

Hua, G. y Houghton, D. (2009). Virtual Worlds Adoption: A Research Framework and Empirical Study. *Online Information Review*, 33: 889-900.

Irmscher, M. (1993). Modelling the brand equity concept. *Marketing and Research Today*, 102-110.

Jacoby, J. y Kyner, D. B. (1973). Brand Loyalty Versus Repeat Purchase Behavior. *Journal of Marketing Research*, 1-9.

Jansen, B.; Zhang, M.; Sobel, K. y Chowdury, A. (2009). Twitter Power: Tweets as Electronic Word of Mouth. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 60: 2169-2188.

- Kardaras, D.; KarakostaS, B. y Papathanassiou, E. (2003). The Potential of Virtual Communities in the Insurance Industry in the UK and Greece. *International Journal of Information Management*, 23: 41-53.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57: 1-22.
- Kotler, P. y Keller, L. (2012). *Dirección de Marketing*, 14° edición. México: Paerson Educación.
- Kozinets, R. V. (2002). The Field Behind the Screen: Using Netnography for Marketing Research in Online Communities. *Journal of Marketing Research*, 39: 61-72.
- Koh, J. y Kim, D. (2004). Knowledge sharing in virtual communities: an e-business perspective. *Expert Systems with Applications*, 26: 155-166.
- Ligas, M. y Cotte, J. (1999). The Process of Negotiating Brand Meaning: A Symbolic Interactionist Perspective. *Advances in Consumer Research*, 26: 609-614.
- Marín, L. y Ruiz De Maya, S. (2007). La Identificación del Consumidor con la Empresa: Más allá del Marketing de Relaciones. *Universia Business Review*, 13: 62-75.
- McInnis, D. J. y Price, L. L. (1987). The Role of Imagery in Information Processing: Review and Extensions. *Journal of Consumer Research*, 13: 473-491.
- Muniz, A. M. y O'guinn T. C. (2001). Brand Community. *Journal of Consumer Research*, 27: 412-432.
- Negroponte, N. y Pattie, M. (1996). Electronic Word of Mouth. *Wired*, 4.10.
- Nunes, P. F. y Merrihue, J. (2007). The continuing power of mass advertising. *MIT Sloan Management Review*, 48(2): 63-71.

Otto, P. y Simon, M. (2008). Dynamic Perspectives on Social Characteristics and unsustainability in Online Community Networks. *System Dynamics Review*, 24: 321-347.

Porter, M. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 79: 62-78.

Preece, J. (2000). *Online communities: Designing usability, supporting sociability*. Chichester: Wiley.

Prince, J. y Simon, D. (2009). Has the Internet Accelerated the Diffusion of New Products. *Research Policy*, 38: 1269-1277.

Schiffman, L.; Sherman, E. y Long, M. (2003). Toward a better understanding of the interplay of personal values and the Internet. *Psychology & Marketing*, 20: 169-186

Scott, S. G. y Lane V. R. (2000). A Stakeholder Approach to Organizational Identity. *The Academy of Management Review*, 25: 43-62.

Secondulfo, D. (1995). *Ditelo con i fiori: strutture del consumo e comunicazione sociale*. Milano: FrancoAngeli.

Sheth, J. N. y Parvatiyar, A. (1995). Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23: 255-271.

Solomon, M. (1983). The Role of Products as Social Stimuli: A Symbolic Interactionism Perspective. *Journal of Consumer Research*, 10: 319-329.

Swaminathan, V.; Page, K. y Gurhan-Canli, Z. (2007). My Brand or Our Brand: Individual-and Group-Based Brand Relationships and Self-Construal Effects on Brand Evaluations. *Journal of Consumer Research*, 34: 248-259.

Tajfel, H. y Turner, J. C. (1986). *The social identity theory of intergroup behaviour*. En: Worchel, S. G. y Austin, W. (Eds.). *Psychology of intergroup relations*. Chicago: Nelson-Hall.

Tesser, A.; Millar, M. y Moore, J. (1988). Some Affective Consequences of Social Comparison and Reflection Processes: The Pain and Pleasure of Being Close. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54: 49-61.

Wang, Y.; Yu, Q. y Fesenmaier, D. R. (2002). Defining the Virtual Tourist Community: Implications for Tourism Marketing. *Tourism Management*, 23: 407-417.

Wasko, M. y Faraj, S. (2005). Why should I share Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. *MIS Quarterly*, 29: 35-57.

Ward, D. (2007). *How to make your brand stand out on social networking Web sites*. Washington: Kiplinger Business Resource Center, The Kiplinger Washington Editors.

Wellman, B.; Haase, A. Q.; Witte, J. y Hampton, K. (2001). Does the Internet increase, decrease, or supplement social capital: Social networks, participation, and community commitment. *American Behavioral Scientist*, 45: 436-455.

CAPÍTULO IV

Mercadotecnia 2.0: Retos y oportunidades para el mercado mexicano

Daniel de la Garza Montemayor

La influencia de los medios digitales en la mercadotecnia ha estado presente desde su auge en los últimos tres lustros. Como nunca antes en la historia, las comunidades virtuales permiten a las empresas obtener información clave de forma inmediata y sin intermediarios. Esta situación transformadora forma parte de un proceso que en muchos casos se ha vislumbrado como irreversible, sin que sea posible anticipar con certeza la magnitud de esta transformación a largo plazo. De forma que la filosofía tradicional que suele regir la estrategia de lanzamiento de un nuevo producto debe tomar en cuenta los desafíos que plantean las tecnologías de la información y la comunicación.

En este capítulo se exponen aspectos clave sobre el estudio y las nuevas prácticas de la mercadotecnia que han surgido a raíz de la consolidación de la Web 2.0, con especial énfasis en los sitios de redes sociales. A su vez, se presentan las conclusiones de investigaciones en el área que aportan información relevante en torno a las posibilidades que brindan los medios emergentes.

1. Web 2.0: Nuevos modelos de interacción

El acceso a internet ha evolucionado en términos tanto cualitativos como cuantitativos a lo largo de los últimos años. De acuerdo con Fernández (2008: 111), el ciberespacio es aquel “universo virtual de información transmitida mediante equipos, programas, medios de audio y video, teléfono y televisión, cable y satélite”.

Dentro del ciberespacio existen instrumentos innovadores que permiten una relación entre los usuarios y los creadores de contenidos. Las herramientas de la Web 2.0 facilitan el compartir información, la interoperabilidad, el diseño centrado en el usuario y la colaboración (Espino-Sánchez, 2012). De igual modo, han coadyuvado a consolidar alternativas al modelo tradicional de medios masivos que sólo contemplan la interacción en una sola dirección entre el transmisor y los destinatarios del mensaje.

Existen autores que atribuyen a las aplicaciones de la Web 2.0 un mayor dinamismo en la difusión de información. De acuerdo con Maarek (2012: 291), “la llegada de la Web 2.0 desempeña un papel de aceleración considerable en la difusión de informaciones por Internet, y en su eventual reproducción por los restantes medios que rematan el proceso”.

Una de las más destacadas aplicaciones de la Web 2.0 son las redes sociales. Boyd y Ellison (2007: 211) las definen como aquellos “servicios web que permiten a las personas construir un perfil público dentro de un sistema delimitado, así como articular una conexión con otros usuarios. La naturaleza de estas conexiones pueden variar de un sitio a otro”.

De acuerdo con Conroy, Feezell y Guerrero (2012), a las redes sociales se les atribuye la posibilidad de contribuir a la deliberación a través del intercambio de información, que es posible gracias a la facilidad de crear y pertenecer a determinados grupos. El corresponder a un grupo virtual potencializa la oportunidad de que aquellos individuos que tengan intereses similares se encuentren en un espacio virtual.

En concordancia con lo anterior, debe precisarse que en las redes sociales los usuarios comparten testimonios e impresiones sobre aquellos productos o servicios de su preferencia. De manera que en los últimos años se ha consolidado una plataforma que permite que los negocios establezcan estrategias con las que entran en contacto directo con clientes actuales o potenciales.

Cuando se examina la dimensión de los nuevos medios, cabe destacar el concepto de Castells (2012) sobre la “sociedad red”, descrita como aquella red cuya estructura social está compuesta de redes activadas por tecnologías digitales de la comunicación y la información basadas en la microelectrónica. En la descripción anterior, los medios virtuales no son un fin en sí mismos, sino una forma de articular a redes que existen en el mundo real. En este sentido, aquellas empresas o profesionales independientes que hagan uso de los sitios de redes sociales deben tener presente que si bien en términos de promoción pueden resultar una herramienta valiosa, por sí mismas no producen un valor agregado determinante. A su vez, es posible argüir que en las redes sociales virtuales predomina el contenido publicitario de las grandes corporaciones.

Lo anterior es congruente con la afirmación de Castells (2011) en torno a que todo aquello que se expone en internet puede alcanzar al mundo entero. No obstante, la mayoría de la comunicación socializada se da a través de los medios masivos mientras que los medios informativos más populares de internet son los mismos que los de los medios tradicionales.

Una postura contraria se deriva de las conclusiones de la investigación que realizaron los académicos De la Torre y Dillon (2008). Estos investigadores deducen que el surgimiento de las redes sociales comienza a tener un impacto significativo en la generación de noticias. Así mismo, destacan que los periodistas que entrevistaron para efectos de este estudio coincidieron en que “*Twitter* empieza a reemplazar a la gacetilla de prensa tradicional, la conferencia de prensa o la entrevista tradicional” (p. 66).

Esto resulta relevante debido a que estudios como el de Castells (2011), que se han enfocado en las posibilidades de internet como medio que puede desplazar o estar en condiciones de competir con los medios masivos, han destacado que los medios digitales se limitan a repetir los contenidos de los medios masivos.

Resulta frecuente que los nuevos emprendedores consideren que los medios digitales equilibran en términos de publicidad las condiciones en las que compiten con grandes empresas. No obstante, aunque esta posibilidad es real en algunos

casos, es importante conocer las limitaciones del medio, así como aquellas industrias donde predomina la promoción en los medios digitales de los productos y servicios que provienen de las grandes corporaciones.

2. Jóvenes y redes sociales: La concentración del mayor mercado meta cautivo en el ciberespacio

La evolución en la preferencia de las nuevas audiencias ha representado un considerable reto al esquema tradicional que mantiene la televisión, medio que tradicionalmente ha contado con una mayor exposición ante las audiencias generales, como explicaba Villamil (2005) hace más de una década. En la medida en que los medios convergentes se han transformado, su uso se ha convertido fundamental en las interacciones sociales. Algo que nos permite observar un cambio notable en las audiencias.

En una investigación transcontinental que documenta las diversas estrategias regionales en materia de la generación del entretenimiento, Martel (2011: 19) narra lo siguiente:

En todas partes, en Arabia Saudita como India, en Brasil o en Hong Kong me he entrevistado con los que están levantando las industrias creativas digitales del mañana. Son emprendedores optimistas y con frecuencias jóvenes, que ven en el internet una oportunidad, un mercado, una suerte, cuando en Europa y en Estados Unidos, mis interlocutores, a menudo mayores, lo ven como una amenaza. Es una ruptura generacional, y tal vez un cambio de civilización.

Es posible identificar una percepción generalizada en diversos ámbitos en torno al cambio en el consumo de información por parte de las nuevas generaciones. En la industria del entretenimiento, se identifica la emergencia de servicios como *Netflix*, que responden a las necesidades actuales de los consumidores en la medida en que las opciones tradicionales como *Blockbuster* se vuelven menos atractivas.

Otra investigación que profundiza en el uso de las redes sociales por parte de los jóvenes es presentada por Almansa, Fonseca y Castillo (2013), quienes utilizaron

en su estudio un método mixto, con entrevistas a profundidad y análisis de contenido. El objeto de su investigación es una comparación entre el uso de *Facebook* entre los jóvenes de Colombia y España, comprendiendo el análisis de cien perfiles de *Facebook*, así como veinte entrevistas a profundidad a jóvenes de entre doce y quince años de edad de estos países. En su estudio, los académicos distinguieron entre las motivaciones de aquellos jóvenes que se representan asimismo con autenticidad en la red social y la de aquellos que prefieren crear una imagen de cómo desean ser percibidos. Además, estos investigadores indagaron en la relevancia que tiene para los jóvenes entrevistados la red social en su convivencia cotidiana con otros. Finalmente, Almansa, Fonseca y Castillo (2013) obtuvieron unos resultados que confirman que no existen diferencias significativas entre el uso que dan a la red social los jóvenes de los dos contextos analizados. La exposición de contenidos, así como las razones que tienen para compartir información, varía de acuerdo a cada caso, pero en términos generales existen necesidades sociales similares de los jóvenes de ambos países. De esta manera, según estos autores, es posible inferir que los jóvenes en diferentes contextos mantienen un comportamiento similar en entornos divergentes. Por otra parte, destaca que en la construcción de la identidad virtual de los jóvenes, ofrecida a través de su perfil en las redes sociales, es posible dirigir publicidad de manera directa a ese segmento específico.

Un ejemplo contemporáneo del uso de las nuevas tecnologías es la investigación realizada por Guerrero (2014) sobre la interacción de usuarios en las plataformas digitales de dos series de televisión transmitidas en España. El autor señala a la red como un entorno en donde los usuarios establecen comunicación y, en muchos casos, producen contenidos propios. En concreto, se analiza la participación de los *fans* de dos series de televisión en sus respectivas páginas de internet. Una de ellas corresponde a la serie española *Águila Roja*, mientras que la otra es *Juego de Tronos*, que también se transmite en ese país. El investigador hace uso de la etnografía digital para estudiar los diferentes grados de participación de los usuarios.

Fundamentalmente los resultados muestran que existen dos diferencias en los contenidos de las mencionadas páginas de internet. La primera clase se denomina *top down*, que son materiales creados por los productores del sitio. La otra se denomina *bottom down*, que son elementos creados por los seguidores de las series. Los cibernautas que participan en la última categoría son individuos que tienen el mayor nivel de participación virtual medible. Al respecto, Guerrero (2014: 244) afirma que el estudio “parte de la hipótesis de que el grado de implicación emocional con la marca televisiva está desligado del tipo de actividades que un *fan* pueda acometer en la red”.

En el extremo opuesto, se encuentran los usuarios que siguen los contenidos y mensajes generados en las páginas de internet, pero participan poco o nada en ellas. Al respecto, Guerrero (2014) comenta que el registro ha sido de suma importancia para entender a este tipo de cibernauta, ya que los motivos que explican la nula participación de los usuarios parten de cinco razones: a) consiguen lo que necesitan sin necesidad de postear; b) necesitan conocer a la comunidad y normas del foro antes de postear; c) creen que su posición de *lurkers* ayudan a que el sitio no se sature de mensajes irrelevantes; d) tienen problemas técnicos para dejar sus mensajes y e) no les gusta la dinámica de la comunidad.

Finalmente, Guerrero (2014) concluye que el registro de lo que sucede en la comunidad virtual permite conocer las costumbres de los usuarios, ya que es información útil tanto para los estrategas de las series como para los diseñadores de los portales *web*. Este tipo de análisis posee funciones similares a las encuestas sobre la calidad o producto empleadas por algunas empresas y negocios.

3. Oportunidades de negocios a través de las redes sociales

Destacar, en primer lugar, que una de las virtudes de la red es que resulta posible difundir mensajes a bajo costo. De acuerdo con Biagi (2009: 208), “pequeños detallistas e incluso consumidores individuales también pueden usar la red para vender productos directamente, sin establecerse en una tienda ni tener que gastar mucho dinero en costosa publicidad”. Adicionalmente, la autora menciona que

muchas de las plataformas de internet tienen promoción, pero que en muchos casos la misma no resulta clara para los clientes potenciales. No obstante, destaca que en muchos casos, sin embargo, es posible tener un diagnóstico tanto de las preferencias como de las costumbres de consumo de aquellas personas que adquieren productos a través de internet.

En el contexto contemporáneo resulta cada más urgente para las empresas comprender la dinámica de los medios digitales en general y de las redes sociales en particular. Bajo la perspectiva de Pérez Dasilva y col. (2013: 680), “internet se asemeja hoy día a una gran conversación y las compañías se están percatando de que tienen que estar presentes, porque, quieran o no, todas las marcas son objeto de conversación en las redes sociales”.

En este mismo sentido, estos autores realizan especial énfasis en que una sociedad en transición demanda una mayor participación. En conclusión, es insuficiente que las empresas se limiten a tener plataformas virtuales, requiriendo que se dé un seguimiento adecuado a las mismas debido a que los usuarios esperan una atención directa y rápida a sus demandas.

4. Eficacia del instrumento: Las redes sociales como medio

Resulta importante distinguir que los sitios de redes sociales pueden ser un medio eficaz para lograr una mayor comunicación con los clientes, pero requieren de una práctica eficiente para funcionar. Rocha, Jansen, Lofti y Ribeiro (2013: 280) afirman que:

Las redes sociales representan una oportunidad para mejorar la interacción con el mercado meta de cada empresa, lo que les permite no sólo conocerlo mejor, sino también hacerlo de manera rápida. Todavía existe, sin embargo, un margen considerable para la personalización de esta interacción, la estructuración y ejecución de las funciones de marketing de relaciones dentro de las redes sociales.

En este caso es pertinente señalar que a pesar de que los medios emergentes puedan ser objeto de indiferencia por parte de los responsables de la estrategia de

mercadotecnia de una organización, el aprovechamiento de la herramienta requiere de operadores que comprendan la dinámica. Tal y como expresaron los autores antes citados, la interacción que se da entre los clientes potenciales y la empresa requiere de una orientación de mercadotecnia que deja poco margen a la improvisación.

En este sentido, algunas investigaciones han puesto a prueba la relación entre una intensa actividad de promoción en redes sociales y el desempeño empresarial. Uribe, Rialp y Llonch (2013: 222) afirman que:

Los resultados muestran que las empresas deben utilizar las RSD como una herramienta de marketing de una forma intensiva para potenciar la relación entre la OM y los resultados empresariales. Sólo si las empresas participan activamente en estas nuevas plataformas tecnológicas, desarrollan una estrategia de marketing en RSD y cuentan con un *community manager* o una agencia de marketing digital especializada, podrán sacar provecho del potencial.

Con el fin de lograr que el marketing a través de las redes sociales sea eficaz, resulta indispensable contar con una estrategia que permita que los usuarios se involucren y que, eventualmente, difundan de manera voluntaria aquellos contenidos que promueven determinados servicios y productos. Esto forma parte de un proceso que requiere tanto de usuarios que compartan información como de materiales que resulten atractivos y logren una dispersión que reúna las características de *marketing viral*.

El proceso descrito con anterioridad es ejemplificado por Túñez-López, García y Guevara-Castillo (2011: 64) al afirmar que

la difusión de los contenidos que los usuarios crean mediante su participación en *blogs*, *microblogs*, redes sociales y otros escenarios propios de la web 2.0 o de la web interactiva se realiza utilizando estrategias y prácticas que responden a concepciones del marketing relacional y viral. Primero se crea y luego se comparte, o simplemente se comparte con la red social de contactos del usuario lo que otros han creado. En el caso mexicano, por ejemplo, los promocionales televisivos tuvieron un efecto

contrario. Promocionales y anticomerciales fueron parte de una guerra política-electoral. Una revisión de las visitas, de unos y otros, pone en evidencia que los anticomerciales tuvieron mayor audiencia.

A través de las redes sociales resulta posible que los consumidores interactúen de forma directa con aquellas marcas o empresas de las que son seguidores. En la medida en que los consumidores se integren a un grupo creado por una empresa, están sujetos a una continua exposición de mensajes que en algunos casos los motiva a tomar una decisión de compra.

Sobre esta dinámica, los autores Uribe Saavedra, Rialp Criado y Llonch Andreu (2013: 32-33) exponen lo siguiente:

En estos nuevos tiempos, los consumidores hablan a la marca y la marca contesta a los consumidores, y han sido las redes sociales las que han permitido que esta interacción tan ansiada por la empresa tenga lugar. El grado de interacción que no se había podido alcanzar a través de las herramientas de comunicación tradicionales (publicidad, marketing directo, promociones de ventas) parece haberse conseguido a través de las redes sociales.

Sobre esta interacción se puede inferir que la utilización eficaz de las redes sociales dota a la empresa de una retroalimentación directa por parte de los clientes útiles para modificar estrategias. De igual manera, permite que los usuarios tengan presente una marca determinada. Al respecto, se recomienda que los creadores de contenido tengan cuidado en no desgastar a los usuarios con un exceso de promoción.

En otro estudio, de Oca, Flores y Sandoval-Almazán (2013) promueven un modelo para analizar la estrategia de mercadotecnia utilizada por las empresas (en este caso se revisó el caso de *Cinépolis*) en las redes sociales. El modelo consta de las siguientes categorías: "Atención al cliente, Atracción de seguidores, Presencia de marca/lealtad, Estudio de mercado, Colaboración, Promociones, Publicidad y Vinculación 2.0" (p. 684).

La división en las categorías planteada por estos autores pretende crear un modelo mediante el cual sea posible realizar una evaluación objetiva de la eficacia del uso de las redes sociales. Sobre todo porque las estrategias empleadas en el uso de las redes sociales por parte de las organizaciones deben contar con indicadores confiables y fiables que permitan una valoración veraz de sus avances.

Conclusiones

En este trabajo se han presentado diversas interpretaciones desprendidas del análisis de algunos estudios relacionados con el Marketing 2.0. Al respecto, aunque resulta evidente que es posible establecer coincidencias entre algunos resultados que provienen de estudios académicos realizados en diferentes países, muchas de las prácticas exitosas actuales son producto de un concienzudo análisis de cada contexto determinado.

Además, hemos identificado avances significativos en el consumo de información a través de nuevos medios convergentes que permiten a los usuarios expresarse libremente, a diferencia del modelo tradicional que impera en los medios masivos de comunicación. Concretamente, respecto al mercado mexicano, Covi (2013) establece que los jóvenes de este país son los internautas más activos y que constituyen un mercado meta que puede expandirse con el paso de los años. Aunque, a pesar de lo dicho y de que las empresas que utilizan redes sociales consideran que en México existe una cantidad importante de usuarios que conforman una gran parte del mercado de los hispanoparlantes, el uso del internet y de las redes sociales aún se encuentra limitado a menos de la mitad de la población total de acuerdo a la AMIPCI (2014).

Para las empresas mexicanas las herramientas digitales resultan muy valiosas porque permiten segmentar el mercado -virtual- de manera menos costosa y más precisa frente a las herramientas tradicionales. Sin embargo, una gran parte de la población se mantiene al margen del ciberespacio, por lo que resulta difícil asegurar que se pueda producir a corto plazo una sustitución de las técnicas, tácticas y herramientas convencionales por las digitales.

Por otra parte, cuando se utilizan las redes sociales para promover un determinado productos y/o servicio es importante que los mensajes sean consecuentes con la estrategia general de mercadotecnia de la empresa. Sobre todo porque los medios sociales permiten registrar información sobre las preferencias de los usuarios, que fortalecen las tácticas empleadas por la empresa en otros medios. Esta información proveniente de los usuarios que visitan los sitios digitales son la clave para la toma de decisiones dentro de la corporación.

De igual modo es recomendable que la gestión de los medios sociales en los negocios tenga un carácter estratégico, basada en el pleno conocimiento de las oportunidades y las fortalezas de la empresa. En este sentido, los medios sociales resultan útiles para crear una comunidad virtual de usuarios que eventualmente podrían convertirse en clientes de un determinado producto o servicio. De manera que los profesionales que administran los contenidos en las plataformas de redes sociales tienen la gran responsabilidad de ser los representantes de la empresa frente a los principales clientes -o potenciales-.

Otra circunstancia abordada en este capítulo es que algunos de los contenidos que tienen un impacto mayor entre los usuarios son aquellos que son producidos por otros internautas (*bottom down*), tal y como lo establece Guerrero (2014). Sin embargo, no existe una fórmula perfecta para lograr que los consumidores se involucren hasta el punto de que lleguen a generar sus propios ítems o, incluso, que difundan una información determinada por convicción respecto a una determinada marca. Para ese estudio se requiere de la realización de una profunda interpretación de la información de los clientes potenciales que actúan como usuarios en los medios sociales.

Por último, destacar la necesidad de contar con indicadores fiables que permitan evaluar de forma empírica los resultados obtenidos a través de la puesta en práctica de las tácticas de investigación empleadas en el estudio de las redes sociales por parte de la administración de mercadotecnia de cada empresa. Como se pudo ver en el desarrollo teórico de este capítulo, existen algunos modelos que han resultado

exitosos y que resultan de utilidad para este propósito, como es el caso del prototipo mencionado en el estudio de De Oca, Flores y Sandoval-Almazán (2013). Por estos motivos, a pesar de la especificidad contextual, al desigual acceso a la tecnología de la población y al corriente uso de los medios tradicionales de trabajo empresarial en México, se recomienda, a partir del uso de los medios sociales, un proceso de regeneración, reconstrucción e innovación que permita la incorporación de estas innovadoras herramientas en los procesos profesionales dentro de las empresas del país.

Referencias bibliográficas

Almansa, A., Fonseca, O. y Castillo, A. (2013). Redes sociales y jóvenes. Uso de Facebook en la juventud colombiana y española. *Comunicar*, 20(40): 127-135.

Asociación Mexicana de Internet (2014). *Hábitos de los Usuarios de Internet en México*,

<http://www.amipci.org.mx/?P=editomultimediafile&Multimedia=348&Type=1>

[recuperado 03/01/16].

Biagi, S. (2009). *Impacto de los medios de comunicación*. México: Cengage Learning Editores.

Boyd, D. y Ellison, N. (2007). Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1): 210-230.

Castells, M. (2011). A Network Theory of Power. *International Journal of Communication*, 5: 773-787.

Castells, M. (2012). *Comunicación y poder*. México: Siglo XXI

Conroy, M., Feezell, J. y Guerrero, M. (2012). Facebook and political engagement: A study of online political group membership and offline political engagement. *Computers in Human Behavior*, 28(5): 1535-1546.

Crovi, D. (2013). Jóvenes al fin, contraste de opiniones entre estudiantes y trabajadores. En: Crovi, D., Garay, L. M., López, R. y Portillo, M. (2013). *Jóvenes y apropiación tecnológica. La vida como hipertexto*. México: Sitesa/UNAM.

De la Torre, L. y Dillon, A. (2008). Comunicación, redes sociales y democracia en la mirada de periodistas argentinos. *Cuadernos de Información*, (30): 61-72.

De Oca, J. C., Flores, M. y Sandoval-Almazán, R. (2013). Analizando el impacto de Twitter en Cinépolis: Una propuesta de modelo. *Global Conference on Business & Finance Proceedings*, 8(2): 677-687.

Espino-Sánchez, G. (2012). *¿Cyberrevolución en la política?: Mitos y verdades sobre la ciberpolítica 2.0 en México*. México: Fontamara.

Fernández, C. (2008). *Ciberpolítica: ¿Cómo usamos las tecnologías digitales en la política latinoamericana?* Argentina: Konrad Adenauer Stiftung.

Guerrero, M. (2014). Webs televisivas y sus usuarios: un lugar para la narrativa transmedia. Los casos de “Águila Roja” y “Juego de Tronos” en España. *Comunicación y Sociedad*, 21: 239-267.

Maarek, P. (2012). *Marketing Político y Comunicación. Claves para una buena información política*, 2ª edición. España: Paidós.

Martel, F. (2011). *Cultura Mainstream: Cómo nacen los fenómenos de masas*, 1ª edición. México: Taurus.

Pérez Dasilva, J. Á., Genaut Arratibel, A., Meso Aierdi, K., Mendiguren Galdospín, T., Marauri Castillo, I., Iturregui Mardaras, L., Rodríguez González, M. M., y Rivero Santamarina, D. (2013). Las empresas en Facebook y Twitter. Situación actual y estrategias comunicativas. *Revista Latina de Comunicación Social*, 16(68): 676-695.

Rocha, T., Jansen, C., Lofti, E. y Ribeiro, R. (2013). An Exploratory Study on the use of Social Networks in Building Customer Relationships. *Revista Brasileira de Gestão*, 47(15): 262-282.

Túñez-López, M., García, J. y Guevara-Castillo, M. (2011). Redes sociales y marketing viral: repercusión e incidencia en la construcción de la agenda mediática. *Palabra Clave*, 14(1): 53-65.

Uribe Saavedra, F., Rialp Criado, J. y Llonch Andreu, J. (2013). El papel de las redes sociales como generadoras de “amor a la marca”. *Cuadernos de Administración*, 26(47): 205-231.

Uribe, F., Rialp, J. y Llonch, J. (2013). El uso de las redes sociales digitales como herramienta de marketing en el desempeño empresarial. *Cuadernos de Administración*, 26(47): 205-231.

Villamil, J. (2005) *La televisión que nos gobierna: Modelo y estructura desde sus orígenes*. México: Grijalbo.

CAPÍTULO V

Plataforma de procesamiento de flujos de datos para marketing directo: Una necesidad en los entornos empresariales actuales

Jorge Luis Rivero Pérez

Yaimara Peñate Santana

El marketing tradicional realiza promociones a través de diversos canales como noticias y publicidad en prensa escrita, radio, televisión, entre otros, pero éstas van dirigidas a todas las personas, interesadas o no en el producto o servicio que se promociona. Por lo general, este método conduce a grandes gastos y a un bajo índice de respuesta por parte de los potenciales clientes. Es por ello que hoy en día, al existir un mercado muy competitivo, el marketing masivo no resulta seguro, de ahí que los especialistas estén focalizando sus esfuerzos en el marketing directo. Este método analiza en profundidad las características y las necesidades de un grupo selecto de clientes como objetivo para la promoción. Para ello, el marketing directo usa el modelado predictivo a partir de los datos de los clientes, con el objetivo de seleccionar los más propensos a responder a las promociones (Chakrabarti y Mitchell, 2013; Olson y Chae, 2012; Pinto, Mansfield y Rubin, 2012; Raykov y Calantone, 2014; Setnes y Kaymak, 2001); siendo un proceso orientado por conjuntos de datos de comunicación directa con clientes objetivos o prospectos (Kacen, Hess y Chiang, 2013; Schweidel y Knox, 2013; Thorson y Moore, 1996).

Hoy en día este enfoque está siendo adoptado por un creciente número de compañías, específicamente por empresas financieras y bancarias (Moro y col., 2014). Además, los especialistas de marketing se enfrentan a la situación de

entornos cambiantes, ya que los conjuntos actuales están constituidos por fuentes constantes de datos generados a altas velocidades y muy variados en cuanto a contenidos. Esto implica que se requieran adoptar enfoques de procesamiento de *Big Data* (Fan y Bifet, 2013). De ahí que para lograr establecer y mantener la relación con los clientes, los especialistas han avizorado la necesidad de cambiar los métodos de selección intuitiva de grupos por métodos orientados a procesar grandes volúmenes de datos (Karim y Rahman, 2013; Setnes y Kaymak, 2001). Estos nuevos enfoques, especialmente el enfoque de flujos de datos de procesamiento distribuido, facilitan la obtención de respuestas rápidas para seleccionar los clientes que responderán a una nueva oferta de productos o servicios.

Varias son las investigaciones que se refieren a aspectos computacionales y teóricos del marketing directo, pero pocos esfuerzos son los que se han enfocado en los aspectos tecnológicos necesarios para aplicar minería de datos al proceso de marketing directo. Situación ésta que gana en complejidad cuando existen entornos de flujos de datos distribuidos.

Los investigadores tienen que dedicar esfuerzos y tiempo a la implementación de entornos de simulación de flujos de datos, tantos demográficos como de históricos de compras, debido a que no se tiene una plataforma que se encargue de tareas como esa y que a la vez sea escalable, permitiendo la incorporación de nuevas variantes de algoritmos para su respectiva evaluación. Ante tal problemática, y por la importancia que reviste incluso como base de futuras investigaciones en el área de la minería de flujos de datos para el marketing directo, en esta investigación se propone una plataforma de procesamiento basada en tecnologías de *software* libre y con un alto nivel de escalabilidad.

1. Aplicaciones de la minería de datos para el marketing directo

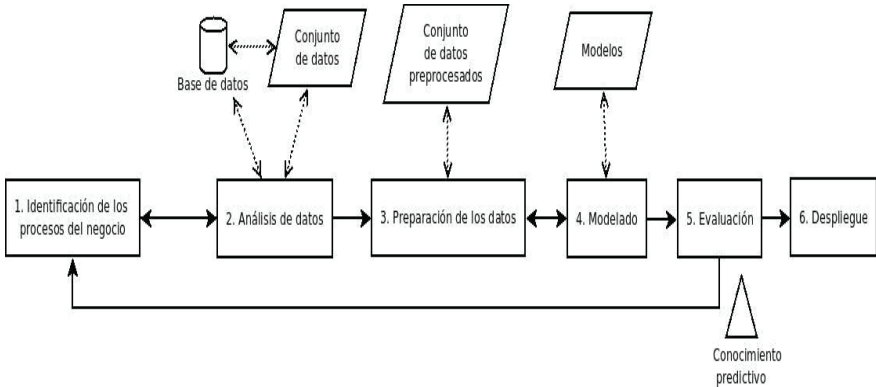
La inteligencia de negocios es un término sombrilla que incluye metodologías, bases de datos, aplicaciones, herramientas y arquitecturas con el objetivo de usar los datos como soporte para la toma de decisiones por parte de los administradores de negocios (Turban, Sharda, Aronson, y King, 2008). La minería de datos es una

tecnología de inteligencia de negocios que usa modelos para extraer conocimiento a partir de datos (Witten y Frank, 2005). Al respecto, existen pocos estudios que hayan investigado el desarrollo de arquitecturas diseñadas a partir de la interoperabilidad de varias herramientas de *software* para soportar las metodologías capaces de extraer conocimiento a partir de las bases de datos. La mayor parte de las aplicaciones se centra en la implementación de las etapas de las metodologías, pero no se refieren a aspectos tecnológicos muy necesarios para el despliegue de las implementaciones. Esta situación, según Fan y Bifet (2013), gana relevancia en los escenarios actuales donde cada día se requiere más del análisis de *big data*, para lo cual resulta imprescindible una arquitectura de procesamiento soportada en la selección de tecnologías y estándares actuales que permitan la implementación de soluciones.

Investigaciones como las llevadas a cabo por Casabayó y col. (2015); Castro López (2014); Govindarajan (2013); Karim y Rahman (2013); Moro y col. (2014); Olson y Chae (2012); Thompson y col. (2013), entre otros, se han referido a la aplicación de la minería de datos para el desarrollo de aplicaciones en el marketing directo. En todos los casos se divide el proceso en diferentes etapas y luego se implementan algoritmos de minería de datos para darle solución a cada una de ellas.

La *cross-industry standard process for data mining* (CRISP-DM) es una metodología popular que define una secuencia de seis pasos, los cuales permiten construir e implementar modelos para ser usados en entornos reales, sirviendo así como soporte para la toma de decisiones en los negocios (en Chapman y col., 2013). Concretamente, la CRISP-DM define un proyecto como un proceso cíclico donde varias interacciones son usadas para obtener un resultado final más ajustado a los objetivos del negocio.

Figura 1. Metodología CRISP-DM



Fuente: Chapman y col. (2013).

2. La gestión de datos en el marketing directo

El marketing directo efectivo comienza con una base de datos de clientes, la cual es una colección organizada de datos correspondientes a clientes individuales o prospectos, incluyendo información geográfica y demográfica (edad, ingresos, miembros de la familia, cumpleaños, etc.); psicográfica (actividades, intereses, opiniones, etc.) y de comportamiento. Estas bases de datos dan a las compañías y empresas una panorámica de trescientos sesenta grados de sus clientes atendiendo a su comportamiento.

Existen varias compañías encargadas de la gestión de estas bases de datos, entre las que puede citarse *The Cornerstone Group of Companies* (2015), la compañía más grande de Canadá, encargada de la gestión de los contactos de listas de clientes y de correos electrónicos. Cada año rastrea las tendencias y evalúa la actividad de respuesta en más de mil doscientas listas. Grandes volúmenes de esos datos son generados cada día en muchas organizaciones, pudiendo ser utilizados para establecer y mantener una relación directa con los clientes para, de este modo, identificar qué grupos de clientes serían los que responderían a ciertas ofertas específicas.

Como en cualquier modelado, la selección de los atributos que serán usados como variables en el modelo de respuesta resulta un paso determinante. En este sentido, diferentes tipos de bases de datos están disponibles para ser usadas por las compañías en sus trabajos de marketing directo. La calidad de la base de datos utilizada con propósitos de selección es considerada el aspecto más importante en las campañas de marketing directo.

Una gran variedad de datos, tanto en bases de datos externas como propias de las organizaciones está disponible para los especialistas de marketing. Las externas contienen información de revisiones independientes de marketing o de estudios demográficos. Compañías como *Nielsen Datasets Transforming Academic Research in Marketing* (2015) están especializadas en recolectar y conservar datos de ventas para las empresas de marketing.

Una categoría especial son las bases de datos con información demográfica, la cual provee información adicional a nivel de grupo y son útiles para determinar grupos objetivos que tengan propiedades similares. Contrariamente a las base de datos externas, las internas de las compañías proveen información más relevante y confiable respecto al comportamiento de los clientes. Según Al-Shayea y Al-Shayea (2014), para propósitos de minería de datos, el histórico de ventas puede ser traducido en atributos basados en medidas de:

- Actualidad (*Recency*).
- Frecuencia (*Frequency*).
- Monetaria (*Money*).

Estos atributos (RFM) son identificados como las tres variables más representativas para el modelado de marketing. Cuando estas variables se usan en combinación se logran resultados predictivos muy precisos y, además, resultan muy útiles para apoyar la gestión de la relación con los clientes (CRM) (Hollensen, 2015). La ventaja de estas variables es que el comportamiento de los clientes puede ser capturado usando un pequeño número de atributos. Desde el punto de vista del modelado, las variables tienen la ventaja de resumir el comportamiento de compras de los clientes,

usando relativamente una cantidad pequeña de variables. Aunque las variables demográficas pueden ser cerca de 100, las RFM tienden a ser 10 o menos para un conjunto de datos. De ahí que la reducción de atributos no resulta un paso crítico cuando se emplean estas variables.

2.1. Conjuntos de datos actuales

Varios son los conjuntos de datos disponibles para la evaluación de los algoritmos en tareas referidas al marketing directo. En este texto se presentan los más actuales encontrados en la revisión bibliográfica realizada sobre el tema.

Tabla 1. Caracterización de conjuntos de datos para Marketing Directo

Conjunto de datos	Características	Instancias	Atributos
Bank Marketing Data Set	Multivariado	45211	21
Insurance Company Benchmark (COIL 2000) Data Set	Multivariado	9000	86

Fuente: Elaboración propia a partir de Games y col. (2013) y Moro y col. (2014).

En el *Bank Marketing Data Set* los datos están relacionados con una campaña publicitaria de una institución bancaria portuguesa, dirigida a varios clientes. Existen otros conjuntos de datos como el propuesto por *Nielsen Datasets Transforming Academic Research in Marketing* (2015) que registran los hábitos de consumo de las personas en los Estados Unidos, los cuales están a disposición de los investigadores académicos.

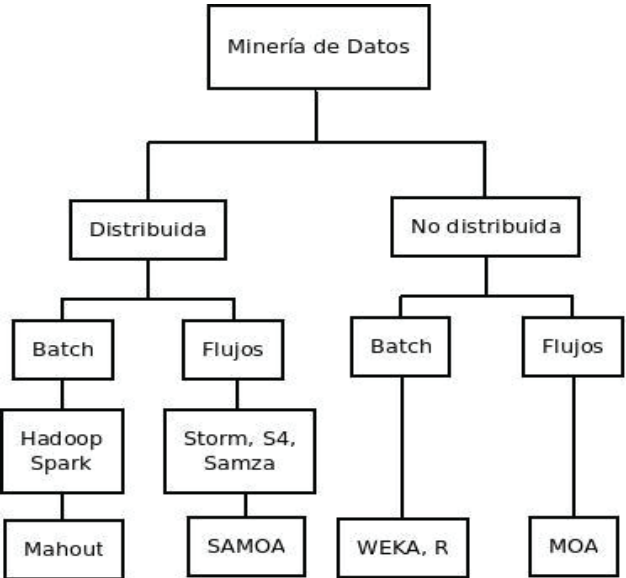
3. Propuesta de plataforma para la gestión de datos en el marketing directo

3.1. Criterios de selección de tecnologías

Actualmente existen dos enfoques de procesamiento de *big data*. Uno de ellos utiliza algoritmos incrementales para su procesamiento y el otro enfoque se basa en el procesamiento en computación distribuida. Dado que la naturaleza de las fuentes de datos generadas por los hábitos de consumo de los clientes resultan ubicuas, en este capítulo se propone un procesamiento de flujos de datos distribuidos, capaz de resolver las tareas de cada una de las etapas de la metodología CRISP-DM. Para ello existen varios *frameworks* y tecnologías que resultan muy útiles, y en algunos

casos indispensables, para la evaluación y el desarrollo de algoritmos capaces de procesar los datos, tanto para entornos estacionarios como para entornos de flujos de datos. La figura 2 muestra la clasificación de dichas tecnologías según los entornos de evaluación.

Figura 2. Taxonomía de las herramientas de minería



Fuente: Bifet y De Francisci Morales (2015).

3.2. Principios para la selección de tecnologías

Como se mencionó en párrafos precedentes, existen varias tecnologías para la minería de datos. Es por ello que para el diseño de la plataforma propuesta se siguieron estos principios de selección:

- **Idoneidad:** Las herramientas utilizadas en el diseño realizan la función requerida en cada etapa.
- **Interoperabilidad:** Facilidad para integrar y conectar la salida de determinados procesos como entradas de otros.

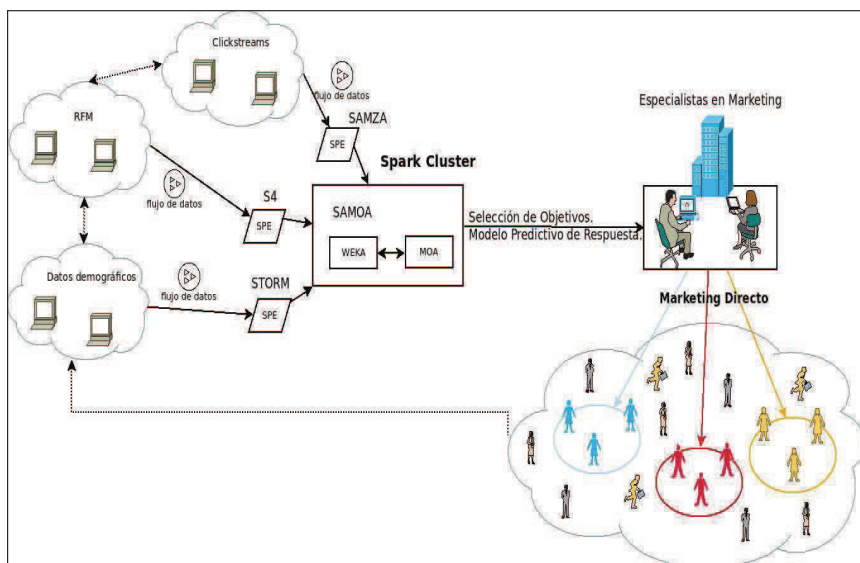
- Tecnología homogénea: Todas las herramientas utilizadas para el diseño son desarrolladas bajo los mismos paradigmas y tecnologías de programación.
- Escalables: Pueden ser incorporados nuevos algoritmos para cada una de las etapas de procesamiento de los datos comprendida en la metodología CRISP-DM, así como modificar los ya existentes.
- *Software* libre: Las herramientas seleccionadas cumplen con las cuatro libertades del *Software* libre, garantizando de este modo el despliegue de la arquitectura propuesta y la reproducibilidad de los experimentos.

3.3. Plataforma

Se propone una plataforma de procesamiento distribuido de flujos de datos demográficos e históricos de compras procedentes de varias fuentes y basada en la interoperabilidad de las tecnologías antes descritas. Para ello se despliega un clúster de procesamiento sobre un conjunto de computadoras de escritorio de gama media, en el cual se ejecuta *Scalable Advanced Massive Online Analysis* (SAMOA) configurado con varios motores de procesamiento (SPE), entre ellos *Storm* y *S4*. Estos se encargan de tareas como la serialización de los datos, los cuales son evaluados en SAMOA (Bifet y De Francisci Morales, 2015) utilizando los algoritmos de *Massive Online Analysis* (MOA) (Bifet, Holmes, Kirkby, y Pfahringer, 2010) y WEKA (Witten y Frank, 2005) para las etapas de preprocesamiento y de modelado de los datos.

Finalmente, fueron evaluados varios de los algoritmos disponibles en los *frameworks* antes mencionados, sobre el conjunto de datos *Bank Marketing Data Set*, logrando identificar los grupos objetivos y proponiendo un modelo de respuesta predictivo en tiempo real.

Figura 3. Plataforma propuesta



Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones y propuestas de futuro

Con el desarrollo de las tecnologías de la informática y las telecomunicaciones, las empresas están adoptando estrategias de marketing directo que permiten identificar a los clientes potenciales de sus productos y/o servicios, evitando así grandes gastos de recursos y esfuerzos en campañas publicitarias masivas. Para eso, varias investigaciones centran sus esfuerzos en la extracción de conocimiento a partir de datos recopilados, utilizando principalmente la metodología de minería de datos CRISP-DM. La implementación de la misma en los entornos actuales, donde las fuentes de datos son constantes en cuanto a su generación provocando grandes y variados volúmenes que llegan a altas velocidades, se requiere un adecuado despliegue tecnológico, que por lo general no es abordado en las investigaciones

realizadas en esta área del conocimiento.

Ante tal situación, en este capítulo se propone una plataforma escalable diseñada a partir de criterios de selección de *frameworks* interoperables, que permite evaluar algoritmos de procesamiento de datos de diferentes fuentes para determinar los grupos objetivos a los cuales deben ir dirigidas las campañas de marketing. De esta manera se amplía el alcance de investigaciones anteriores en este campo de acción. Aspecto fundamental porque en un futuro próximo se trabajará en un módulo que permita la fusión de datos para correlacionar los resultados de problemas de grupos objetivos que pueden resultar difusos en cuanto a los criterios de segmentación, lo que contribuirá a desarrollar estrategias de Marketing Directo Difuso.

Referencias bibliográficas

Al-Shayea, Q. K. y Al-Shayea, T. K. (2014). Customer Behavior on RFMT Model Using Neural Networks. *Paper presented at the Proceedings of the World Congress on Engineering*, Londres, Inglaterra, http://www.iaeng.org/publication/WCE2014/WCE2014_pp49-52.pdf [recuperado 4/02/16].

Bifet, A. y De Francisci Morales, G. (2015). SAMOA: Scalable Advanced Massive Online Analysis. *Journal of Machine Learning Research*, 16: 149-153.

Bifet, A., Holmes, G., Kirkby, R. y Pfahringer, B. (2010). Moa: Massive online analysis. *Journal of Machine Learning Research*, 11: 1601-1604.

Casabayó, M., Agell, N. y Sánchez-Hernández, G. (2015). Improved market segmentation by fuzzifying crisp clusters: A case study of the energy market in Spain. *Expert Systems with Applications*, 42(3): 1637-1643.

Castro López, A. (2014). Análisis de la calidad de e-servicio mediante técnicas de marketing e inteligencia artificial. Aplicación al sector textil y moda. *Tesis doctoral* presentada en la Universidad de Oviedo, España.

- Chakrabarti, A. y Mitchell, W. (2013). The persistent effect of geographic distance in acquisition target selection. *Organization Science*, 24(6): 1805-1826.
- Chapman, P., Clinton, J., Kerber, R., Khabaza, T., Reinartz, T., Shearer, C. y Wirth, R. (2013). *CRISP-DM 1.0 Step-by-step data mining guide, 2000*. SPSS Inc.
- Fan, W. y Bifet, A. (2013). Mining big data: current status, and forecast to the future. *ACM SIGKDD Explorations Newsletter*, 14(2): 1-5.
- Govindarajan, M. A. (2013). Hybrid Framework using RBF and SVM for Direct Marketing. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 4(4): 121-126.
- Hollensen, S. (2015). *Marketing management: A relationship approach*. Edimburgh: Pearson Education.
- Games, G., Witten, D., Hastie, T. y Tibshirani, R. (2013) *An Introduction to Statistical Learning with applications in R*, www.StatLearning.com. Nueva York: Springer-Verlag.
- Kacen, J. J., Hess, J. D. y Chiang, W.-y. K. (2013). Bricks or clicks? Consumer attitudes toward traditional stores and online stores. *Global Economics and Management Review*, 18(1): 12-21.
- Karim, M. y Rahman, R. M. (2013). Decision Tree and Naïve Bayes Algorithm for Classification and Generation of Actionable Knowledge for Direct Marketing. *Journal of Software Engineering and Applications*, 6: 196-206.
- Moro, S., Cortez, P. y Rita, P. (2014). A data-driven approach to predict the success of bank telemarketing. *Decision Support Systems*, 62: 22-31.
- NIELSEN DATASETS Transforming Academic Researchs in Marketing (2015).
- Olson, D. L. y Chae, B. K. (2012). Direct marketing decision support through predictive customer response modeling. *Decision Support Systems*, 54(1): 443-451.

Pinto, S. K., Mansfield, R. y Rubin, D. (2012). Dimension reduction in predictive model development. *United States Patent*, <https://www.google.com/patents/US8165853> [recuperado 03/01/16].

Raykov, T. y Calantone, R. J. (2014). The utility of item response modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(4): 337-360.

Schweidel, D. A. y Knox, G. (2013). Incorporating direct marketing activity into latent attrition models. *Marketing Science*, 32(3): 471-487.

Setnes, M. y Kaymak, U. (2001). Fuzzy modeling of client preference from large data sets: an application to target selection in direct marketing. *Fuzzy Systems, IEEE Transactions on*, 9(1): 153-163.

Thompson, E. B., Heley, F., Oster-Aaland, L., Stastny, S. N. y Crawford, E. C. (2013). The Impact of a student-driven social marketing campaign on college student alcohol-related beliefs and behaviors. *Social Marketing Quarterly*, 19(14): 52-64.

Thorson, E. y Moore, J. (1996). *Integrated communication: Synergy of persuasive voices*. Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Turban, E., Sharda, R., Aronson, J. E. y King, D. (2008). *Business intelligence: A managerial approach*, 2° edición. Nueva Jersey: Pearson Prentice Hall Upper Saddle River.

Witten, I. H. y Frank, E. (2005). *Data Mining: Practical machine learning tools and techniques*. Nueva Jersey: Morgan Kaufmann.

CAPÍTULO VI

Cuatro cerebros: Una mirada al neuromarketing

Roberto Rueda López

Este capítulo plantea un acercamiento a la relación entre la neurociencia y el marketing, explorando y desarrollando el campo del neuromarketing y la concepción del cerebro triuno: 1) reptil, 2) límbico y 3) neocórtex y, la propuesta de un cuarto, 4) la consciencia elevada, que actualmente marca la fuerte tendencia en la responsabilidad social corporativa a través del capitalismo consciente. Para ello, analiza la relación existente entre esos cerebros y algunas categorías de productos. Además, plantea la creatividad e innovación como estrategias y habilidades fundamentales para que las empresas, en co-creación con los consumidores, conciben productos que permitan una economía sostenible centrada en las personas y en los valores altruistas.

El interés por analizar este campo surgió hace alrededor de 12 años cuando estuve en una conferencia sobre astrofísica y presencié una charla acerca del origen del universo y sus características. Al final de ésta, me acerqué al científico, quien era un hombre de unos 65 años, y le pregunté qué había sido lo más increíble que había encontrado a lo largo de su labor investigativa sobre el universo. Sin pensar mucho, me respondió algo que no me esperaba escuchar, ya que pensaba que me hablaría del *big bang*, los agujeros negros, la vida, entre un sinnúmero de posibilidades más. Sin embargo, me dijo que lo más increíble que había visto hasta el momento era la capacidad del cerebro, que a pesar de ser tan pequeño, era tan difícil de comprender como la vastedad y todos los misterios del universo.

Y, así es. Todo lo que hace el cerebro es tan increíble que podemos afirmar que lo que sabemos a ciencia cierta es muy poco. A pesar de ello, hemos logrado conocer

más sobre el cerebro en los últimos 20 años que en toda la historia de la ciencia. Tal y como afirman García y Martínez (2013), gracias a la convergencia tecnológica entre la informática y la tecnología médica -resonancia magnética funcional, fMRI; topografía de estado estable, SST; electroencefalograma, EEG; *eye tracking*; respuesta galvánica de la piel, GSR; electromiografía; ritmo cardíaco, etc.- podemos obtener en tiempo real información sobre las reacciones físicas y las áreas que se activan en el cerebro cuando pensamos, sentimos, hacemos algo y recordamos.

Estas herramientas y técnicas de exploración, que parecen tan corrientes como el *wi-fi* o los *smartphone*, son una poderosa puerta que ha abierto un vasto universo de posibilidades para comprender las características y el funcionamiento del cerebro como nunca antes. Además, han enriquecido las variadas investigaciones de la neurociencia, alimentando también el campo del marketing y creando otro vasto campo de exploración, el neuromarketing. Concretamente, éste último es la aplicación de algunos conocimientos de la neurociencia al campo del marketing.

La neurociencia es muy joven, ya que se tienen referencias tan solo de los últimos cien años. Ésta surgió como consecuencia de la necesidad del campo médico-clínico de comprender qué es y cómo funciona el cerebro. Además, se necesitaba crear propuestas de tratamiento en el abordaje de las enfermedades relacionadas con el comportamiento, que hasta entonces eran un misterio y no se conocía el porqué de algunos trastornos nerviosos que llegaban a los consultorios de los especialistas.

La neurociencia permite observar, explorar y comprender algunos aspectos de funcionamiento y estructuras del sistema nervioso, principalmente estructuras y funciones del cerebro y sus implicaciones en el pensar, hacer y sentir. No es un estudio de la personalidad o de la experiencia de identidad, sino de las tendencias de funcionamiento y comportamiento del cerebro de la especie. Según Carter (2002), es el estudio de los “programas básicos neurales” que se crearon a través de millones de años, que permitieron la sobrevivencia y adaptación al entorno. La

principal función del cerebro es esta supervivencia/adaptación, todo lo que ha producido nuestra infinita creatividad es fruto de la necesidad de dominar las fuerzas y condiciones, poniéndolas a nuestro favor.

1. ¿Por qué es tan importante el cerebro?

El sistema nervioso central, principalmente el cerebro, es responsable de un infinito de funciones y estructuras nerviosas que se pueden agrupar en tres funciones básicas: 1) las actividades asociativas, relacionadas principalmente con la cognición; 2) las sensitivas, relacionadas con las sensaciones, emociones y sentimientos y 3) las motoras, relacionadas con la motricidad fina y gruesa. Estos tres campos de funciones son los que nos permiten aprender todas las habilidades, actitudes, valores y afectos que se manifiestan en formas tan variadas como el sentido del humor, el pensar, la planeación, la imaginación, las habilidades deportivas, los conflictos, las creaciones artísticas, las teorías científicas, las invenciones, los programas de tv, las aplicaciones para celular, los programas de computador, los gustos personales, las preferencias de alimentación, la ropa, la tecnología y todo el resto de posibilidades.

Gracias al cerebro podemos aprender, re-aprender y des-aprender (Dispenza, 2010). Todo lo que somos capaces de pensar, hacer, sentir, imaginar, etc., ha sido aprendido. Lo que nos hace a nosotros mismos, nuestra identidad, es el efecto del permanente proceso de aprendizaje. En un principio no sabíamos hablar, pensar, caminar, sumar, dividir, multiplicar, escribir, dibujar, tocar la guitarra o montar en bicicleta. Todo eso fue posible de aprender gracias a los cinco factores de aprendizaje que se relacionan de una manera holística: memoria, atención, emoción, repetición y retroalimentación. Por ejemplo, para aprender a escribir, necesitamos el alfabeto. Es necesario tener la **memoria** de las vocales y las consonantes. Para escribir una palabra tenemos que centrar nuestra **atención** en lo que recordamos y lo que escribimos para, posteriormente, realizar los movimientos adecuados para reproducir correctamente la grafía de las palabras. Esto viene acompañado por una sensación, sentimiento o **emoción**, es el recuerdo

de la espera, la expectativa de logro, de la duda o de la alegría; siempre hay una emoción relacionada, ya sea negativa o positiva, siempre está. Además, es necesaria la **repetición** de la forma de las letras, de las palabras, de la frase, para asimilarlas, para fijarlas como contenido y, finalmente, nuestra mente-continente permite la **retroalimentación**, puesto que señala el acierto o error, si acertamos continuamos, si hay error, corregimos. Mientras más se practica, más se perfecciona cualquier habilidad y más se fija en la mente una determinada forma de pensar, de sentir y de actuar. Este ciclo no es lineal y se establece en todos los procesos de aprendizaje, desde los más sencillos, como recordar el nombre de una calle, hasta los más complejos, como la cirugía para la extracción de un tumor en el cerebro.

Todo lo que uno aprende, al ser compartido y repetido, se convierte en una característica cultural. A través de la cultura, en nuestro cerebro se fijan las improntas correspondientes a lo que es agradable, satisfactorio, atractivo, deseable; o lo que es molesto, incomodo, repugnante. Se fijan formas, huellas sensoriales que se convierten en la representación mental de aquello que aprehendimos a través de los sentidos, aquello que se nombra, se significa, se comunica, se interpreta y se procesa a través de los múltiples lenguajes posibles.

Mucho de lo que se desarrolla y se comprende en el neuromarketing como contenidos era ya conocido por la semiótica. Eco (1994) escribió acerca del **signo** que una cosa es cierta: en cualquier clasificación del signo como elemento del proceso de significación siempre aparece como algo que se pone en lugar de otra cosa. Este aspecto aparece como fundamental porque nuestro cerebro no es una maquina filmadora, nosotros no grabamos la realidad en un disco duro y después la reproducimos para alcanzar los datos grabados, nuestro cerebro procesa la realidad, a través de los “programas básicos neurales” de los que habló Carter (2002).

Ésta es una de las nociones más importantes a desarrollar en este capítulo: nuestro cerebro está, constantemente -aun cuando dormimos, pues al dormir, soñamos-componiendo, descomponiendo y recomponiendo la realidad. Todo lo que es captado y procesado por nuestro cuerpo-cerebro es procesado y almacenado en

diferentes compartimientos y es usado para dotar de sentido y coherencia nuestra experiencia, creando lo que conocemos como nuestra identidad (Damasio, 2012). Nosotros no nacemos con un *uno mismo (self)*, nosotros lo construimos gracias a nuestras experiencias y vivencias como sujetos y como culturas, nuestras identidades individuales y colectivas. Nuestra especie, gracias a nuestra carga genética y nuestro sistema nervioso aprende y aprehende a reproducir las habilidades, actitudes, valores y afectos que favorecen nuestra supervivencia, adaptación y permanencia en los diferentes entornos.

Si pensamos en una pizza, hamburguesa, vino, cerveza, auto, *smartphone*, *tablet*, viajes, fiestas, seminarios o en cualquier otra cosa, todos estos objetos/productos crean, al ser usados o consumidos, un conjunto de impresiones que se dividen en el significante -los sentidos- y significado -el concepto-, convirtiéndose en signos -las palabras-. Todo es captado por el lenguaje, que es el principal vehículo usado para vivenciar, comunicar, compartir y transformar la realidad. Realidad que después de ser procesada, se aloja en cada cerebro. De este modo, podríamos decir, sin el menor temor, que lo que no está en el cerebro no existe, o no existimos sin el cerebro.

Entonces, si logramos comprender los patrones de funcionamiento cerebral, podremos orientar las estrategias de marketing y crear neuroestrategias de comunicación y relacionamiento (*performances*) que posibilitan una atractiva, valiosa y significativa experiencia de marca. Un buen marketero es un excelente cartógrafo de necesidades, deseos, emociones, carencias, aspiraciones, tendencias, flujos, etc. Aspectos que permiten comprender los procesos de aprendizaje que subyacen en los comportamientos del consumidor, como el sistema o la toma de decisión de compra, ampliando la investigación de los elementos que favorecen el consumo. Para ampliar el conocimiento de estos campos el neuromarketing enfoca su propuesta en los estudios del cerebro o, mejor dicho, de los cerebros.

2. Los cuatro cerebros y el neuromarketing

Gran parte del neuromarketing está enfocado en el planteamiento del neurólogo y psiquiatra Paul Mclean (1972), junto a Gavin Becker (1967) en un principio, que entre los años cincuenta y setenta propuso que para comprender al ser humano debemos hacerlo desde el reconocimiento del funcionamiento sistémico de tres cerebros en uno, el modelo del cerebro “triuno”. El autor postula que nosotros somos resultado de la evolución cerebral y traemos en nuestra etapa *homo sapiens* las etapas evolutivas anteriores: el reptil -sobrevivencia y reproducción-; el límbico -origen de las emociones y significados- y el neocortex -asociación y pensamiento lógico/racional-. Según García y Martínez (2013), los programas básicos neurales se han ido formando a lo largo de más de 300 millones de años, el “arquipalio” (cerebro reptil, 325 millones atrás), “paleopalio” (cerebro límbico, 220 millones atrás) y “neopalio” (neocortex, 65 millones atrás) se fueron integrando a través de la evolución y permitieron lo que hoy definimos como “humano”. No debemos olvidar que junto a nuestra especie existieron otras que en el proceso de evolución perecieron, nosotros estamos porque estos tres cerebros nos permitieron superar todas las pruebas y desafíos evolutivos.

A continuación desarrollaremos detenidamente qué son estos tres cerebros.

1) *El reptil*

Es nuestra parte más básica, más biológica, es el “hacer”. Está encargado de la supervivencia, guiado por el instinto y conectado con nuestra más profunda naturaleza animal, regula las funciones fisiológicas involuntarias, la reproducción, la temperatura, el hambre, la sed y el reflejo-respuesta. Éste no piensa ni siente, es el que prepara el organismo para la lucha, la contienda.

Como es el cerebro que se prepara para la confrontación, la contienda, la disputa, la guerra y la competencia, es el que más se vincula con los productos ubicados en la categoría de **deportes** y todos los derivados, pues se relacionan con el movimiento (motricidad fina y gruesa), beneficiándose de la producción de adrenalina y de endorfinas. Valora y capitaliza la experiencia de pertenencia a una

tribu, colectivo o grupo. Apoyado en el instinto de supervivencia, el reptil se agrupa y organiza en torno a un objetivo compartido: hacer barra a un equipo de fútbol, correr un maratón, ver una carrera de autos, hablar sobre los logros y las conquistas del macho, entre otros, pues el reptil es predominantemente masculino. Éste es el guerrero que gana la batalla, es el líder que orienta a los demás, es el príncipe/héroe que salva a la doncella.

2) *El límbico*

Este es el núcleo de nuestro sentir, es el depósito de nuestras emociones y recuerdos, aquí está la amígdala considerada la clave de nuestra memoria afectiva. Éste se encarga de la adaptación, permite la intuición, es puente entre la naturaleza y la cultura, es el que permite crear los vínculos sociales, el amor, la empatía, el miedo, la curiosidad, la ira, los celos, el estrés, etcétera. Es irracional, ilógico e inconsciente. Además, es el que se enamora, el que sufre por amor y el que se motiva por hacer algo que le gusta, el que crea los lazos para lograr equipos de trabajo.

Es el cerebro de las sensaciones, emociones y sentimientos, es el que valora lo estético, el que más se vincula con el arte y la categoría de productos que transmiten esa aura artística: belleza, estilo, estatus, todo lo que es moda, ropa, zapatos, joyas, carteras, maquillaje, *fitness*, entre un infinito de opciones. Le encanta probar todo, hacer combinaciones, bocetos, ensayos (es por eso que una consumidora puede probar 10 o más prendas de vestir y no llevar ninguna), es el cerebro marcadamente femenino, por eso, en ciertas ocasiones, se hace referencia a que las mujeres son más sentimentales y los hombres racionales. Es el cerebro que se beneficia de la oxitocina, la hormona del amor que favorece los vínculos emocionales, la empatía, el enamoramiento, el cuidado de los otros y el mantenimiento de los grupos.

3) *El Neocortex*

Aquí es donde pensamos y asociamos diferentes contenidos para analizar o comprender algo. En él está la conciencia y el control de nuestras emociones, las capacidades cognitivas, la concentración, la autorreflexión, la resolución de

problemas, las decisiones, la creación de soluciones, la creatividad y la identidad. Es donde aprendemos, des-aprendemos y re-aprendemos; donde transformamos nuestra identidad y nuestro entorno.

Es el cerebro analítico-racional, el que investiga, crea teorías, teoremas, algoritmos, aplicaciones, etc. Es el que se conecta con las categorías de productos referentes a la ciencia, la tecnología y lo experimental. Se beneficia de la noradrenalina, favoreciendo la atención y el aprendizaje. Le encanta todo lo que brinde una experiencia científica o ciencia ficción, documentales, conocimiento, debate, aprender, explicaciones y comprensiones. Es muy curioso, le atrae descubrir, crear, armar y componer contenidos y materiales que aporten a la gimnasia cerebral.

4) *El cuarto cerebro*

El cuarto cerebro es el resultado de la suma de los tres anteriores. Éste está enfocado en una experiencia subjetiva, personal, trascendente, que da lugar a la “consciencia elevada”, una experiencia espiritual en la que se desencadena un proceso de concienciación y se busca un intercambio armónico con el universo. Es la tendencia del “capitalismo consciente” propuesta por Aburdene (2006) en su libro *Megatendencias 2010*. A diferencia de los tres cerebros anteriores que tienen estructuras y funciones fisiológicas claramente ubicadas en la anatomía cerebral, el cuarto cerebro es virtual, no tiene correspondencia fisiológica, es una cualidad, una tendencia de consciencia individual y colectiva. Éste es la responsabilidad social corporativa, la ecología, la sostenibilidad, la necesidad y la urgencia de predecir el futuro, siendo creado conjuntamente entre los individuos y las organizaciones, tal y como lo plantea Senge (2009) en *La revolución necesaria*.

Siendo una síntesis sistémica de los tres cerebros, este cerebro no se beneficia de un neurotransmisor en particular, lo que logra es gestionar holísticamente los cerebros y enfocarlos en intenciones altruistas y compasivas. Sabiduría, reconocimiento de que todos somos uno, es la clave para hacer la diferencia. Se conecta con todo lo que apoye la tendencia del cuidado de las personas y de la naturaleza. Este cerebro es la base de un marketing que además de crear, gestionar

e impulsar mercados, permite la experiencia de compasión, co-responsabilidad, inteligencia ecológica, co-creación, comunitarización y desarrollo de la personalidad. Es el denominado marketing 3.0 (Kotler, 2012).

Estos cuatro cerebros funcionan sistémicamente, funcionan en tándem, crean un efecto de conjunto, se complementan creando conexiones infinitas y variadas según sea la experiencia, la situación, el contexto, el escenario, el ambiente, la intención, la percepción y el pensamiento. Todos integrados posibilitan no solamente la supervivencia y la adaptación, sino que viabilizan la transformación del entorno, permitiendo la creación de condiciones favorables para el desarrollo del potencial, la convivencia y las aspiraciones espirituales humanas.

Conclusiones: neuromarketing y propuesta de valor

La propuesta de valor que puede ofrecer el neuromarketing es casi pedagógica. Se trata de ayudar a ampliar las posibilidades, las estrategias, las propuestas, las habilidades y las perspectivas, tanto de los consumidores como de las organizaciones; ayudándolos a aprender y desarrollar herramientas que les permitan adaptarse a los cambios, las nuevas tendencias y los mercados. El neuromarketing se posiciona como fundamental para las personas a nivel individual, ayudándolos en el desarrollo de sus habilidades y potenciales. De igual modo ocurre para las empresas, por ejemplo en el desarrollo del *branding*, relacionándolo con los valores empresariales, que progresivamente se trasladan y se experimentan en los productos.

El neuromarketing está en los detalles, en lo explícito e implícito que pueden captar los cerebros, creando valor para el consumidor. Puede ser una estrategia de marca enfocada en ayudar a las personas a aprender una habilidad concreta, como bailar, cocinar, hacer ejercicio o el control del estrés. Además, favorece la creación de alianzas estratégicas que favorezcan al usuario, las marcas y los entornos y contextos. No se trata solo de concebir y de implementar una estrategia, se trata de crear una cultura corporativa, en co-creación con el consumidor, que dé lugar a una propuesta integral de marketing responsable, enfocada en el desarrollo de los

talentos y capacidades (principalmente la de aprender) de las personas que conforman los ciclos de producción, distribución y consumo.

¿Pero cuáles son esas capacidades? Creatividad e innovación (Isaacson, 2014), habilidades que bien enfocadas y bien gestionadas marcan la diferencia entre una empresa que solamente sobrevive y la que es capaz de adaptarse continuamente, liderando su sector y marcando tendencias. Concretamente, me refiero a la creatividad y la innovación enfocadas en tres campos: producto, procesos y personas. Sobre todo porque, como destaca Braidot (2009), crear y gestionar estrategias de marketing es clave para mantener las empresas conectadas con el mercado y sus tendencias. Si echamos la vista atrás recordaremos el caso de *KODAK*, empresa que perdió todo su posicionamiento en el mercado por no innovar en el producto.

El neuromarketing es en su núcleo una propuesta creativa porque exige enfocarse en las funciones cerebrales y aplicarlo a las propuestas de relacionamiento estratégico con el consumidor. Éste es una estrategia más del marketing mix que puede ser aplicada a muchas categorías de productos/servicios, es más efectiva para unas que para otras, así que hay que ser cauto en su aplicación y alcance, no es la solución universal a los desafíos y cambios que plantean los mercados y los consumidores. Es una herramienta más, que forma parte de una concepción holística de marketing, es una pieza de un efecto de conjunto, concebido en un plan de marketing: por si solo el neuromarketing posee un efecto limitado.

A modo de conclusión final, recordar que todo producto pertenece a alguien y crea un universo. Para saber cómo es ese universo, como afirma Castells (2009), hay que explorar las redes neuronales -los cuatro cerebros- y las redes de comunicación -redes sociales, internet, periódico, radio, voz a voz, cine y televisión- que producen y dinamizan todo proceso interactivo a través de las conversaciones¹¹, los mercados, el aprendizaje, las tendencias, las identidades y las culturas.

¹¹ Para Silvio Meira, brasileño estudioso de la evolución tecnológica informática y evolución de los mercados, todos los intercambios entre los actores que constituyen los mercados son conversaciones, <http://boletim.de/silvio/tendencias-para-2016-e-depois/> [recuperado 4/02/16].

Referencias bibliográficas

- Aburdene, P. (2006). *Megatendencias 2010*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Braidot, N. (2009). *Neuromarketing. ¿Por qué tus clientes se acuestan con otro si dicen que les gustas tú?* Bogotá: Editorial Planeta Colombiana S.A.
- Carter, R. (200). *El nuevo mapa del cerebro*. Barcelona: RBA Libros S.A.
- Castells, M. (2009). *Comunicación y poder*. Madrid: Alianza Editorial, S.A.
- Damasio, A. (2012). La búsqueda por comprender la conciencia - neurociencia [Archivo de video], <https://youtu.be/cqXMORKPQGA> [recuperado 04/02/16].
- Dispenza, J., (2010). *Desarrolle su cerebro: la ciencia para cambiar la mente*. Buenos Aires: Kier.
- Eco, U. (1988). *Signo*. Barcelona: Editorial Labor.
- García y Martínez, J. P. (2013). *Neuromarketing, el otro lado del marketing*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Isaacson, W. (2014). *Los innovadores*. Bogotá: Penguin Random House Grupo Editorial, S.A.S.
- Kotler, P., Kartajaya H. y Setiawan I. (2012). *Marketing 3.0*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Meira, S., (2013), Novos negócios inovadores de crescimento empreendedor no Brasil [recurso eletrônico] no Brasil, Rio de Janeiro: Casa da Palavra.
- Senge, P. (2009). *La revolución necesaria: cómo individuos y organizaciones trabajan por un mundo sostenible*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

PARTE SEGUNDA

Marketing deportivo y modelos de negocio empresariales

CAPÍTULO VII

El modelo de negocio del Real Madrid C. F. Análisis de su estrategia de marketing

Álvaro Fernández

Este trabajo analiza el modelo de negocio del Real Madrid C.F y sus efectos en las estrategias de marketing desde el punto de vista de los principales ejecutivos del departamento comercial del Club. Para ello, se llevaron a cabo entrevistas semi-estructuradas a 9 directores y *managers* de las principales áreas que componían este departamento en la temporada 2013-2014.

Los grandes clubes de fútbol, limitados por su incapacidad para aumentar sus ingresos a través de las vías de negocios tradicionales, en la última década han comenzado a adoptar estrategias para transformarse en grandes compañías de entretenimiento. Entre ellos, destaca el Real Madrid C.F. gracias a un modelo sólido de negocio, siendo la entidad deportiva con mayores ingresos en el la temporada 2013-2014. Uno de los pilares fundamentales del modelo del Real Madrid C.F. es el diseño y la implementación de una nueva estrategia de marketing dirigida a fortalecer su valor de marca. Esto ha supuesto un aumento significativo en los ingresos de la comercialización, ocupando una posición muy destacada en el mercado mundial deportivo. Su gran capacidad para la generación de ingresos a través del patrocinio, licencias y programas de comercialización, sitúan al Real Madrid C.F. en una posición diferencial en comparación con el resto de los clubes europeos, lo que supone una importante ventaja competitiva.

Con el fin de entender en profundidad el exitoso modelo de este club de fútbol, el objetivo de este estudio es analizar el modelo de gestión del Real Madrid C.F. durante el segundo período de la presidencia de Florentino Pérez (2009-presente)

y los efectos en sus estrategias de marketing a través de la opinión de los principales ejecutivos de Marketing de la entidad.

1. El modelo de negocio del Real Madrid C. F.

El Real Madrid C.F. es a día de hoy el club deportivo más valioso y más rico en el mundo según los últimos *rankings* elaborados por *Forbes* y *Deloitte Football Money League 2015* (temporada 2013-2014)¹². Uno de los pilares fundamentales del modelo de negocio del Real Madrid C.F. ha sido el diseño y la implementación de una nueva estrategia de marketing para fortalecer el valor de la marca del club. La base de esta estrategia durante la presidencia de Florentino Pérez se ha basado en la contratación de jugadores de renombre mundial con un alto potencial de comercialización. Urrutia (2008: 554) llegó a la conclusión de que Florentino Pérez ha creado un nuevo fenómeno del fútbol “super-sexualizado”, en el que los jugadores “galácticos” se convierten en símbolos eróticos con un enorme atractivo para promocionar diversos productos. Estos jugadores, a su vez, permiten que el equipo sea competitivo y, de igual modo, lograr resultados a corto plazo, que normalmente se traducen en goles y espectáculo. Sin embargo, el enfoque del Real Madrid C.F. está más centrado en la prosperidad de la empresa a largo plazo (Kase y col., 2007), y se considera que el inicio de esta estrategia se encuentra en el primer período del liderazgo de Florentino Pérez en el Real Madrid C.F. (2000-2006) (García, 2011) a través de la introducción del modelo conocido como *proto-image of firm* (PIF) (Kase y col., 2007). El modelo PIF se basa en una imagen clara de la esencia y los valores de la empresa. Asimismo, este enfoque empresarial orienta cada decisión en la gestión para hacer frente al cambio en su entorno. En sus estudios, Kase y col. (2007) identifican las siguientes características del PIF que se reflejan en la entidad:

- 1) La importancia de los valores compartidos.
- 2) El establecimiento de objetivos a medio-largo plazo.

¹² Deloitte Football Money League 2015, <http://es.slideshare.net/deloitteuk/deloitte-football-money-league-2015-commercial-breaks> [recuperado 01/02/16].

3) El desarrollo amplio de nuevos productos, nueva explotación de negocios y el fomento de nuevas competencias en la directiva.

4) La oportunidad de que los empleados entiendan lo que se espera de ellos, a quién reportar y su nivel de competencias.

Urrutia y col. (2006) justificaron la reelección de Pérez en función del éxito en la gestión de los *stakeholders*, incluyendo los valores del club, aficionados, socios, gobierno, federaciones, medios de comunicación, competidores, patrocinadores, deportistas y, en última instancia, la ciudad. García (2011) también examinó uno de los actores más importantes del club, las relaciones públicas y su integración en todas las decisiones estratégicas que afectan a la contratación de jugadores con un atractivo para medios de comunicación, redes sociales, promociones y publicaciones. Sobre la base de los objetivos a largo plazo propios del modelo PIF, el investigador afirmó que éstos se sustentan en la construcción de relaciones duraderas con los fans (García, 2011), lo que ha permitido que el Real Madrid C.F. posea el liderazgo comercial en el mercado del fútbol.

De acuerdo a García (2011) y Urrutia y col. (2006), lo que hace que el Real Madrid C.F. sea diferente es que se ha convertido en algo más que un club de fútbol. En la entrevista que realizó Campos (2002: 240) al director general del Real Madrid C.F. -en ese momento-, José Ángel Sánchez, se apoyó esta visión con su declaración: "Es el aspecto de entretenimiento. A diferencia de las empresas de cine que necesitan meses para producir una nueva película, el Real Madrid C.F. realiza una película todos los días".

Por tanto, en virtud del modelo de gestión utilizado por el club, Pérez intentó alejarse de la dependencia del contexto deportivo, siguiendo la misma estrategia de *Disney* en el pasado cuando expandió su negocio a medios de comunicación, parques temáticos, productos de consumo, medios interactivos, contenidos audiovisuales y personajes que hacen grande la marca (Kase y col., 2007). Así, la implementación de este modelo conlleva una visión pura de entretenimiento, transformando un club de fútbol tradicional en una empresa moderna, basada en los deportes y los medios de comunicación (Callejo y Martínez, 2006).

2. Metodología

Para llevar a cabo esta investigación se ha utilizado una metodología cualitativa, utilizando como instrumento una entrevista semi-estructurada que fue sometida a un proceso de validación por un grupo de expertos y una triangulación de investigadores. La entrevista final contó con 26 ítems, los cuáles se dividieron en cuatro grandes áreas: 1) Aspectos financieros, 2) Modelo de Negocio, 3) Marketing y 4) Futuro de club. Concretamente, en este documento se analiza el área de Marketing donde se incluyen diferentes subtemas, destacando los aspectos de patrocinio, marca, *merchandising*, licencias, estrategia y plan de marketing.

Para realizar el trabajo de campo se contactó con los diferentes ejecutivos del departamento comercial del Real Madrid C.F. (área de marketing, comercial, patrocinios, explotación de instalaciones y área VIP) (n=9). Tras firmar un consentimiento informado, las entrevistas se realizaron en las dependencias del club y en la Escuela Universitaria Real Madrid. Una vez registradas, estas se transcribieron y codificaron a través del *software* de análisis cualitativo *Atlas Ti v5*. A continuación, en la tabla 1, se muestran los ejecutivos entrevistados para este estudio.

Tabla 1. Ejecutivos del Real Madrid C.F. entrevistados para el estudio

Cargo
Director del Departamento de Marketing
Director de Marketing Relacional
Director de Patrocinio
Director de Nuevos Medios
Responsable de operaciones de área VIP
Director Comercial de instalaciones
Director Comercial y de marketing
Director de Marketing del Área de Baloncesto
Manager de ventas de la instalación

Fuente: Elaboración propia

3. Resultados

A continuación se presentan clasificadas en diferentes subtemas las principales respuestas ofrecidas por los ejecutivos:

3.1. Estrategia Patrocinio

Los ejecutivos de marketing están de acuerdo en que la estrategia de patrocinio se basa en tener un número muy limitado de empresas de reconocido prestigio y líderes en su sector. Esto ayuda a crear un ambiente de alta calidad que puede atraer a otras compañías.

3.2. Selección de Patrocinadores

El área de patrocinio se divide en selección y activación, con el fin de estar constantemente en busca de oportunidades del mercado. También esta área se divide en nacional e internacional, y en el segundo caso, la contratación se exterioriza a través de agencias debido a que el Real Madrid C.F. no tiene la capacidad de analizar los distintos territorios y mercados potenciales. Algunos ejecutivos señalaron que numerosas empresas no son aceptadas por no estar alineadas con los valores del Club: “Existe transacción de valor en ambos sentidos. Por lo tanto, no se aceptan empresas de sectores que no son adecuados” (entrevistado 4).

3.3. Activación Patrocinio

Los ejecutivos del departamento de *News Media* y Patrocinio comentaron que las redes sociales aumentan las posibilidades de la activación de patrocinio, por lo que se están convirtiendo en una prioridad en los acuerdos con empresas: “A modo de ejemplo, una imagen o un vídeo de un gol de Cristiano Ronaldo en un partido muy importante con el logotipo de un patrocinador como *Samsung* tiene un valor muy alto. Todos los nuevos contratos tienen muy en cuenta las redes sociales. Por ejemplo, *Bwin* tenía un contrato en el que las redes sociales tienen un sólo párrafo en una página, mientras que el nuevo contrato dedica 14 páginas a ello” (entrevistado 2).

3.4. Naming Rights

La mayoría de los entrevistados consideraron la necesidad de vender los derechos de nombre del estadio, con el objetivo de ser competitivos y jugar con las mismas cartas que otros clubes. Sin embargo, se parte de la idea de mantener el nombre *Santiago Bernabéu* y hacer un *co-branding*. El *Naming-Right* del estadio tiene un

valor muy alto debido a su historia y prestigio (el 50% de la población española conoce el nombre) y porque está en el centro de la ciudad. Asimismo, se realizó un estudio entre los fans y los resultados mostraban comprensión respecto a esta acción. Al respecto, algunos ejecutivos mostraron su desacuerdo respecto al cambio total del nombre del estadio porque piensan que van a perder parte de su identidad: “El *co-branding* es necesario para mantener la identidad, no perder la marca Bernabéu y financiar el estadio” (Entrevistado 3).

3.5. Desarrollo del Departamento de Marketing

Los ejecutivos coincidieron en que el club había tenido una gran evolución en esta área durante la última década. Por ejemplo, hace 13 años no había un departamento de marketing en el club y la entidad estaba lejos de ser un líder en términos de generación de ingresos. Puesto que ocupaba en esa época el Manchester United, un club con menos patrimonio que el Real Madrid C.F. Por este motivo, el primer período de la presidencia de Florentino Pérez estuvo marcado por la necesidad de recomprar los derechos que habían sido vendidos a otras empresas, principalmente agencias.

3.6. Líneas estratégicas de Marketing

Los objetivos estratégicos que fueron citados por los ejecutivos fueron: 1) la contratación de los mejores jugadores, 2) proteger la imagen de marca, 3) penetrar en nuevos mercados y 4) aumentar los ingresos a través de nuevos productos de venta.

3.7. Plan De Marketing

Algunos ejecutivos afirmaron que existe un plan estratégico general para el club que funciona como un paraguas, en el que todos los departamentos, incluyendo el de Marketing, operan de acuerdo a este plan.

3.8. Estrategia de Marketing para los jugadores

La imagen de los jugadores es un activo de gran alcance para el club y por lo tanto tratan de explotarlo con la mayor eficiencia posible. Para ello, el club se aprovecha de los seguidores que los jugadores tienen en algunos territorios, regiones o países; tal y como lo hicieron con Kaká en Asia y recientemente con James en Colombia.

3.9. Merchandising

El subtema *merchandising* se divide en tres categorías: licencias, estrategia de *merchandising* y derechos de imagen de los jugadores.

1) Licencias

Los ejecutivos explicaron que el departamento de licencias fue exteriorizado a *Adidas* hace un año. Debido a ello, muchos ejecutivos cambiaron su puesto de trabajo en el estadio Santiago Bernabéu por el de la nueva empresa llamada *Global Merchandising*. Existía un consenso respecto a que el Real Madrid C.F. no es una compañía de comercialización de productos y que le resultaría complicado trabajar correctamente las estrategias de *retail* por sí mismo al no contar con el *know-how*. Sin embargo, algunos ejecutivos todavía son críticos con esta estrategia, ya que consideran que es beneficiosa a corto plazo debido a los nuevos ingresos, pero que el club puede perder control sobre sus contenidos: “*Adidas* creó una nueva compañía llamada *Global Merchandising*. Los empleados del área de licencias del Club fueron a esta empresa y trabajan allí. Se trata de una estrategia a corto plazo, ya que aumenta los ingresos, pero pierdes un poco de control” (Entrevistado 5).

2) Estrategia de *Merchandising*

Los ejecutivos explicaron que el Real Madrid C.F. no puede desarrollar productos por sí mismo, sino que debe utilizar la marca para trabajar con algunos productos externos. El objetivo es posicionarse en todos los mercados importantes con el fin de maximizar la venta de productos. Un ejecutivo remarcó la importancia de tener el producto adecuado para un período específico, ya que los deseos de los consumidores cambian constantemente: “Es importante tener el producto adecuado para cada momento concreto, ya que existe un alto nivel de rotación” (Entrevistado 2).

3) Derechos de imagen de los jugadores

La imagen de los jugadores es de uso común, ya que tiene un valor comercial. Sin embargo, algunos ejecutivos también consideran que hay limitaciones, ya que éstos no tienen mucho tiempo debido a sus entrenamientos: “Hay una necesidad de

encontrar un equilibrio entre las actividades comerciales para que no influyan en su jornada deportiva” (Entrevistado 1).

3.10. Marca

Este subtema se divide en dos categorías: 1) la marca y contenido y 2) el proveedor de contenidos.

1) Marca y contenido: Los ejecutivos del Real Madrid C.F. indicaron que ya no existe una marca específica para cada área o producto, ya que la marca afecta a todas las acciones del club y es el valor central de la estrategia.

2) Proveedor de contenido y redes sociales: Algunos ejecutivos destacaron el poder de las nuevas tecnologías para que el club trabaje como un proveedor de contenido. En estas plataformas no hay límites en el tiempo y no tienen los filtros de otros medios de comunicación, por ello el club puede contar historias directamente a sus fans. Por otra parte, la mayoría de entrevistados coinciden en la posibilidad de ofrecer contenidos directamente a los fans y en su aplicación para la activación de patrocinio o aumentar el número de aficionados. Además, dos de ellos también destacaron la comunicación bidireccional, ya que es la única manera en que el club puede ser consciente de las opiniones y sugerencias de los fans: “Otra de las ventajas de las redes sociales es que el club puede crear su contenido propio y por lo tanto hay un control total del mismo. En la comunicación clásica se modela el mensaje. También es mucho más eficiente para la comunicación de los patrocinadores, ya que la información llega directamente a su *target* (fans del Real Madrid)” (Entrevistado 4); “Los nuevos medios nos permiten contar historias sin límites en el tiempo como sucede en la televisión” (Entrevistado 2); “La canción de *La Décima* es el número uno en *Youtube*” (Entrevistado 7).

3.11. Instalaciones

El estadio Santiago Bernabéu solía ser explotado sólo 30 días por año, mientras que hoy en día se utiliza los 365 días. Existe la necesidad de aumentar la capacidad, ya que tienen sólo 3.000 entradas para vender al público general por partido, (el resto está ocupado por socios y abonados del Real Madrid C.F.). Hubo un debate sobre la necesidad de construir un nuevo estadio en otro lugar o mantenerlo en el

centro de la ciudad, pero se decidió por la segunda opción. Además, el diseño del nuevo estadio permitirá al club aumentar sus actividades comerciales y, por tanto, aumentar los ingresos: “Organizamos 136 eventos no deportivos en el estadio en la temporada anterior y recibimos 633 solicitudes” (I7)

3.12. Futuro del marketing

Los ejecutivos mostraron diferentes opiniones sobre cómo evolucionaría el área comercial del club en los próximos años. Algunos afirmaron que el contenido comercializable sería mucho más segmentado y personalizable, y otros hablaron del fortalecimiento de la marca Real Madrid C.F. para su explotación en restaurantes u otros productos en un entorno de comercio electrónico. Aunque hubo consenso sobre la importancia de los nuevos medios, un ejecutivo sugirió que podría tratarse de una burbuja: “Cabe la posibilidad de obtener dinero de las redes sociales y de internet. Sin embargo puede ser una burbuja y hay un futuro incierto” (Entrevistado 4).

Conclusiones

Los primeros resultados muestran una concordancia entre la realidad del club y las teorías sobre el mismo. Aunque originalmente se considera que el club está basado en un modelo B2C, donde los beneficios provienen directamente de los fans, en realidad se apoya en el modelo B2B, dado que las grandes empresas se involucran con el club por su exitosa relación con los fans.

Según los ejecutivos entrevistados el club ha enfocado su modelo de negocio en estrategias de marketing basadas en el mantenimiento del *status quo* del club en el ámbito empresarial y deportivo. De modo que los objetivos clave de marketing del Real Madrid C.F. son la continua generación y aumento de los ingresos, siendo la única manera de mantener su situación de privilegio y continuar siendo competitivos en el campo.

Finalmente, una estrategia de marketing apoyada por *Global Merchandising* y basada en: 1) el valor de marca, 2) la contratación de los mejores jugadores del

mundo y 3) la creación de nuevos bienes, como el desarrollo de productos de *merchandising*, está permitiendo al Real Madrid C.F. mantener, desarrollar e incrementar su negocio a nivel internacional.

Bibliografía

- Callejo, M. B. y Martínez, F. J. F. (2006). El Real Madrid Club de Fútbol: La aplicación de un modelo empresarial a una entidad deportiva en España. *Universia Business Review*, 11: 36-61.
- Campos, C. (2002). Interview with José Ángel Sánchez, Real Madrid C. F. general marketing director. *European Sport Management Quaterly*, 2(3): 234-242.
- García, C. (2011). Real Madrid Football Club: Applying a Relationship-Management Model to a Sport Organization in Spain. *International Journal of Sport Communication*, 3(4): 284-299.
- Kase, K., Urrutia, I., Martí-Sanchís, C. y Opazo-Bretón, M. (2007). The Proto-Image of Real Madrid: Implications for Marketing and Management, *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 3(8): 212-233.
- Urrutia, I. (2008). Media sport stars and junior players: the design and analysis of the recruiting methods of players in Real Madrid. *Soccer & Society*, 9(4): 551-563.
- Urrutia, I., Kase, K., Martí-Sanchís, C. y Opazo-Bretón, M. (2006). The Strategic Map of Real Madrid: The Art of Building a Brand. *Estrategia Financiera*, 231: 10-18.

CAPÍTULO VIII

La externalización de los servicios deportivos: una solución para avanzar en la gestión de las actividades físico-deportivas en España

Nicolás Francisco De La Plata Caballero

Partiendo de las nuevas condiciones socioeconómicas que podemos observar en Europa e Iberoamérica, afirmamos que se requieren novedosas fórmulas para afrontar la gestión pública del deporte. La apuesta que se efectúa en este trabajo está dirigida a la externalización de los servicios deportivos, en donde la participación privada en la prestación de los servicios deportivos (bajo garantía y supervisión pública) se muestra como una buena manera de avanzar en las prestaciones, sin requerir para ello de una gran inversión.

Para llegar a este punto hay que precisar en qué momento se debería optar por la externalización y qué sistemas y tipos de contratos son aplicables, centrándonos en la fórmula mixta (control público y ejecución privada mayoritariamente). La debida articulación del sistema conlleva, de este modo, una acertada inversión ligada a la implantación de controles de calidad que aseguren al ciudadano un servicio deportivo eficaz y eficiente en la dimensión de los recursos financieros destinados. Junto con ello, se pone en valor la posibilidad de primar en dicha externalización servicial a las entidades sin ánimo de lucro.

Hoy en día, la actividad físico-deportiva está experimentando un notable auge a nivel global, siendo las administraciones públicas claves para su despegue. Dentro

de un escenario de crisis económica (Europa) o bien de consolidación del desarrollo (Iberoamérica), se expone cómo la participación privada en la prestación de los servicios deportivos (bajo garantía y supervisión pública) es un sistema idóneo para consolidar los avances deportivos y permitir compatibilizarlos con una mayor eficacia y eficiencia económica. Así, la externalización de los servicios deportivos permitirá apoyar simultáneamente al deporte sin ánimo de lucro (federaciones, clubes, asociaciones, etc.) y a las empresas que tratan de obtener una cuota de mercado mediante servicios ligados a la salud y el deporte.

1. La administración pública ante el deporte: posibilidades

La doctrina tiene claro que una administración pública está obligada a dotar de bienes y servicios deportivos a su sociedad y a los ciudadanos que la componen, pero tiene un amplio abanico de medios sobre el que elegir a la hora de cumplir con este mandato. Dado que la exigencia a nivel deportivo ha aumentado considerablemente en los últimos años, es necesario maximizar el uso de todas las posibilidades que la legislación nos ofrece: de forma directa, en cuyo caso es la administración la que los presta por sus propios medios y dentro de su organización o crea una organización propia con este fin (un ente instrumental) o, de forma indirecta, a través de un operador privado¹³, a quien se encarga la prestación de un servicio físico-deportivo concreto. Es esta una cuestión que entra dentro de la libertad de elección, también llamada potestad de auto/organización de la administración, pudiendo cada corporación optar por un modelo de gestión. Tal y como afirma Gallardo Guerrero (2001), pueden plantearse desde los organismos autónomos, hasta la gestión directa indiferenciada, combinada con la gestión indirecta y la colaboración con los clubes, las federaciones deportivas, asociaciones vecinales o de padres de alumnos. Incluso se ha llegado a usar estas fundaciones, en algún caso, extralimitándose de sus verdaderas funciones. Al respecto, para García de Enterría y Fernández Rodríguez (2002), las fundaciones públicas (o

¹³ Hay que tener en cuenta que este término comprende tanto al operador del sector privado productivo -el mundo empresarial-, como al sector privado no lucrativo, que cada vez tiene más peso en la economía, en este caso, un club deportivo o una federación deportiva.

fundaciones en manos pública, en base a otras denominaciones) son un elemento más de toda la administración institucional, pero no son ni mucho menos sinónimos.

Lo importante es elegir la fórmula adecuada en el contexto de las particulares características contextuales de cada municipio o empresa pública para conseguir una óptima gestión. En España, en un estudio llevado a cabo por Calibrea y Santos (2010) sobre el fenómeno deportivo local para municipios españoles de más de 25.000 habitantes, se pone de manifiesto la falta de conocimiento sobre los servicios deportivos municipales y las grandes diferencias sobre los criterios de actuación. En términos similares, el Libro Blanco de la Administración Local en Andalucía (2002)¹⁴ critica que los procesos de determinación de un modelo concreto de gestión se realicen sin un estudio previo que nos permita elegir la forma más adecuada.

2. La gestión indirecta de los servicios públicos deportivos: el uso de la externalización

Ante el mayor control en el gasto público, hoy día se observa cómo la externalización de servicios es una de las alternativas que está adquiriendo mayor protagonismo en la provisión de servicios públicos y, en muchos casos, en la financiación privada de sus infraestructuras; siendo la actividad físico-deportiva un campo en donde dicha práctica está teniendo mayor auge en Europa y progresivamente en Iberoamérica (Luna, 2015). Ésta supone un encargo de la administración pública a un operador privado para que gestione un servicio durante un plazo de tiempo determinado, la financiación de la infraestructura correspondiente o, simplemente, que preste un servicio, como por ejemplo el de docencia deportiva.

El concepto de externalización está ligado al proceso en el que se encomiendan actividades o servicios propios de la administración a terceros, públicos o privados, con o sin ánimo de lucro, mediante un proceso competitivo formalizado en un

¹⁴ Consultores de las Administraciones Públicas, S.A. Grupo Analistas, (2002), *Libro Blanco de la Administración Local de Andalucía*, Junta de Andalucía.

contrato, manteniendo la administración, en todo caso, la responsabilidad y el control sobre la prestación del servicio o actividad (Observatorio Vasco de la Cultura, 2013; Blanquer, 2007).

En los últimos años se ha incrementado la contratación externa de servicios por la presión para reducir el déficit presupuestario y el nivel de endeudamiento en Europa, siendo también un modelo trasladable a Iberoamérica por idénticas circunstancias. En este contexto, la propuesta de contratación externa de servicios se entiende en ocasiones como la supresión y la consiguiente desaparición del servicio, lo que sin duda alguna ha suscitado intensos debates ideológicos sobre el papel de lo público y lo privado, que en la actualidad creemos superados (Luna, 2015). Por ello entendemos que esta opción (la externalización de servicios) no es tanto una cuestión ideológica como un modelo para conseguir más eficacia, eficiencia y calidad en el servicio que se presta. La administración cuando contrata externamente un servicio conserva todos los poderes de dirección y control. A diferencia de lo que ocurre en la privatización, cuando se externaliza la planificación, el control y la responsabilidad del servicio sigue en manos públicas, por lo que sus características de universalidad y continuidad quedan garantizadas con independencia de su rentabilidad económica.

3. Ejecución en un entorno deportivo local

Antes de aplicar un sistema de externalización de servicios deportivos hay que meditar sobre sus principales aspectos positivos, que pueden resumirse en los siguientes campos:

- **Financiero:** se basa en la optimización de la gestión, que se traduciría en una reducción de los costes.
- **Tecnológico:** consiste en el acceso a los conocimientos, las tecnologías y los procesos, permaneciendo actualizados sin necesidad de grandes inversiones.

- De gestión y organizativo: se fundamenta en la flexibilidad y la agilidad para redirigir recursos ante cambios estratégicos, facilitando así la gestión del cambio.

Las cuestiones más relevantes a la hora de adoptar o no la decisión de externalización por parte de las administraciones públicas están relacionadas, en primer lugar, con el personal inserto en el ámbito deportivo público. En este sentido, podemos hablar de personal cualificado -que puede efectuar tareas en otras áreas y de supervisión y control de los servicios deportivos- o de entrenadores u operarios especializados ligados a las escuelas e instalaciones deportivas. En segundo lugar, con la reducción de costes, que se ha revelado como una de las razones más claras para optar por la externalización. En tercer lugar, en la actualidad están apareciendo otros factores en el que el motivo financiero desempeña un papel menos relevante que en la privatización, ya que la contratación externa no genera ingresos líquidos a la hacienda pública; convirtiéndose la mejora y la transformación profunda de los servicios públicos prestados a los ciudadanos en uno de los principales factores a tener en cuenta.

Sin embargo, también hay que valorar los posibles inconvenientes o desventajas que presentan los procesos de externalización:

- La existencia de costes de transacción (de negociación, seguimiento y control de la actividad externalizada), que a menudo no se tienen en cuenta y que, sin embargo, hay que contabilizar para poder comparar los costes de producción privada con la pública.
- La imposibilidad de contemplar en los contratos todas las contingencias que se producen a lo largo de su vigencia, que tratándose de servicios continuados en el tiempo pueden originar costes adicionales no previstos inicialmente.
- La dificultad de contratar basados en la calidad, que es difícil de especificar y de observar, lo que puede inducir a la empresa contratada a reducir costes sin tener en cuenta su repercusión en la calidad inicialmente ofertada.

- Las ofertas oportunistas que ofrezcan, en un primer momento, una mayor calidad a un menor precio y que, tras conseguir el contrato, provoquen renegociaciones que encarezcan el servicio o el producto.
- La creación de monopolios naturales, pues en determinados tipos de contratos la competencia efectiva es muy baja.

4. El sistema de implantación de la externalización deportiva

La premisa respecto a la externalización de servicios deportivos es que la administración pública deportiva debe ser intolerante con la corrupción: la transparencia ha de ser la primera regla. En este sentido, pueden distinguirse las siguientes fases que nos permitirán adoptar la decisión más adecuada:

- 1) *Estudio de los objetivos y efectos de la contratación externa sobre el servicio y la entidad en general.* Es preciso determinar en un estudio previo los objetivos de la contratación que se propone y cómo esta ha de afectar positivamente sobre el servicio y la entidad en general.
- 2) *Concreción de las necesidades.* Requiere individualizar las necesidades que se han de solventar con la contratación, lo que implica la determinación clara del objeto del contrato. En estos casos, no debemos olvidar que la administración pública debe conectar la actividad físico-deportiva con el ocio activo, tal y como nos demostró Barranco Vela (2002) al valorar la realidad del mandamiento constitucional del art. 43.3. en España.
- 3) *Determinación del coste y precio, así como de la forma de pago.* Con ello se pretende evitar que la competencia en precios -al aceptar la oferta más baja- redunde en una mala calidad del servicio. Habrá que prestar una especial atención al equilibrio calidad-precio, sin perjuicio de considerar que, en ocasiones, al operador privado le interesa entrar en el sector mediante la rebaja sustancial del precio aun a costa de incurrir en pérdidas calculadas o contando con la dependencia tecnológica posterior (como en el caso de la elaboración de *software*).
- 4) *Regulación de las especificaciones.* Es muy importante hacer pliegos de cláusulas administrativas y de prescripciones técnicas con las

especificaciones correspondientes que permitan definir de forma clara el servicio que solicitamos así como los mecanismos de control. Es decir, los pliegos han de ser de calidad.

- 5) *Adjudicación del servicio e introducción de competencia*. Aunque no es posible en todos los servicios la coexistencia de varios operadores, cuando las condiciones de los servicios lo permitan, como en el caso de los servicios deportivos, es aconsejable segmentar el contrato en áreas y diversificar los contratistas para permitir acceder a la contratación a empresas de menor tamaño -competencia *ex ante*- y facilitar la comparación de las actuaciones de las empresas adjudicatarias -competencia *a posteriori*-. Asimismo, la entidad pública puede mantener la gestión de alguna área de forma que le permita tener un punto de referencia útil a efectos del seguimiento de las actuaciones de los contratistas, así como mantener actualizada su capacidad para gestionar directamente la prestación del servicio.
- 6) *Selección de la mejor oferta*. Ésta se realiza a partir de los criterios previamente establecidos al elaborar las especificaciones, de manera que aquellas han de permitir una valoración objetiva de cada una de las ofertas.
- 7) *Seguimiento de las actuaciones del contratista*. La entidad pública debe desarrollar los elementos de control necesarios debidamente especificados en los pliegos de cláusulas administrativas, de forma que pueda llevar a cabo el seguimiento del contrato suscrito con el concesionario o con la entidad prestataria del servicio.
- 8) *Control del riesgo*. El riesgo para el contratante es que el contratista no opere según los parámetros esperados. Por ello, los contratos suelen prever multas e incentivos. En cualquier caso, una forma de atenuar el riesgo de este tipo de contrataciones es exigir a las entidades concesionarias o prestatarias de servicios, homologaciones externas de calidad procedentes de asociaciones profesionales o sectoriales tipo ISO 9000 o EFQM¹⁵.

¹⁵ Referencias de sistemas de control de calidad y homologación de productos, provenientes en su mayoría de modelos similares en EEUU, y de gran implantación en Europa. En concreto, la primera está garantizada por la Organización Internacional de Normalización (ISO); y la segunda por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM).

- 9) *Transferencia de los empleados*. Uno de los temas que generan mayor sensibilización social en estos procesos es la reubicación del personal y el mantenimiento de las condiciones económicas anteriores al traspaso de los empleados asignados a la prestación del servicio objeto de contratación.
- 10) *Control y seguimiento del cumplimiento de las obligaciones laborales y sociales* del empleador con relación a su personal y, especialmente, a las condiciones impuestas en los pliegos sobre titulaciones, experiencia, etc.
- 11) *Control y seguimiento de las condiciones impuestas con relación a la calidad* de los servicios prestados y las buenas prácticas ambientales.

5. El uso de los pliegos de condiciones como instrumento de control y eficacia

Con relación a los operadores privados, las entidades deportivas públicas gozan de la posibilidad de: 1) solicitar la aplicación discrecionalmente como si gestionara directamente el servicio y las modificaciones que aconsejare el interés público; 2) la variación en la calidad, cantidad, tiempo o lugar de las prestaciones en que el servicio consista, así como la alteración de las tarifas a cargo del público y en la forma de retribución del concesionario y 3) la supervisión de la gestión del concesionario, a cuyo efecto podrá inspeccionar el servicio, sus obras, instalaciones y locales y la documentación relacionada con el objeto de la concesión y dictar las órdenes para mantener o restablecer la debida prestación.

Para ello, la entidad pública deberá disponer de un modo eficaz las bases del futuro contrato mediante la correcta elaboración de los pliegos de condiciones. Estamos ante una parte sustancial y constitutiva del contrato definitivo dado que tal y como ha establecido la jurisprudencia española¹⁶ son *lex inter partes*, son posiblemente el elemento fundamental para que la actividad deportiva pública que se desee ejecutar produzca los efectos deseados. Justamente por ello, la administración deportiva y sus técnicos especialistas deben procurar afinar al máximo para que la vida del contrato deportivo no dependa de la buena fe del adjudicatario.

¹⁶ Podemos ver, entre otras, STS 30-6-1986, 3-2-1992, 21-1-1994.

En España, los pliegos carecen de sustancia normativa, siendo parte del clausulado del contrato definitivo, tal y como dictaminó el Consejo de Estado en 1970 (dictamen de 14 de julio).

6. La elección de los modos de gestión: la oportunidad de la gestión mixta

Si bien habrá que observar las circunstancias concretas de cada municipio (personal adscrito al servicio de deportes, número de instalaciones públicas, porcentaje de usuarios de las actividades físico-deportivas, entre otras), entendemos que lo ideal es una mezcla de acciones por gestión directa con una ejecución de las actividades mediante la gestión indirecta. Según Martínez del Castillo (2001), en primer lugar, la planificación de las infraestructuras y de las actividades deberá efectuarse por personal público, así como el control de los contratos externalizados. Y, en segundo lugar, las actividades físico-deportivas y la gestión integral de algunas instalaciones deportivas podrán ser ejecutadas por entidades privadas en gestión indirecta¹⁷.

Para las entidades públicas, decantarse por un uso intensivo de la gestión indirecta se apoya en el reconocimiento de, al menos, cuatro principios jurídico-públicos destacables: 1) el principio de subsidiariedad entendido en su sentido horizontal, 2) el principio *pro libertate*, 3) el principio de sostenibilidad financiera y 4) el principio de eficiencia.

Como quiera que los servicios deportivos no implican ejercicio de autoridad y han de financiarse con las aportaciones de sus usuarios, resulta evidente que el modo de gestión de éstos ha de ser mediante la gestión indirecta. Es conocido que para el cumplimiento de sus fines y en interés público, las entidades locales deben llevar a cabo una actividad de prestación de servicios, dirigidos a la colectividad local. Para prestar estos servicios, en unos casos, las entidades locales recurren a la

¹⁷ Es corriente acudir a empresas de servicios que gestionan integralmente una instalación deportiva, o, en algunos casos, prestan parcialmente algunos de los servicios. Tal y como indica Martínez del Castillo (2001), las empresas deportivas parecen ser las organizaciones que, en un mayor número de casos, más se han abierto y adaptado a las nuevas y crecientes necesidades de calidad de vida (bienestar, salud, ocio, expresión, etc.) surgidas en el proceso de heterogeneización del deporte, de los ciudadanos residentes en sus áreas de influencia y con capacidad adquisitiva para acceder a sus servicios.

gestión indirecta mediante la contratación con otros sujetos jurídicos, constituyendo contratos administrativos y/o contratos interadministrativos, que responden a lo que se denomina gestión indirecta, por cuanto la entidad local presta un servicio al público recurriendo a otro sujeto, que será el gestor del servicio, en virtud de un contrato.

Aunque el ayuntamiento dispone de libertad para elegir la forma o formas combinadas más adecuadas para la gestión del servicio de deportes, en la práctica se observa que los municipios pequeños gestionan sus servicios de forma directa indiferenciada y los grandes a través de formas indirectas, predominantemente mediante organismos autónomos, en los que la presencia de las empresas de servicios deportivos cada vez tiene más peso. De este modo, éstas prestan el servicio de docencia y técnico a los ayuntamientos, liberándolos de la contratación directa de personal especializado para llevar a cabo sus programas deportivos.

No obstante, se observa una tendencia en los grandes municipios a suprimir los tradicionales organismos autónomos, realizando la gestión de forma directa indiferenciada de lo que sería el servicio de deportes, combinándola con la gestión indirecta de determinadas instalaciones deportivas y con la constitución de empresas municipales para la gestión y promoción del deporte espectáculo.

En cualquier caso, la externalización de un servicio no disminuye de ninguna manera la responsabilidad de la administración para su adecuado funcionamiento, sino que, al contrario, su responsabilidad se vuelve especialmente intensa cuando el servicio comienza a prestarse por una empresa externa. De este modo, el funcionario o personal público debe controlar, de manera regular y formal, el desempeño del servicio para asegurarse de que los estándares de calidad establecidos en el contrato se cumplen. La información que sobre las actividades desempeñadas debe entregar la empresa tiene que ser auditada, para comprobar su veracidad, y evaluada, para verificar si se ajusta a los objetivos marcados. Sin

este adecuado seguimiento y control de la ejecución del contrato, la externalización no lograría alcanzar los fines que la justifican.

7. La concesión administrativa en el deporte como sistema básico de externalización

La contratación externa de la gestión de servicios públicos puede adoptar varios tipos de modalidades, tal y como se pudo comprobar en los párrafos precedentes. Concretamente, en el sistema jurídico español se dan cita: 1) la concesión, 2) la gestión interesada, 3) el concierto y 4) las sociedades de economía mixta.

En este apartado se desarrolla el concepto de concesión administrativa. Ésta es una modalidad por la que se transfiere mediante concurso (multiplicidad de criterios en la nueva terminología mucho menos apegada a nuestra cultura) al sector privado la gestión de un servicio público deportivo, asumiendo la entidad privada el riesgo económico de la explotación y, en su caso, la inversión necesaria para llevar a cabo la prestación del mismo, sobre la base del equilibrio económico financiero pactado, fijándose en contrapartida un precio de explotación (tarifas más subvención o sólo tarifas) que permita un margen razonable de beneficios.

Las tarifas las aprueba la entidad pública, y si no son suficientes, habrá de restablecerse el equilibrio financiero a través de la subvención correspondiente. La titularidad y responsabilidad última del servicio continúan siendo de la entidad pública, que responde subsidiariamente de los perjuicios que la prestación del servicio o la realización de la obra pudieran causar a terceros.

Pese a su naturaleza contractual, sobre la concesión inciden directamente los poderes públicos de la administración deportiva correspondiente, quien establece por otra parte la manera en que se atenderá la prestación, reglándolo en el contrato (con los pliegos como eje dominante) y en las leyes y reglamentos del servicio

(Amenós Álamo, 1997)¹⁸. Por tanto, está permitido ordenar y sancionar al adjudicatario, así como establecer sus precios máximos, inspeccionar, rescatar o secuestrar el servicio. Incluso se permite la atribución de determinadas facultades de policía mediante actos recurribles ante la administración: la inspección y la sanción.

En la concesión, la forma es muy importante, por lo que su otorgamiento se efectuará mediante escritura pública o documento administrativo (siendo fedatario el secretario de la administración concedente), teniendo que seguirse un estricto procedimiento hasta llegar a ese punto final, llegándose a proclamar nulas las concesiones que no cumplan todos los requisitos formales.

En este sistema concesional se observa como altamente beneficiosa la participación de los clubes deportivos, federaciones¹⁹ y otras entidades sin ánimo de lucro (asociaciones vecinales, centros educativos, asociaciones de padres, entre otras) en la realización de actividades y eventos deportivos en las instalaciones deportivas o en la vía pública (parques biosaludables, senderos, vías de deporte en la naturaleza, etc.), dentro de la colaboración de estas entidades en la realización de actividades que son de interés público.

8. Las especificaciones del servicio o actividad. Los pliegos de prescripciones técnicas

Las características o especificaciones de la actividad o servicio que se quiere contratar externamente es lo que, conforme a la denominación que le han otorgado

¹⁸ Por ello, Amenós Álamo (1997: 324) observa la concesión “como el sistema más conveniente para adjudicar la posibilidad de abrir una universidad privada, observando que las administraciones educativas competentes aprueban reglamentariamente documentos de programación universitaria en los cuales el número de nuevos centros es, de acuerdo con las necesidades sociales detectadas, limitado. Pues bien, hemos de concluir que el Derecho Administrativo ya tiene, en la concesión administrativa –otorgada previo concurso público–, la figura institucional ideal”.

¹⁹ Con lo que se le concede a las federaciones un nuevo rol más proactivo, alejando parcialmente el desdén hacia su derecho a la libre asociación (tan controlado desde su origen en el Derecho Deportivo en España). Así lo observa Bermejo (2003: 53) desde la otra órbita defensora de la legalidad actual: “Estas determinaciones legislativas, [...] han originado una fuerte polémica sobre la posible intromisión, por exceso, de los Poderes públicos en el derecho fundamental de asociación garantizado por el art. 22 de la Constitución [española] y uno de los firmes pilares de la sociedad democrática”.

tradicionalmente los textos reguladores de la contratación administrativa, se conoce como pliegos de condiciones o de prescripciones técnicas; un documento clave en la fase de presentación de ofertas y del proceso en general. Estos pliegos constituyen, junto con los de cláusulas administrativas, la base del contrato, formando parte del mismo una vez formalizado. De forma que definen lo que el cliente (la administración) desea comprar y, en consecuencia, lo que el proveedor deberá suministrar y por lo que será pagado.

Tratándose de servicios públicos, en la mayoría de los casos, vienen a sustituir a lo que debería ser la reglamentación del propio servicio, el cual queda definido a través de las especificaciones contenidas en los pliegos, lo que no sería lo más aconsejable. Lo correcto sería realizar previamente una completa regulación del servicio en cuestión, formalizándolo en el correspondiente reglamento y, posteriormente, a partir de las características derivadas de esa regulación, definir en los pliegos las peculiaridades que ha de tener la prestación del servicio.

En cualquier caso, las especificaciones de los pliegos deberían contemplar y tener en cuenta, básicamente, varias cuestiones:

- 1) El *objeto de la prestación*, con las siguientes características:
 - Completo. Contemplando tanto la actividad principal como las auxiliares.
 - Claro. Utilizando una terminología sencilla y comprensible. Si fuera preciso se incluiría una apartado de definición de los términos técnicos utilizados.
 - Medible. Los elementos finales de la prestación deben ser medibles en términos cuantitativos, describiéndose la forma en que se realizará la medición y por quién.
 - Con objetivos claros. El proveedor tiene que conocer los objetivos y fines del servicio contratado y de qué forma éstos se incardinan en los generales del Área municipal y del conjunto de la Entidad.
 - Especificando los medios requeridos. Técnicos, personales, de procedimiento, etc.

2) La *calidad de la prestación*, contemplándose los diferentes estándares de calidad:

- Calidad del objeto. Especificando los estándares de calidad que la prestación debe respetar, conforme a un plan de calidad que el contratante pudiera mejorar en su oferta.

- Calidad de la gestión. Se tratará en este caso de determinar el nivel de calidad de la contratación lograda, para lo que se deberían determinar una serie de tolerancias de error o desviaciones máximas, bien respecto de los estándares de calidad establecidos en el plan, bien por fallos en la utilización de los recursos empleados, por los retrasos en la prestación, o por rectificación de errores o trabajos defectuosos.

3) Los *bienes, servicios y medios públicos que se ofrecen*. Es posible que la prestación del servicio requiera de la utilización de bienes públicos o de servicios auxiliares internos de la propia Administración que servirán de apoyo a la prestación cuyo objeto se contrata. En ese caso, en los pliegos deberán especificarse claramente las condiciones y los términos en los que dichos medios públicos van a ser susceptibles de utilización.

4) Los *medios actuales a asumir por el adjudicatario*. En el caso de la contratación externa de un servicio que hasta el presente se venía gestionando de forma interna por la Administración, puede ser que se convenga la obligación de la empresa de mantener entre sus trabajadores a los transferidos desde la Administración en las condiciones que, asimismo, se señalen. Igualmente respecto a los equipamientos y dotaciones técnicas que pudieran llegar a ser transferidos a la empresa adjudicataria.

5) *Duración de la prestación*. La duración del contrato, a parte de los límites que desde el punto de vista legal se imponen, es uno de los elementos cuya definición resulta estratégica para el conjunto del contrato. Ello porque las ventajas y desventajas de elegir entre un corto o un largo plazo se contrarrestan entre sí. Si en ciertas circunstancias, como en el caso de inversiones importantes no

recuperables fuera de la actividad concreta, un contrato de larga duración puede ser lo más interesante desde el punto de vista del coste económico -este aspecto debe ser valorado junto con las desventajas derivadas de la larga duración-. Circunstancias como las posturas conformistas que puede adoptar el proveedor o el rápido cambio tecnológico, avalarían una nueva licitación como el medio más idóneo para situar el contrato en sus justos términos.

6) *Suministro de información*. Ya se ha indicado que la información y el conocimiento de la actividad son elementos claves para la utilización de la contratación externa. Por ello, entre las especificaciones deben recogerse aquellas que obliguen al contratista a facilitar el mayor número de datos de relevancia para el conocimiento de la actividad, así como su compromiso de permitir auditorías y demás sistemas de análisis de su actuación por parte de la Administración.

Veámoslos en detalle:

8.1. Pliego de Cláusulas Administrativas Generales

Establecidos para cualquier tipo de contrato por parte de cada una de las administraciones públicas, expresan las condiciones básicas respecto al ámbito jurídico, económico y administrativo. Se ajustarán a los siguientes elementos:

- a) Ejecución del contrato y sus incidencias.
- b) Derechos y obligaciones de las partes, régimen económico.
- c) Modificaciones del contrato, supuestos y límites.
- d) Resolución del contrato.
- e) Extinción del contrato, recepción, plazo de garantía y liquidación.

Este tipo de pliego principal corresponde a la repetición mecánica y constante de una serie de contratos, sustituyendo y eliminando un farragoso proceso por uno más simple. Además, mediante la aprobación de estos pliegos generales no habrá que anunciar a través de Boletín oficial de la literalidad de los pliegos en determinados ámbitos como el local.

8.2. Pliegos de Cláusulas Administrativas Particulares

El órgano de contratación (quien aprueba el gasto) establecerá las condiciones y rasgos definitivos del objeto que desea contratar a través de este pliego, que integrará el propio contrato final. El mismo debe ser muy cuidado por los técnicos y responsables políticos deportivos, pues de su contenido depende la claridad de todos los conceptos que se deseen lograr y las garantías a resguardar para el ciudadano del deporte, siendo el primer elemento de control público. Incluye cuestiones como:

- Plazos de presentación
- Importes
- Calificación o capacitación de la empresa
- Plazos de ejecución
- Garantías
- Baremo
- Composición de la Mesa de Contratación

A través del pliego de cláusulas particulares se aproxima al caso concreto deportivo el contrato que nos ocupe, de modo que será aquí donde los técnicos deportivos especializados comiencen a intervenir activamente.

El órgano de contratación competente podrá, asimismo, establecer modelos tipo de pliegos particulares de general aplicación a los contratos de naturaleza análoga, en este caso deportivos, de tal manera que el informe obligatorio del servicio jurídico sobre cada uno de los pliegos se unifique en uno solo al disponer de esta fórmula

de pliego-tipo. Esta mecánica puede ahorrar a los órganos administrativos deportivos bastante tiempo y burocracia.

Cualquier interesado que lo solicite podrá obtener las copias de los pliegos, cuestión que suministrará la administración pública deportiva implicada, normalmente proporcionada en abierto desde la página web ("perfil del contratante").

Una cuestión importante -dentro de este pliego- en el terreno deportivo, introducida por primera vez por la LCAP 13/1995 en la Disposición Adicional 8ª, es que los órganos de contratación pueden introducir como criterio de preferencia el ser una entidad sin ánimo de lucro con personalidad jurídica (clubes, escuelas deportivas, Federaciones, COE) para el instante en que sus proposiciones sean *"iguales en sus términos a las más ventajosas"*.

Es decir, si al baremar desde los diversos criterios objetivos las propuestas presentadas se produce un empate, éste se resolverá a favor del club o Federación deportiva. Y en estos momentos, se suele observar la existencia de dicho empate técnico cuando la diferencia no alcanza más de 15 puntos.

Todo ello se aplica cuando el objeto del contrato es de índole deportiva (con carácter social o asistencial, o sea, prácticamente todos). En esos casos, la entidad deportiva sin ánimo de lucro podrá ser requerida para que descomponga el precio ofertado en función de los costes, debiendo reinvertir en su objeto sociodeportivo el beneficio industrial obtenido con dicho contrato público.

8.3. Pliego de Prescripciones Técnicas

En este pliego se deben perfilar nítidamente las características de la ejecución de la prestación a contratar, incluyendo las características técnicas que hayan de reunir los bienes o prestaciones del contrato, el precio de cada una de las unidades en que se descompone el presupuesto y el número estimado de unidades a suministrar, junto con los requisitos, modalidades y características técnicas de las variantes. Por ello surgen cuestiones como:

- el material deportivo
- precios
- horarios
- las titulaciones de los monitores
- el tipo de suelo de una instalación
- el menú a ofertar

9. Las federaciones, clubes y otras entidades no lucrativas como adjudicatarios de la gestión de instalaciones y servicios deportivos

Es un hecho cierto que el sistema deportivo iberoamericano posee una altísima carga de intervención sobre los actores deportivos. Así nos lo recordaba de modo muy claro Barranco Vela (2002: 106) respecto a España y “el papel de la legislación autonómica”. Pero llegados a este momento de crisis económica, donde la subvención ha retrocedido enormemente y donde nuestra administración local deportiva no posee instrumentos financieros eficaces para satisfacer las demandas de la ciudadanía, debemos poner en valor a las instituciones clásicas del deporte (clubes y Federaciones) y convertirlos en firmes aliados de la administración pública para que sean ellos parte de los organismos encargados de prestar esos servicios deportivos, muy pegados al Deporte para Todos y alejándose del Deporte competición.

Aunque debemos puntualizar que en vez de otorgar subvenciones (directas mediante convenio o abiertas), se opta por incentivar la participación de Federaciones deportivas, clubes y otras entidades no lucrativas en estas concesiones. Incluso, se puede posibilitar la preferencia hacia estas entidades deportivas sin ánimo de lucro incluyéndolo en los pliegos de cláusulas administrativas.

Todo ello no impide que se establezcan convenios de colaboración entre las Federaciones deportivas y los clubes en el ámbito de la participación ciudadana, de forma que permitan mejorar el desarrollo de la oferta deportiva a los usuarios a partir de la unión de los esfuerzos de todo tipo (económicos, humanos, técnicos, etc.) por

parte de ambas entidades. De este modo, cada una de las partes realizará su aportación en la puesta en marcha de proyectos de fomento del deporte, recibiendo aquellos el auxilio económico de los Gobiernos autonómicos o de los Municipios mediante la subvención correspondiente.

Dado que no estamos ante empresas, lo lógico es que se disponga de un estudio de viabilidad para determinar si es o no viable desde el punto de vista económico la asunción por el sector privado de una determinada construcción y su posterior explotación o, lo que es lo mismo, si la explotación será lo suficientemente rentable para financiar la inversión y hacer frente a los gastos corrientes de explotación y obtener un legítimo beneficio para el objetivo deportivo de la entidad. En paralelo, la entidad deportiva podrá utilizar la instalación en sus propios intereses de rendimiento, así como obtener otros posibles beneficios que mejoren su financiación (desde fiestas o conciertos musicales, hasta espectáculos deportivos, cafetería, restaurantes, parking, etc.). Todo ello vía contrato de concesión o de concesión de obra pública, fundamentalmente.

Propuesta a modo de conclusión para la gestión de los servicios deportivos en los municipios de España

A la hora de analizar la aplicación práctica de los modos de gestión sobre las entidades locales municipales, es preciso diferenciar, cuanto menos, entre las pequeñas entidades y el resto, tal y como aconsejó De la Plata Caballero (2001).

a) Pequeños municipios.

Creemos que los municipios con escasos habitantes deben adoptar como modelo la gestión por la propia entidad local, ya que de esta forma se pueden rentabilizar mejor los mínimos recursos del ayuntamiento, utilizando sus técnicos generales en favor del deporte.

La participación del ciudadano debe ser total, ya que en estos niveles cualquier deportista puede aportar bastante si se responsabiliza de ciertas actividades, colaborando con el municipio bajo la figura del voluntariado, pero sin necesidad de acudir a ninguna regulación jurídica.

Evidentemente, el nivel de calidad técnica no será todo lo elevado que se quisiera, pero mediante acuerdos con los centros de enseñanza (donde generalmente habrá por lo menos un especialista en Educación Física) y los pequeños clubes locales, se podrá desarrollar la política deportiva del pueblo. En este tipo de localidades, las Diputaciones deben volcarse, puesto que posiblemente sean la única fuente de financiación y de asesoramiento técnico que se encuentre en el campo deportivo.

Además, cabe otro tipo de gestión, en este caso indirecta, aunque realmente de difícil desarrollo práctico a no ser que exista un amplio consenso entre las fuerzas políticas: sería el consorcio²⁰ entre los diferentes pequeños municipios colindantes y la Diputación, donde se dotaría de autonomía al órgano rector del deporte de la zona. Con ello se garantiza una mayor optimización de los recursos y la aportación de verdaderos profesionales de la gestión deportiva y técnicos cualificados.

b) Medianos/grandes municipios

En el resto de los municipios de España, tanto medianos como grandes, se debe adoptar, como hemos anticipado, una fórmula mixta que combine la gestión directa para los asuntos generales, y la gestión indirecta (en la mayoría de los casos) para las actividades específicas, puesto que de esta manera se rentabilizan más adecuadamente los recursos financieros y se dota a la ciudad de un tejido deportivo

²⁰ El deporte español lo está usando sobre todo para organizar grandes acontecimientos deportivos o construir y gestionar macroinstalaciones para espectáculos deportivos, como refleja acertadamente Luna Quesada (1994: 36), para quien "los grandes equipamientos deportivos, de titularidad pública y proyección supralocal, deben de gestionarse bajo fórmulas administrativas (consorcios, empresas públicas, etc...) que permitan corresponsabilizar a las tres Administraciones territoriales en la gestión de aquéllas.

privado maduro y autónomo, que, en definitiva, es quien impulsa a los ciudadanos con continuidad hacia el deporte.

Los tímidos comienzos, todavía a través de la propia gestión directa del Ayuntamiento, deben ir ampliándose, con flexibilidad y sin recelo, hasta llegar a un modelo de servicio público deportivo que, como tal, conserve el poder de dirección en manos públicas, y que distribuya en personas privadas cuanta gestión pueda desarrollarse, sin temor a que las garantías del ciudadano desaparezcan.

Así, dentro de un sistema que combine lo directo y lo indirecto, el órgano director, planificador y, en determinados casos, ejecutor será la Concejalía deportiva u organismo autónomo deportivo. Pensamos, por otro lado, que los modos de gestión indirecta deben ser utilizados activamente, enfocándolos a las actividades que mejor se acoplen, con la concesión a la cabeza, pero pudiendo adoptar otros que la ley no impide.

La propuesta siguiente utiliza el amplio catálogo de modos indirectos de gestión para dinamizar el deporte local, como revisa acertadamente Hernando Rydings (2012). Pasemos a describir qué modos proponemos para cada actividad deportiva local:

A.- Instalaciones

Debemos distinguir aquí dos facetas: la construcción y el mantenimiento y la gestión de la instalación.

De un lado, la construcción de los equipamientos deportivos se contrata directamente, siendo el mismo Municipio quien supervisa la correcta ejecución de dicha construcción, evitando costes o desfases innecesarios, e instando a la empresa al cumplimiento estricto de lo estipulado.

De otro lado, en el mantenimiento y gestión de la instalación proponemos dos modos indirectos de gestión: la concesión y la gestión interesada. Tanto la

concesión del mantenimiento a una empresa especializada, como la gestión interesada a un club, Federación o empresa –lo que conlleva no sólo el mantenimiento sino las actividades a ejecutar en la propia instalación, que como servicio público deben estar perfectamente descritas y tasadas, garantizándose la correcta ejecución de las mismas (cumpliendo, así un doble objetivo del servicio local)– descargan al órgano directo gestor de unas misiones que se desvían un tanto del resto de sus competencias, sin incrementar su propio personal.

B.- Escuelas deportivas y deporte recreativo

En este terreno del Deporte para Todos cabe la utilización de tres modos de gestión, al igual que el punto anterior: la concesión, el concierto y la gestión interesada. La concesión procede cuando se den las condiciones descritas anteriormente, y el programa de actividades conlleve el mantenimiento y utilización de una instalación municipal. El concierto es oportuno, sobre todo con clubes de cierta entidad y solvencia organizativa, donde a cambio de una contraprestación (finalista o no) el club ejecuta con sus técnicos la Escuela o actividad recreativa. Se debe cuidar la concordancia de la actividad a desarrollar con el deporte propio del club y su estructura real interna, para garantizar el correcto funcionamiento del servicio. Por último, la gestión interesada, básicamente a través de empresas deportivas, comporta la exigencia del mantenimiento de unos mínimos de calidad a lo largo del desarrollo de las enseñanzas o puras recreaciones a través del deporte. En el deporte recreativo, es sin duda el modo más adecuado de gestión. En cambio, cuando el objetivo servicial es el deporte educativo o integrador, aunque puede utilizarse, los organismos públicos deben ser rigurosamente exquisitos en el control (nivel de los técnicos, material empleado, número de practicantes por módulo, etc.) para que el afán lucrativo de la empresa no vaya en detrimento del servicio.

C.- Programas de integración

Al ejecutar planes integrales para adaptar a colectivos marginados (discapacitados, vecinos de barrios sumidos en la pobreza) creemos que la fórmula idónea es la del consorcio, donde participen todos los organismos de la Administración implicados,

así como asociaciones privadas (tanto representantes del colectivo a integrar, como clubes o Federaciones deportivas).

D.- Control médico-deportivo

Si bien lo deseable es que existan empresas especializadas a quien adjudicar la concesión de servicio de control médico-deportivo, la realidad actual nos dice que también aquí es la gestión directa lo que prima. El Municipio, en cooperación con la Comunidad autónoma, dispondrá de un servicio médico especializado, que atenderá las demandas de sus deportistas y practicantes del Deporte para Todos.

E.- Colaboración técnica ante acciones privadas

Es el propio organismo local o concejalía quien debe atender con sus medios la demanda de ayuda y asesoramiento para realizar los actos deportivos que la iniciativa privada promueva, de modo que sean de interés general para el municipio. Esta gestión directa de actos ajenos a la entidad local debe ser atendida eficazmente, puesto que creemos que es uno de los mejores servicios que la Administración pública puede ofrecer a sus ciudadanos: la colaboración directa, práctica, cuando se decida intentar alguna aventura organizativa.

F.- Deporte en edad escolar

El deporte de competición en edad escolar (con fases posteriores) debe gestionarse a través del referido consorcio, en el que las entidades locales participarán sobre todo vía Diputación, aunque los municipios mayores (capitales) también deberán estar aquí representados.

G.- Juegos municipales

La organización de una competición de índole municipal, con fases superiores, debe ejecutarse directamente por el Servicio local, en conexión con el Servicio provincial, si es el caso. La cesión a asociaciones vecinales puede ser muy oportuna. Las características singulares de este tipo de competición, el nivel técnico requerido y la escasez de recursos, combinan unos rasgos que encaminan estos juegos hacia la

gestión indirecta, con ayuda del municipio. Al ser una actividad muy cercana y al mismo tiempo donde deben conjugarse los intereses de los distintos equipos, se debe aprovechar el personal técnico deportivo del servicio local, ya que, conociendo las peculiaridades de su municipio, será imparcial para organizar esta competición.

H.- *Ayuda a los clubes*

Los clubes pueden recibir una doble colaboración municipal, que debe ser correspondida en sentido inverso por éstos, tanto para sufragar gastos de competición como para desarrollar Escuelas de perfeccionamiento. El instrumento más adecuado para estas actividades será el concierto, de una a tres temporadas, debido a la menor estabilidad de estos clubes. Sus actuaciones en favor del municipio se dirigen hacia arbitrajes de Juegos Municipales, exhibiciones, ejecución de Escuelas deportivas (incluidas las de perfeccionamiento) y cursos técnicos de primer nivel. A cambio, reciben la garantía de competir y de trabajar con los mejores medios en el perfeccionamiento de su cantera.

I.- *Orientación e información*

La gestión directa se presenta como la opción más lógica a nivel local, para las actuaciones divulgativas del servicio público deportivo, bien en el plano general, o a través de las orientaciones específicas de sus técnicos.

Referencias bibliográficas

Amenós Álamo, J. (1997). Visión crítica del régimen jurídico de la Universidad privada. *RVAP*, 49: 303-325.

Barranco Vela, R. (2002). El papel de la legislación autonómica en la promoción del deporte. En: De la Plata Caballero, N. F. (Ed.). *Las leyes del deporte de la democracia: bases para una ley del siglo XXI*. Madrid: Dykinson.

Bermejo Vera, J. (2003). Modelos deportivos en España: Comunidades Autónomas y Consejo Superior de Deportes. En: Bermejo Vera, J., Gamero, E. y Palomar, A. (Eds.). *Poderes públicos y deporte*. Sevilla: Junta de Andalucía.

Blanquer Criado, D., (2007), *Guía práctica de la Ley 30/2007, de 30 de octubre, de Contratos del Sector Público*, Uría Menéndez.

Calibrea Melero, E, y Santos Ortega, A. (2010) *Deporte en los barrios: ¿integración o control social?*, Universidad Politécnica de Valencia, Valencia,

Consultores de las Administraciones Públicas, S.A. (2002). Grupo Analistas, *Libro Blanco de la Administración Local de Andalucía*, Junta de Andalucía.

De la Plata Caballero, N. F. (2001). *Los servicios públicos deportivos*. Madrid: UEM-IAD, 2001.

Gallardo Guerrero, L. (2001). Modelos de gestión utilizado en los Servicios Deportivos Municipales en Castilla-La Mancha. *Revista Instalaciones Deportivas XXI*, 115: 26-41.

García de Enterría, E. y Fernández Rodríguez, T. R. (2002). *Curso de Derecho Administrativo* (vol. I), 11ª edición. Madrid: Civitas.

Hernando Rydings (2012). *La colaboración público privada. Fórmulas contractuales*. Madrid: Editorial Civitas.

Luna Quesada, J. (1994). De la necesidad y conveniencia de clarificar los intereses municipales en materia deportiva a la luz de la Constitución y de la Ley de Bases del Régimen Local. AA.VV. (Ed.). *Marco competencial y financiación del deporte en las Corporaciones locales*. Madrid: FEMP.

Luna Quesada, J. (2015). *Régimen jurídico y financiero de los servicios deportivos municipales en Andalucía: propuestas de mejora*. Universidad de Granada.

Martínez del Castillo, J. (2001). La gestión pública y privada de los espacios deportivos en las comunidades autónomas y los sistemas locales. *Apunts. Educación Física y Deportes*, (63): 74-83.

Observatorio Vasco de la Cultura, (2013), *Modelos de externalización y cogestión de los equipamientos culturales*, Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco.

CAPÍTULO IX

Percepción del consumidor de las grandes marcas deportivas

Pablo Burillo

Benito Pérez-González

El modelo de *branding*, basado en el esquema beneficio y argumento, está perdiendo valor en muchos mercados -muy particularmente en el mercado del *retail* y calzado deportivo-. La mayoría de las marcas ofrecen beneficios muy parecidos, consiguiendo diferenciarse por su personalidad, facetas y esencia (Stalman, 2014). *Adidas*, *Puma* y *Nike* vienen realizando un esfuerzo desde hace décadas para construir una marca poderosa, con un relato propio y una fuerte presencia en el imaginario de los más jóvenes. Por su parte, en Europa, la empresa deportiva *Decathlon* (2014) ha hecho un meritorio recorrido desde su creación en 1976, para pasar de ser una cadena de distribución de productos deportivos al actual grupo que factura más del 50% en marcas propias.

Esta investigación analiza el importante trabajo que realizan las marcas deportivas para estar presentes en la mente del consumidor. Para ello, se utilizó la versión adaptada al mercado español de la escala de Personalidad de Marca (Aaker y col., 2001), siendo medidas las percepciones de 4 de las más importantes marcas de material deportivo presentes en el mercado mundial y, particularmente, en el español -*Adidas*, *Nike*, *Puma* y *Decathlon*-.

Metodología

El trabajo de campo se basó en la aplicación de un cuestionario al que respondieron un total de 424 estudiantes de titulaciones universitarias de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte (CAFD) de diferentes universidades españolas. La muestra seleccionada fue intencional, de estudiantes con una tipología muy determinada y de diferentes zonas de España. Las variables sociodemográficas utilizadas para clasificar y segmentar la muestra fueron “edad” y “sexo”. Además, al encontrarse cursando los estudios de especialización deportiva, la mayoría de los encuestados son asiduos practicantes de diferentes deporte y, por lo tanto, están habituados a convivir con las marcas deportivas [Tabla 1].

Tabla 2. Distribución de la muestra según su sexo, edad y práctica deportiva

Variable Sociodemográfica	Frecuencia	%
Práctica habitualmente deporte		
Sí	401	94.6
No	23	5.4
Sexo		
Hombre	308	72.6
Mujer	116	27.4
Edad		
Menores de 20 años	99	23.3
De 20 a 23 años	131	30.9
De 24 a 30 años	149	35.1
Mayores de 30 años	45	10.7

Fuente: Elaboración propia.

Para el análisis de la percepción de los consumidores se utilizó el cuestionario de Dimensiones de Personalidad de Marca para España (*Spanish Brand Personality Dimensions*) de Aaker y col. (2001) y que consta de 33 ítems. Cada uno de éstos se valora de acuerdo a una escala *likert* de 1 a 5, siendo 1, nada apropiado para y 5 muy apropiado para esa marca. Los 33 ítems identifican facetas propias del ser humano, que a su vez pueden ser reunidos en 5 dimensiones básicas. En su estudio específico realizado en España, estos autores determinan que las cinco dimensiones básicas más apropiadas para realizar estudios con población española

son: “emoción”, “sinceridad”, “sofisticación”, “tranquilidad” y “pasión”, obteniendo un rango de coeficiente alfa de *cronbach* de 0,8 para la dimensión “sofisticación” y de 0,91 para la dimensión “emoción”.

Los datos se presentan como media y desviación estándar. Además para analizar las diferencias entre grupos se utilizó la *t* de *student*, especialmente indicada para muestras independientes si las comparaciones se realizan entre dos grupos. Si existían más de dos grupos se empleó el test de análisis de la varianza (ANOVA), utilizando comparaciones post-hoc de *scheffé* para analizar las diferencias entre cada par de grupos. El nivel de significación se estableció para $p < ,05$.

1. El Mercado de las marcas deportivas

La ropa deportiva es un tipo de producto utilizado habitualmente en público y en el que las tendencias de moda, así como los aspectos técnicos, tienen mucho peso en la decisión de compra (Del Río y col., 2001). Según estos mismos autores, se trata además de un sector en el que habitualmente se realiza una fuerte inversión publicitaria y de patrocinio, por lo que los consumidores disponen generalmente de mucha información acerca de las características de las diferentes marcas.

Desde hace más de dos décadas, más de la mitad de la cifra de negocios del sector se concentra en dos marcas: *Adidas* y *Nike* (Ohl y Tribou, 2004). *Adidas* nunca ha desaparecido de los puestos de liderazgo, pues desde su creación en los años 20 del siglo pasado compartió con *Puma* el dominio del mercado deportivo mundial hasta los años 70. Solamente durante los años 80 y 90 *Reebok* consiguió competir por el liderazgo mundial con *Nike* y *Adidas*, hasta que fue absorbida por *Adidas* en 2006.

Decathlon se ha hecho con un hueco importante entre las marcas de ropa deportiva -también en material deportivo- en los últimos años (Hillairet y col., 2009). Cuando nació en 1976 se trataba de una empresa de distribución de material deportivo circunscrita al mercado del norte de Francia. Pero ha conseguido una gran expansión y diversificación, convirtiéndose en una marca global, con presencia mayoritaria en Europa.

Sobre la base de la Teoría de la Maximización (Aaker y col.,1991; Schwartz y col., 2002) y de los estudios de economía conductual, principalmente de Kahneman (2003), podemos entender mejor algunas características del mercado de las marcas deportivas. Es un mercado que explica, como pocos, la sociedad de consumo postmoderna, caracterizada por una abundancia de opciones, por la globalización y por la fuerte competencia. Asimismo, la existencia de una personalidad de marca bien definida facilita la elección de un producto (Aaker y col., 2012). Las marcas deben tener en cuenta las dos fuerzas contradictorias que mueven a los consumidores que, por un lado, encuentran en la compra un modelo de autoexpresión, de sentirse únicos y, por otro lado, una manera de pertenecer a un grupo (Park y Roedder, 2010).

El objetivo de este estudio es contrastar empíricamente la relación entre la personalidad de marca para los consumidores de material deportivo.

2. Resultados

Los resultados mostraron el siguiente ranking de las 5 “dimensiones básicas de personalidad de marca” [Tabla 2]:

Tabla 2. Ranking resumen de las “dimensiones básicas de personalidad de marca”

	Emoción	Sinceridad	Sofisticación	Tranquilidad	Pasión
1ª	Nike	Adidas	Adidas y Nike	Adidas, Nike y Decathlon	Adidas y Nike
2ª	Adidas	Nike y Decathlon	Puma	Puma	Puma y Decathlon
3ª	Puma y Decathlon	Puma	Decathlon		

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados muestran coherencia con las preferencias de marca que manifiestan los encuestados, que en un 58% declaran tener una marca preferida, siendo *Adidas* o *Nike* en un 89,3% de los casos; confirmándose, tal y como destacaron Bouchet y Hillairet (2009), que ambas marcas son líderes mundiales en su sector, las que más recursos destinan a publicidad y marketing y las dos únicas marcas deportivas en el ranking de marcas más valiosas del mundo de *Interbrand* de 2014.

Nike y *Adidas* son líderes en 4 de las 5 dimensiones -en 3 de los casos de manera compartida-. Se trata de una constatación del trabajo realizado por ambas firmas a lo largo de décadas para consolidar una fuerte identidad y personalidad de marca propia, que les acerque a su público objetivo, los niños y jóvenes entre 10 y 20 años (Aaker, 1991, 2011; Bouchet y Hillairet, 2009; Ohl y Tribou, 2004).

Nike ha dado siempre preferencia a ser percibida como una marca arriesgada, incluso agresiva, no dudando en optar por políticas de imagen que la enfrentaban a estamentos tan fuertes e influyentes como el COI o la FIFA (Becklund y Strasser, 1993; Fredberg y Piller, 2011; Payne, 2007). Probablemente por eso, no lidera el ranking en la dimensión básica de “sinceridad”, y sí lo hace en aquellas dimensiones básicas más próximas al dinamismo como lo son: la “emoción”, la “sofisticación” y la “pasión”.

Adidas, que también ha realizado siempre una defensa férrea de su imagen, lo ha hecho procurando siempre mantener contactos con los agentes más importantes en cada momento de la historia del deporte, como FIFA y el COI. *Puma*, que nació en la misma familia que *Adidas*, ha conseguido salvar varias crisis importantes y está trabajando fuertemente por asociar su imagen al diseño y la exclusividad (Peters, 2010). Su objetivo como marca se ha centrado en llegar a un público objetivo de mayor edad que el de las dos grandes marcas (Ohl y Tribou, 2004).

Decathlon, siendo una marca más joven, ha realizado en los últimos años un gran esfuerzo por llegar a un público eminentemente familiar (Ohl y Tribou, 2004). En nuestra encuesta, de hecho, lidera de manera compartida la dimensión básica de “tranquilidad”. Con su estrategia de crear marcas propias, ya factura más de un 50% de su cifra de negocios en dichas marcas, que se caracterizan por su diseño funcional y sus precios ajustados, lo cual le está reportando un prestigio creciente en el mercado deportivo (Hillairet y col., 2009; Lorente Aliaga, 2010). Es lógico que no ocupe los primeros lugares del ranking debido a que es una marca en fase de construcción y por dirigirse preferentemente a un público de mayor edad y menos especializado que el encuestado en nuestro estudio.

En el análisis de este estudio, se calcularon las diferencias significativas de todas las dimensiones básicas en función del sexo. Los hombres puntuaron, de manera significativa, más en “sinceridad” de *Adidas* ($t= 2,419$, $p=,016$), “pasión” de *Adidas* ($t= 2,434$, $p=,015$) y en “pasión” de *Nike* ($t= 2,212$, $p=,028$). Por su parte, las mujeres puntuaron, de manera significativa, más en “emoción” de *Decathlon* ($t= 2,567$, $p=,011$) y en “sofisticación” de *Decathlon* ($t= 2,139$, $p=,033$).

Tal y como afirman Bae y Miller (2009), las mujeres suelen presentar una mayor sensibilidad y se sienten más concernidas con respecto a las marcas deportivas y a la calidad de sus productos. Aspecto que explica por qué las marcas de este sector hacen un esfuerzo especial para alcanzar las expectativas de las mujeres consumidoras de sus productos. Es normal, por consiguiente, que existan diferencias en la percepción de las dimensiones de personalidad de marca en función de si la persona encuestada es hombre o mujer.

Nike ha realizado un trabajo muy importante para ser percibida como una marca popular diferenciando en sus campañas algunas acciones por género (Otnes y Tuncay Zayer, 2012). Muestra de ello es que fue la primera marca deportiva que reaccionó al rápido posicionamiento de *Reebok* como una marca femenina en los primeros años del aeróbic (Becklund y Strasser, 1993).

Respecto a las diferencias significativas en función del grupo de edad del encuestado, después de hacer la prueba *post hoc* de *Scheffé*, se encontraron diferencias significativas en la percepción de la “sinceridad” de *Adidas* ($F= 2,698$, $p= ,047$) entre los menores de 20 años, que puntuaron significativamente más esta dimensión que aquellos entre 24 y 30 años. Por el contrario, tras realizar la misma prueba, los menores de 20 años puntuaron significativamente menos la “sinceridad” de *Decathlon* que aquellos que tienen entre 20 y 23 años ($F= 4,193$, $p= ,022$). Igualmente sucede con la “sofisticación” de *Decathlon*, ya que los menores de 20 años valoran menos dicha dimensión que el grupo de edad de 20 a 23 años ($F=3,288$, $p=,026$).

Los encuestados más jóvenes puntúan con mayor nota cada una de las 5 dimensiones básicas de la marca *Adidas*, siendo la diferencia estadísticamente significativa en el caso de la “sinceridad”, que los menores de 20 años valoran por encima de los de otros grupos de edad. El resultado es coherente con la política que siguen *Adidas* y *Nike*, al considerar como grupos preferentes a los niños y jóvenes entre 10 y 20 años (Ohl y Tribou, 2004).

La mayor parte de las marcas deportivas, como *Adidas* y *Nike*, tienen como objetivo el grupo de edad que va de los 10 a los 20 años, pero algunas otras como *Puma* sitúan su objetivo en una franja de edad más elevada, en torno a los 25 años (Ohl y Tribou, 2004). Los resultados de esta investigación confirman que *Puma* obtiene las mejores calificaciones en la franja de edad que va de los 20 a los 30 años tal y como se podía esperar, aunque las diferencias no son estadísticamente significativas.

Conclusiones

En primer lugar, *Adidas* y *Nike* son las marcas con una construcción de identidad y de personalidad más clara en la mente del consumidor, especialmente en su target objetivo, que son los más jóvenes. *Nike* es la marca percibida de manera significativa con más “emoción”. Por su parte, *Adidas*, posee una valoración significativamente superior en “sinceridad”. *Adidas* y *Nike* son también las que comparten el primer puesto en la valoración de “sofisticación” y “pasión”, mientras que en “tranquilidad” comparten ese primer puesto con *Decathlon*.

En segundo lugar, *Decathlon* está realizando una política de construcción de marca orientada al público más familiar y heterogéneo, mientras que *Nike* y *Adidas* se orientan en mayor medida a los más jóvenes.

En tercer lugar, los hombres valoran significativamente más la “sinceridad” de *Adidas*, así como la “pasión” de *Adidas* y de *Nike*, mientras que las mujeres valoran significativamente más la “emoción” y la “sofisticación” de *Decathlon*.

En cuarto lugar, las tiendas propias facilitan la labor de las marcas en la construcción de su personalidad, ya que el diseño de los espacios apropiados permite una interacción fluida, resaltando aquellos aspectos que consideran más favorables y oportunos a cada momento.

Referencias bibliográficas

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity*. Nueva York: The Free Press.
- Aaker, D. A. (2011). *Brand Relevance: Making Competitors Irrelevant*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Aaker, J. L., Benet-Martínez, V. y Garolera, J. (2001). Consumption Symbols as Carriers of Culture: A Study of Japanese and Spanish Brand Personality Constructs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(3): 492-508.
- Aaker, J. L., Garbinsky, E. N. y Vohs, K. D. (2012). Cultivating admiration in brands: Warmth, competence, and landing in the "golden quadrant". *Journal of Consumer Psychology*, 22(2): 191-194.
- Bae, S. y Miller, J. (2009). Consumer Decision-Making Styles for Sport Apparel: Gender Comparisons between College Consumers. *Journal of Research*, 4, 40-45.
- Becklund, L. y Strasser, J. B. (1993). *Swoosh: The Unauthorized Story of Nike and the Men Who Played There*. Nueva York: HarperBusiness.
- Bouchet, P. y Hillairet, D. (2009). *Marques de sport*, 1ª edición. Bruselas: De boeck.
- Decathlon (2014). <http://www.decathlon.fr/> [recuperado 28/05/14].
- Del Río, A. B., Vázquez, R. e Iglesias, V. (2001). The effects of brand associations on consumer response. *Journal of Consumer Marketing*, 18(5): 410-425.
- Fredberg, T. y Piller, F. T. (2011). The paradox of tie strength in customer relationships for innovation: a longitudinal case study in the sports industry. *R & D Management*, 41(5): 470-484.
- Hillairet, D., Richard, G. y Bouchet, P. (2009). The dual management of innovation by the Decathlon group. A distinctive strategic system on the sport goods market. *Journal of Innovation Economics*, 1(3): 189-210.

- Interbrand (2014). Best Global Brands 2013 (Top 100), <http://www.interbrand.com/es/best-global-brands/2013/Best-Global-Brands-2013-Brand-View.aspx> [recuperado 30/01/16].
- Kahneman, D. (2003). Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics. *American Economic review*, 93(5): 1449-1475.
- Lorente Aliaga, L. (2010). *Caso Práctico de Marketing Estratégico y Operativo de la Empresa Decathlon*. Zaragoza: Centro Politécnico Superior - Universidad de Zaragoza.
- Ohl, F. y Tribou, G. (2004). *Les marchés du sport. Consommateurs et distributeurs*. Paris: Armand Colin.
- Otnes, C. C. y Tuncay Zayer, L. (Eds.). (2012). *Gender, Culture, and Consumer Behavior*. Nueva York: Routledge.
- Park, J. K., y Roedder John, D. (2010). Got to get you into my life: do brand personalities rub off on consumers? *Journal of Consumer Research*, 37(4): 655-669.
- Payne, M. (2007). *Oro olímpico*. Madrid: LID.
- Peters, R.-H. (2010). *La revolución Puma*. Inés Rodríguez Corcobado y Julio Martín González, traducción al español, 1ª edición. Madrid: LID.
- Schwartz, B., Ward, A., Monterosso, J., Lyubomirsky, S., Katherine White, K., y Lehman, D. L. (2002). Maximizing Versus Satisficing: Happiness Is a Matter of Choice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(5), 1178-1197.
- Stalman, A. (2014). *Brand Off On*. Barcelona: Gestión 2000.

CAPÍTULO X

Marketing en tiempos de crisis y Gestión Metabólica. Propuesta de un modelo de Dirección Innovador Humanizado (DIH)

Antonio Fernández Monterrubio

La presente investigación analiza los actuales modelos de gestión deportiva, confirmando que son escasos y obsoletos; orientados al gasto y fuertemente influenciados por los *stakeholders* para la obtención del resultado deportivo puntual como único objetivo, sin tener en cuenta la necesaria vertiente de la dirección de empresa y la profesionalización de ésta a la hora de la toma de decisiones. Para llegar a estos resultados se analiza la innovadora propuesta del modelo de gestión de Dirección Innovación Humanizado (DIH), que equilibra la gestión empresarial y la de los “sentimientos”, considerando la singularidad y la especificidad del deporte.

El modelo DIH, que utiliza la metodología del estudio de casos y formula conclusiones y muestra representaciones gráficas, está sustentado sobre principios y valores y se instrumentaliza mediante el liderazgo humanizado, teniendo como objetivo final la “excelencia” que permita diferenciarnos y se convierta en nuestra ventaja competitiva. Este aspecto es fundamental para llegar a la “zona de confort” que permite alcanzar resultados sostenibles en todos los ámbitos en sentido amplio, no sólo deportivo o económico. En estas estrategias, el marketing se emplea como medio para comunicar e implementar el indicado modelo de gestión, el cual se adapta y anticipa a los cambios constantes propios de la época que vivimos. Este modelo permite llegar a un nivel de diferenciación en el que se puede ver lo que los demás no ven, mirar más lejos, anticiparnos y gestionar “metabólicamente”.

Sin lugar a dudas, no estamos ante una época de cambio, no. Estamos ante un cambio de época. Después de esta crisis económica, social, de valores, nada volverá a ser igual. Los cambios son vertiginosos. Se nos presenta una nueva situación, inédita, desconcertante, fascinante. Ante este nuevo escenario parece obvio que algo deberemos hacer para adaptarnos, o mucho mejor, para anticiparnos a lo que se nos viene encima, ya que, como dijo Covey (1999), si seguimos haciendo lo que habitualmente hacemos, seguiremos obteniendo lo mismo.

Es una evidencia. Estamos obligados a adaptarnos a la nueva realidad. Así lo confirma Global Shapers (2015):

Es cierto. El mundo está cambiando. Las nuevas tecnologías han desencadenado una transformación mundial de gran calado, un cambio de era. Estamos dejando atrás la Era Industrial y entrando en la Era del Conocimiento. ¿Y qué implica esto? Que tú, nosotros y todos hemos de cambiar si queremos adaptarnos.

El mundo de la gestión deportiva no puede ser ajeno a todos estos cambios porque necesariamente se verá, de una u otra forma, arrastrado por ellos. De modo que, según Méndez Rial (2014), se deben implantar nuevos modelos de gestión bajo las siguientes premisas:

- Organizaciones flexibles con profesionales que: a) desarrollen nuevos modelos de dirección y gestión; b) sean capaces de anticiparse y adaptarse a las exigencias contextuales, demandas e intereses actuales y futuros de la sociedad ofreciendo servicios de calidad y c) planifiquen e instauren eficientes, eficaces y efectivos sistemas de organización y gestión (Beotas y col., 2006).
- Profesionales formados, para lo que se requiere focalizar los esfuerzos en la preparación académica profesional de los futuros líderes administrativos y gestores, siendo primordial para conseguir que la gestión del deporte avance por buen camino (Zeigler, 1987; Beotas y col., 2006).
- Investigación sólida como una disciplina con un enorme potencial. Para conseguir que ésta se fortalezca es necesario un trabajo y desarrollo académico y de investigación por parte de sus responsables, ir más allá de

la propia aplicación práctica, llegando a vincular la teoría y la práctica (Jae, 2013; Costa, 2005). Es por ello que Beotas y col. (2006) animan a los profesionales a que amplíen y profundicen en la investigación de sus disciplinas.

La gestión de entidades deportivas, aun hoy, se encuentra a enorme distancia en conocimiento y profesionalización respecto a la gestión de la empresa convencional. Además, existen pocos estudios que profundicen en la realidad de este sector. Por otra parte, los modelos de gestión empresarial “al uso” no son aplicables a la gestión de entidades deportivas puesto que no tienen en cuenta la especificidad de este sector. Y ello se debe, básicamente, a que no consiguen aunar en la práctica una eficiente “gestión empresarial” con una buena “gestión de los sentimientos”, entendiendo por ello la administración de los objetivos deportivos, de las demandas de los aficionados y del entorno mediático y la relevancia social y política de la labor que desarrollan. Este aspecto mencionado se presenta como fundamental en un momento en el que la proliferación de entidades deportivas aumenta cada día de forma vertiginosa, requiriendo de modelos de gestión y formación para profesionalizar una actividad que, hasta ahora, ha estado basada en el rendimiento a corto plazo, la falta de rigor y el resultado deportivo como “salvador” de la misma.

El presente trabajo establece de forma esquemática un modelo de gestión aplicable a las entidades deportivas de cualquier tamaño y deporte, tanto profesional como amateur. Para ello, partimos de una nueva visión del término estrategia, basándolo en principios y valores, habilidades directivas, resiliencia, excelencia e innovación, teniendo en cuenta las especificidades del sector deportivo. Este modelo se instrumentaliza mediante el liderazgo y la pasión, aplicando los conceptos de gestión metabólica sobre una organización previamente chequeada y auditada. Todo esto, para conseguir una “zona de confort” que nos permita obtener unos resultados sostenibles en la organización y mantener controladas variables como: riesgo, presión, velocidad de ejecución, entre otras.

¿Y el Marketing? El marketing es el medio utilizado para comunicar e implementar el nuevo modelo de gestión a nuestro cliente interno, es decir, nuestro personal, lo que presupone un conocimiento pleno de la propia organización y, posteriormente, del mercado y del resto de *stakeholders*. De modo que se llegue al objetivo final basado en la consecución de la “excelencia” en una gestión que permita una clara diferenciación respecto al resto de entidades deportivas. Así se podrá ver lo que los demás no ven, mirar más lejos y anticiparnos; siendo esta la única forma de conseguir resultados sostenibles en la gestión de una entidad.

Objetivos

- 1) Estudiar en profundidad la realidad de la gestión deportiva actual.
- 2) Convencer a los profesionales del marketing de la necesidad de cambiar los actuales modelos de gestión y de la importancia de diferenciarse mediante una gestión distinta.
- 3) Transformar la gestión deportiva a partir de una propuesta innovadora orientada hacia la “excelencia” sostenible.

Hipótesis

La “zona de confort” en la gestión deportiva permite equilibrar la gestión empresarial y la de los sentimientos a través de la implementación en una organización de un modelo de gestión basado en la “excelencia” y los “valores”, con resultados sostenibles que llevan al reconocimiento de una entidad de forma diferenciada y convirtiéndose, de este modo, en una ventaja competitiva.

Metodología

El método propuesto se basa en el estudio de casos, ya que, como exponen Villarreal Larrinaga y Landeta Rodríguez (2010),

la economía de la empresa, como ciencia social, y la dirección estratégica, como una disciplina científica específica de esta ciencia, requieren de metodologías de investigación para analizar los fenómenos empresariales objeto de estudio que sean capaces de recoger toda su complejidad. En determinadas circunstancias se hacen necesarias metodologías que combinen información de distinta naturaleza: cualitativa

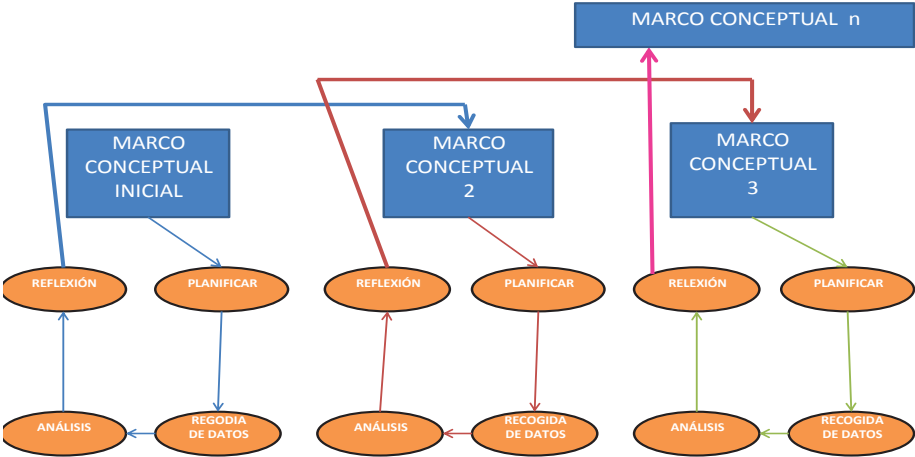
y cuantitativa, subjetiva y objetiva, interna y externa al propio fenómeno estudiado. El estudio de casos se ha erigido en los últimos tiempos como una de las metodologías de investigación científica “no habituales” con creciente utilización en las diversas áreas de la Economía de la Empresa. Estimamos que se trata de una metodología con gran validez científica si se siguen los procedimientos estipulados para ello, y capaz de reportar unas satisfacciones personales difíciles de conseguir con otras posibilidades metodológicas. Es especialmente útil cuando se pretende comprender un fenómeno real considerando todas y cada una de las variables que tienen relevancia en él y cuando se busca explorar o evaluar situaciones o fenómenos complejos. El estudio de casos es uno de los medios más apropiado para aprehender la realidad de una situación estratégica y es idóneo para investigar en estudios de dirección y organización de empresas, en los que se requiera explicar relaciones causales complejas, analizar procesos de cambio longitudinales, realizar descripciones de perfil detallado, generar teorías o acercar posturas teóricas, tanto de forma exploratoria como explicativa, emplear una perspectiva holística, amplia e integral del fenómeno estudiado, entender el contexto real en el que se desarrolla el fenómeno analizado y, en definitiva, estudiar un fenómeno que sea, esencialmente, complejo, ambiguo e incierto.

En esta misma línea Cepeda (2007) afirma:

La creciente utilización del estudio de casos en las áreas de Economía de la Empresa que posibilitan la generación de teorías a partir de datos cualitativos, ha hecho surgir la necesidad de desarrollar una serie de pautas y criterios para la realización y evaluación de la investigación mediante casos. Nuestra propuesta no solo facilita el desarrollo de las investigaciones sino que además pone de manifiesto las relaciones existentes entre los temas de investigación (en el marco conceptual), los datos (observaciones e interpretaciones de campo), el análisis de datos (codificaciones basadas o no en las variables del marco conceptual) y la teoría y conocimientos generados a través de todo el desarrollo de la investigación.

A continuación, exponemos de manera gráfica la metodología propuesta por Cepeda (2007). En primer lugar, observamos la continua iteración de los elementos que componen el marco conceptual y las revisiones y actualizaciones sucesivas de este.

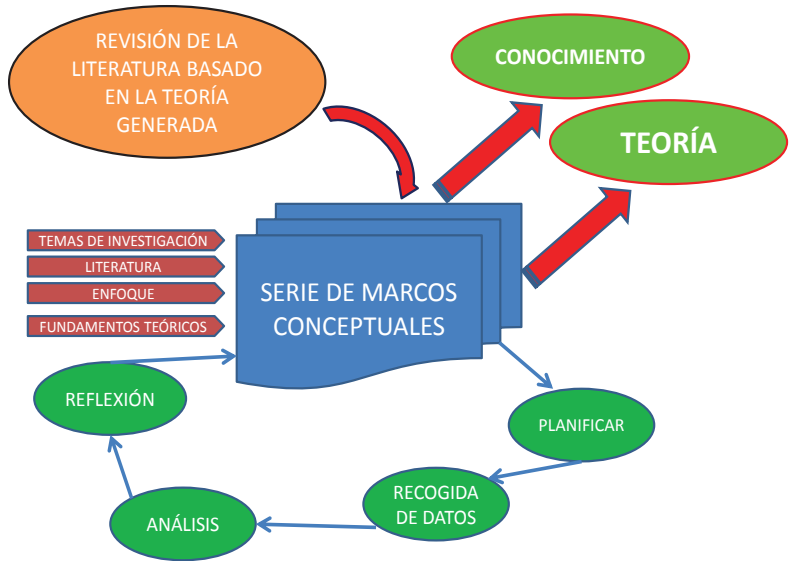
Figura 1. Marco conceptual metodología propuesta por Cepeda (2007)



Fuente: Elaboración propia a partir de Cepeda (2007).

En segundo lugar, la dinámica de la investigación del estudio de casos obtiene conocimiento y teoría.

Figura 2. Dinámica de la investigación



Fuente: Elaboración propia a partir de Cepeda (2007).

Por último, exponemos los principios y las fases de la dinámica de la investigación.

Tabla 1. Principios y fases de la investigación

PRINCIPIOS	FASE DE LA DINÁMICA DE LA INVESTIGACIÓN
Principio fundamental del círculo hermenéutico	Planificar Recogida de datos Análisis Reflexión
Contextualización	Planificar Recogida de datos
Interacción entre los investigadores y los sujetos	Planificar Recogida de datos Análisis Reflexión
Abstracción y generalización	Análisis Reflexión
Múltiples interpretaciones	Análisis Reflexión
Sospecha	Análisis Reflexión

Fuente: Elaboración propia a partir de Cepeda (2007).

Una vez obtenido el modelo DIH a partir de la metodología expuesta, es sometido a toda una serie de preguntas abiertas basadas en nuestra propia experiencia profesional con el fin de comprobar su utilidad práctica y consistencia. Estas preguntas son:

- ¿Qué? Los conocimientos, valores, habilidades, procedimientos necesarios de aprender para su desarrollo, partiendo de una valoración previa de la realidad como factor clave del estudio.
- ¿Cómo? La aplicación práctica del modelo DIH y la forma de implementarlo; auditando, chequeando, corrigiendo y simplificando la organización. Para ello, en primera instancia, se aplica nuestro *Business Plan* y se somete posteriormente a procesos como la gestión metabólica, utilizando el marketing como vehículo de transmisión del modelo. El cómo es realmente

el elemento diferenciador del modelo y la clave fundamental del proceso de gestión. El valor diferenciador.

- ¿Cuándo? El momento es: ahora, ya. Los cambios se han producido y debemos adaptarnos a estos y, a su vez, anticipar los venideros.
- ¿Dónde? En todas las entidades deportivas, adaptándose según el tamaño y las peculiaridades por deportes y las características profesionales o amateur.
- ¿Por qué? Valora la necesidad e importancia del mismo en función de las deficiencias detectadas en nuestros estudios sobre la realidad de la gestión deportiva.
- ¿Quién? Define las personas responsables de su desarrollo e implantación mediante el liderazgo humanizado.
- ¿Cuánto? Estudia los costes de los recursos para el desarrollo, la implantación, el seguimiento y el control del modelo. No sólo los recursos económicos, sino también los humanos, de tiempo, materiales, de oportunidad, entre otros.

1. La gestión deportiva: antecedentes y situación actual

Encontramos una descripción certera de la actual situación (Méndez Rial, 2014):

En general, el conocimiento de la gestión deportiva, por tradición, ha sido inexacto e imperfecto, desarrollándose tradicionalmente por intuición, suerte, sin sistematizar el contenido puesto que las variables que manejan los administradores son numerosas, complejas y normalmente no se recogen de forma documental. Del mismo modo, los profesionales de la gestión del deporte se dedicaron históricamente más a la práctica que a la teoría. De ahí que las referencias que encontramos que nos clarifiquen esta área de conocimiento son escasas.

En España, según Beotas y col. (2006) y Lacasa (2012), el deporte supone ya el 2% del PIB, estando en un claro aumento el volumen de negocio, la red de infraestructuras deportivas y la incorporación de personas en el ámbito laboral al sector. Este aspecto es corroborado por los datos que publica el Consejo Superior de Deportes (CSD) (2012), ya que el gasto que financia la actividad deportiva en

este país es de 6.734 millones de euros. En el conjunto de la Unión Europea, el gasto total estimado para el año 2008 es de 153.800 millones de euros, de los que corresponden en un 75,8% a gasto de particulares y empresas y el 24,2% restante, a gasto público. Aunque, a pesar de los datos económicos mostrados, un estudio impulsado por la Unión Europea (2011) llega a la conclusión de que el nivel de riqueza de un país es un factor importante para explicar el monto de financiación de la actividad deportiva, pero que, sin embargo, no es el único factor (en *Research Center on Organizations*, IRCO, 2014).

Sobre lo que no existe la menor duda es acerca de la importancia, trascendencia y crecimiento del sector deportivo. Por lo que, en cuanto a la gestión, según Quesada y Díez (2013), nos encontramos ante una gestión global de las organizaciones deportivas respecto a: los recursos humanos; la calidad y la calidad total; la prevención de riesgos laborales; al medioambiente y la situación económica y social, donde están presentes la responsabilidad social corporativa (RSC), así como los nuevos valores y el impacto social.

Estas nuevas tendencias están condicionadas por diversos factores (Blanco, 2013): a) el desarrollo socio-económico en cada ámbito territorial; b) el crecimiento y la diversificación del Sistema Deportivo; c) la ampliación de los segmentos de demanda, d) la innovación en los procesos de gestión del deporte; e) la reforma de las enseñanzas relacionadas con la actividad física y el deporte y la ordenación de los distintos desempeños profesionales y f) la aprobación de la normativa precisa.

Distintos autores apuntan en la dirección de la innovación de los procesos de gestión y en la formación de las personas responsables de la misma. Acosta Hernández (2005) destaca que actualmente se siente obligado a hacer una llamada urgente a un cambio de actitud y comportamiento por parte de todos los líderes del deporte y de todas aquellas personas involucradas en el manejo, la administración y la gestión del deporte. Los gerentes de deporte necesitan adquirir un mayor conocimiento y dominar las habilidades gerenciales contemporáneas para mejorar el rendimiento operativo. Por su parte, Sanahuja (2013) expone:

Este desarrollo y crecimiento de la industria del deporte profesional español no ha llegado a su fin. La gestión de las entidades deportivas aún presenta una distancia considerable, en conocimiento y empleo de herramientas, respecto a sus equivalentes en la empresa privada. Cualquier proceso directivo en una organización tendrá mayor probabilidad de culminarse con éxito si es el resultado de un plan estratégico. La distinción entre plazos, estrategia, táctica y acción es imprescindible en la gestión de empresas y entidades en la actualidad. Por tanto, es evidente, según la tabla y el gráfico que se muestran, que se da una adolescencia de conceptos ideológicos de dirección empresarial [tabla 1].

Tabla 2. ¿Su club dispone de...?

	Si, de forma explícita	Si, pero no redactada	No
Misión y visión	23 %	61 %	16 %
Valores	30 %	48 %	22 %
Plan estratégico general	30 %	48 %	22 %
Estrategia de comunicación	29 %	53 %	18 %
Objetivos	44 %	44 %	12 %
Mágico	34 %	34 %	32 %
Plan director de reputación	6 %	17 %	77 %
Plan de comunicación	33 %	31 %	36 %
Plan de <i>marketing</i>	45 %	34 %	21 %
Normativa general de comunicación	32 %	47 %	21 %
Mapa de públicos	19 %	47 %	34 %

Fuente: Sanahuja (2013).

En sus conclusiones finales, Sanahuja (2013) afirma que el deporte profesional supone un gran foco de interés social, goza de una innegable repercusión mediática y genera un destacable impacto económico. Para terminar diciendo que los clubes deportivos son organizaciones singulares cuyo fin más notorio y origen de la atracción que establece con sus aficionados nace de la participación de su equipo en una competición; los expertos acreditan esta consideración.

Es decir, con base en este autor, los profesionales del marketing debemos conseguir un modelo de gestión que equilibre la gestión de los sentimientos

(factores emocionales) con la gestión empresarial (factores dirección de empresa). Esto nos permitirá una menor dependencia del resultado deportivo como único factor de éxito o fracaso de la gestión de una entidad deportiva. Concretamente, este es el reto de la investigación planteada en este capítulo.

A modo de ejemplo, podríamos citar los estudios de Baraja Alonso (2008), Gay de Liébana (2014) y *Deloitte Football Money League* (2015) sobre el fútbol español y europeo para ver los enormes déficit acumulados y la innegable realidad del fracaso estrepitoso de los actuales modelos de gestión del deporte que atesoran los mayores: presupuestos, número de aficionados, seguimiento mediático y costosas y numerosas estructuras organizativas.

2. La gestión metabólica

Un factor clave en nuestro modelo es el concepto de “gestión metabólica”, acuñado por Peters (2010):

Todos sabemos que en la conocida fábula de la tortuga y la liebre, la tortuga es quien gana la carrera. Pues bien, los tiempos cambian y el nuevo límite es la velocidad *Google*... Vivimos oficialmente en la era de la liebre [...]. Mi frase para manejar y prosperar en la era de la liebre... gestión metabólica. Creo que una de las principales funciones de un jefe es acelerar decisiva y deliberada y constantemente el metabolismo... Bienvenido a la era de la gestión metabólica.

Tal y como venimos exponiendo, los tiempos cambian a una velocidad de vértigo, que va a más cada vez y que aparenta no tener límites. Vivimos la era de las redes sociales, de *Google*, de *Twitter*, de la inmediatez, del ya, del ahora. Las organizaciones deben adaptarse, o mejor dicho, anticiparse a estos cambios constantes y a la velocidad de los mismos. En la actualidad, no sirve sólo con hacerlo bien, no es suficiente; además de bien, debemos hacerlo rápido, a gran velocidad. Nadie, nos esperará: la competencia es voraz y el nivel de exigencias y la presión tremendas, aumentando de forma exponencial cada día.

¿Cómo conseguirlo? Entrenando, practicando, preparándonos concienzudamente, constantemente; implantando métodos de gestión que aceleren el metabolismo de

las organizaciones, de los proyectos, de los equipos, que nos permitan alcanzar la excelencia a gran velocidad.

A través de la gestión del metabolismo de las organizaciones interactuamos con todos estos factores para conseguir hacerlo “más deprisa”, en menos tiempo y de forma eficiente. La simplificación de los procesos nos aportará velocidad y nos llevará a la excelencia. Aceleramos de forma decisiva, deliberada y constantemente el metabolismo de la organización, su *know how*, sus sistemas, métodos y formas de trabajo. Seleccionamos y comprometemos a las personas adecuadas para desarrollar este nuevo modelo de gestión y ejercemos un liderazgo “metabólico”. La misión de nuestro líder es incrementar y gestionar el ratio de esta interacción en su organización. Además, previamente a la aplicación de la gestión metabólica, hemos auditado, chequeado y revisado todos nuestros procesos para simplificarlos y asegurarnos de la eficiencia de los mismos.

Tal y como dijo Mario Andretti, ex-piloto de automovilismo italo-estadounidense, “si las cosas parecen bajo control, es que no estás yendo lo suficientemente rápido”.

3. El marketing en tiempos de crisis. Implementación

Con base en la experiencia profesional del autor de este capítulo, puede afirmarse que las funciones de marketing y comunicación han sido siempre gestionadas de forma conjunta. En este sentido, cuando hablamos de marketing incluimos todas las funciones y responsabilidades de comunicación de la entidad donde desarrollamos nuestro trabajo profesional. Tal como expone Sanahuja (2013):

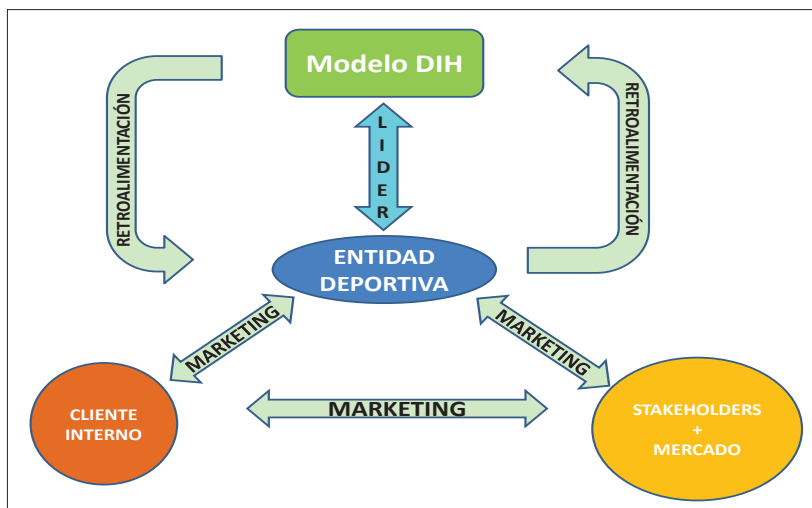
Mientras que en otras organizaciones ambas funciones pueden estar separadas o subordinadas una sobre la otra -a pesar de que autores como Slotd, Dittmore y Branvold (2006); Wilcox, Cameron y Xifra (2006) y Rodríguez Ardura (2007) recomiendan su absoluta coordinación-, en el deporte es obligada la gestión de ambas desde una misma dirección. De modo que, tal y como sugieren Chadwick y Hamil (2010) y Toyos y Agudo (2003), la explotación comercial debe coordinarse junto a la dirección de comunicación, puesto que la comercialización y generación de ingresos de una entidad deportiva reside precisamente en la comunicación del espectáculo deportivo y en la propia identidad del club.

La idea propuesta en este texto para utilizar el marketing como instrumento para implementar nuestro nuevo modelo de negocio la planteó previamente Ducker (2001) en su obra *Marketing es la visión completa del negocio*. Su visión sobre la misión del marketing y la innovación explica que el propósito de una empresa es crear clientes. Para ello, la empresa tiene dos funciones básicas: marketing e innovación; ya que el marketing y la innovación producen resultados. Aunque esta es la idea central, además, debemos conseguir que los resultados obtenidos sean sostenibles.

Según Lambin y col. (2009), el marketing estratégico es la mente estratégica de la organización. En este sentido, Munuera y Rodríguez (1998) definen marketing estratégico como la metodología de análisis que pretende el conocimiento de las necesidades de los consumidores y la estimación del potencial de la empresa y de la competencia para alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a ésta.

Bajo el paraguas del marketing estratégico e innovador se consiguen unir nuestro concepto de estrategia y la innovación necesaria para adaptarnos a los cambios producidos en esta situación de crisis, anticipándonos, de este modo, a lo que nos deparará el futuro y poder transmitir, de este modo, a nuestra estructura (cliente interno), al mercado y al resto de *stakeholders* nuestro modelo de gestión DIH. Así se establece un proceso de seguimiento y control con una constante retroalimentación del sistema e implementando nuestro modelo [figura 1].

Figura 3. Implementación del modelo DIH en la empresa deportiva



Fuente: Elaboración propia.

Estos conceptos del marketing en tiempos de crisis y en un cambio de época, tal y como se dijo previamente, quedan resumidos en 10 principios fundamentales:

- 1) Comprender como los cambios afectan a la misión, visión y valores de nuestra Entidad.
- 2) Adaptar nuestra organización a los cambios producidos y prepararla para anticipar los venideros -innovación constante-.
- 3) Liderar los tiempos de crisis, entendiendo que son una oportunidad y no una amenaza.
- 4) Revisar y chequear todos los indicadores claves de nuestra actividad y las reacciones de nuestros competidores.
- 5) Reflexionar sobre nuestra estrategia y auditar todos los procesos, identificando los que requieren una mayor atención en el corto plazo.
- 6) Crear e implantar planes de ejecución eficientes, priorizando las alternativas y decisiones -excelencia siempre y en todo momento-.

- 7) Impregnar toda la organización con los valores y principios establecidos. Capacidad de liderazgo -convencer-.
- 8) Mantener todo lo aprendido e implementarlo en tiempos de crisis en la organización, aunque sometido a revisión, como todos los procesos.
- 9) Ser diferente. A través de esta diferenciación obtener y mantener nuestra ventaja competitiva.
- 10) Examinar y ajustar constantemente nuestra estrategia y, por tanto, nuestro modelo de gestión. Proceso iterativo continuo -retroalimentación-.

4. El modelo DIH

El modelo desarrollado en este trabajo de investigación, que responde a la hipótesis planteada, parte de una definición del término estrategia como el camino que sigue una compañía para ir a una situación nueva que genere una mayor ventaja competitiva, donde esté más protegida y sea más duradera. Aunque son muchas las diferentes definiciones que el concepto estrategia tiene en términos de gestión empresarial, pretendemos simplificarlo para poder aplicarlo de una forma práctica y directa.

A continuación esbozamos la construcción de nuestro modelo que, a nivel práctico, requiere de un seminario de formación para su implantación. Este consta de dos fases de implantación: fase de desarrollo 1 -personas- y fase de implementación 2 -equipos-. A continuación se muestran los gráficos y la construcción del modelo:

Figura 4. Fase 1 de desarrollo y personas del modelo DIH



Fuente: Elaboración propia.

En la primera fase incidimos sobre las personas que conforman la entidad, para explicar, entrenar y terminar convenciendo de los nuevos conceptos a implantar a partir de la implementación del modelo DIH:

- 1) Principios y valores: La base de la pirámide y los cimientos sobre los que se sustenta nuestro modelo deben ser elegidos por los responsables de la dirección de la entidad tras un proceso de análisis y reflexión. Éstos son imprescindibles y tienen que ser cumplidos obligatoriamente por todos los miembros de la organización. Además, no pueden ser cambiados, salvo profunda revisión y análisis de consecuencias para que perduren en el tiempo. Para ello, seleccionamos, definimos y explicamos los prioritarios y, poco a poco, añadimos nuevos valores y principios que no entren en contradicción con los ya implantados. Aunque consideramos los principios y valores como la primera habilidad de dirección necesaria, debido a su trascendencia y la influencia en las demás, se exponen de forma separada.
- 2) Habilidades de dirección: Visión rápida y nítida; gestión del tiempo, interacción personal y comunicación; resiliencia; gestión del estrés;

negociación y manejo de conflictos; talento; pasión; toma de decisiones; resolución de problemas; innovación y liderazgo y excelencia.

- 3) Liderazgo humanizado: Nuestro estilo de liderazgo, basado en y por las personas, parte de la filosofía de Peters (2010), ya que para este autor liderar es ayudar tangiblemente a los demás a: conseguir el éxito, servir y ser de utilidad al equipo. El líder hace lo correcto, innova, desafía lo establecido, desarrolla, inspira confianza y tiene perspectiva a largo plazo. Además, es original, diferente y coloca por encima siempre a las personas.

En la Fase 2, de implementación, trabajamos en equipo, interrelacionando a todas las personas de la entidad, siguiendo este proceso:

Figura 5. Fase 2 del modelo DHI



Fuente: elaboración propia.

- 1) *Business Plan*: Partimos de la base de que previamente debemos auditar y chequear nuestra organización para comprobar todos los procesos, corregir, en su caso, e implantar y ejecutar nuestro modelo. A continuación, el procedimiento lo reflejamos de forma gráfica.

Figura 6. *Business Plan*

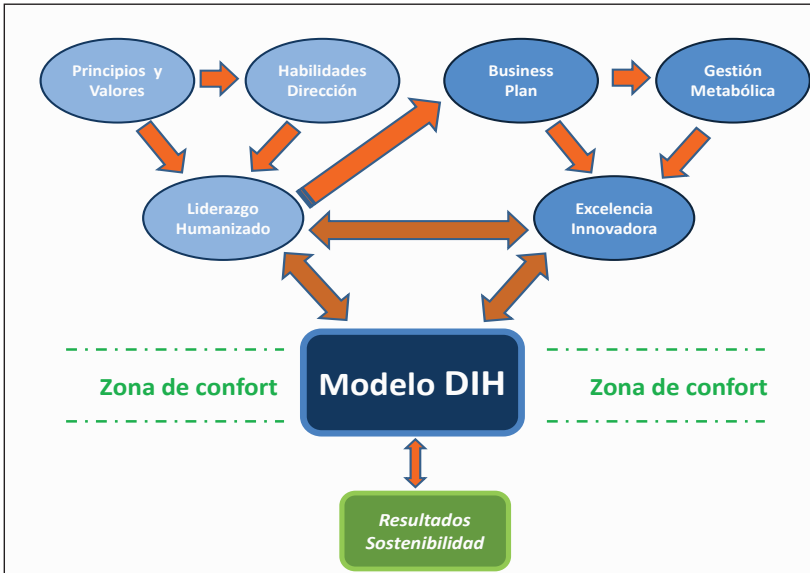


Fuente: Elaboración propia.

- 2) Excelencia innovadora: La excelencia es un “estilo de vida”, una manera de “ser”, no un estado permanente que lograr. Esta propuesta, iniciada por Peters y Waterman (1982) y continuada por Peters (2010), es el plus definitivo que marca las diferencias y es una ventaja competitiva. Este último autor, citando a Watson de IBM, destacó que la excelencia se logra en el instante en que uno se compromete consigo mismo a no volver a hacer jamás, conscientemente, nada que no sea excelente, a pesar de la presión de superiores o de las circunstancias. Esto requiere de un alto grado de implicación de nuestro equipo y resume y resetea todos los procesos aplicados, por eso ocupa el final de nuestro procedimiento de construcción del modelo. Innovación, en el sentido de cambio continuo, de alerta constante, para anticipar los nuevos cambios. Según Ducker (1999), la prueba de una innovación no es su novedad, ni su contenido científico, ni el ingenio de la idea, es su éxito en el mercado.

Estas dos fases son ensambladas en nuestro modelo mediante un proceso iterativo que consta de las siguientes etapas: planificación, ejecución, seguimiento y control. Este mecanismo nos permite la continua retroalimentación de todas nuestras variables y se aplica de forma constante. Veámoslo de forma gráfica:

Figura 7. Modelo DIH: *Business plan* y Excelencia innovadora



Fuente: Elaboración propia.

- 3) Zona de confort: Es la zona de equilibrio entre la gestión de los sentimientos -factores emocionales- y la gestión empresarial -factores de dirección de empresa-. En ella, tenemos delimitados unos márgenes con niveles de presión, riesgos, velocidad de ejecución e influencia de los *stakeholders* asumibles, que permiten trabajar en la consecución de los objetivos propuestos y concuerdan con la visión, misión y valores de nuestra entidad.
- 4) Resultados y sostenibilidad: El modelo nos proporciona resultados en los dos ámbitos comentados en función de los objetivos definidos inicialmente y de

las técnicas y herramientas utilizadas para su medición. La sostenibilidad se consigue mediante el proceso iterativo continuo de seguimiento y control implantado. Para ello, es de vital importancia la asignación clara de funciones y responsabilidades de todo el personal de la entidad, la asunción de un organigrama profesional y, entre otras herramientas, las reuniones de coordinación y control del *staff*. Estas reuniones, con periodicidad semanal, orden del día y acta con acuerdos, persona responsable y plazos de ejecución, corrigen y ejecutan cualquier alteración o cambio evaluado en el modelo [figura 6].

Figura 8. Resultados y sostenibilidad



Fuente: Elaboración propia.

Por último, decidimos denominarlo modelo DIH para enfatizar la función de “dirección” (D) de la gestión; “innovador” (I) en el sentido de romper con los actuales modelos y significar un cambio que permita anticipar futuros escenario y “humanizado” (H) por estar centrado, como eje vertebrador, en las personas,

verdadero motor de las organizaciones. Según Peters (2010), hacer las cosas es mucho mejor que hablar de ellas: ¡actúa!

Conclusiones

La importancia, transcendencia y enorme crecimiento del deporte no ha ido acompasado con el desarrollo de la función de la gestión deportiva. Además, se han invertido grandes presupuestos en el sector deportivo y se ha dejado de lado la formación de las personas que deben gestionar, entre otras áreas, esos grandes presupuestos.

La actividad deportiva no se basa sólo en la formación de los técnicos deportivos, sino que abarca, además, la gestión de las entidades deportivas. Por ello, no es suficiente con la formación de especialistas deportivos o empresariales de forma diferenciada debido a la especificidad y singularidad del deporte.

El profesional dedicado a gestionar entidades deportivas tiene que aprender a equilibrar la gestión empresarial y la gestión de los “sentimientos” para alcanzar el éxito y obtener resultados sostenibles; no sólo deportivos, también económicos. Resultados en sentido amplio: deportivos, sociales, institucionales, de imagen corporativa, de valores, de gestión de todos los *stakeholders*, económicos, de estructura organizativa, de marketing y comerciales, de gestión de instalaciones, etc. Todos, y cada uno de ellos, deben ser planificados y medidos de forma constante con herramientas y técnicas seleccionadas al efecto. De forma que, el primer paso comienza en la formación y la capacitación de los profesionales destinados a dirigir estas entidades deportivas.

El presente trabajo de investigación confirma que los actuales modelos de gestión deportiva son escasos y obsoletos, estando orientados al gasto y, fuertemente, influenciados por los *stakeholders* para la obtención del resultado deportivo puntual como único objetivo de éxito. Estos modelos han fracasado fundamentalmente porque no han analizado ni se han adaptado a las demandas del “cambio de época” y no tienen una visión amplia de resultados, ciñéndolo todo al componente deportivo, a cualquier precio y a toda costa. Pues bien, ha llegado el momento de

cambiar, de trabajar con modelos que tengan en cuenta la especificidad y singularidad del deporte en la gestión y consigan equilibrar las dos vertientes: la empresarial y los sentimientos.

Esta singularidad, determinada por la influencia del resultado deportivo de cada semana o competición en la gestión y en la toma de decisiones, desencadena la presión de otros factores que reducen la planificación a medio y largo plazo en una gestión exclusivamente a corto plazo. Por estos motivos, debemos minimizar estos impactos en la gestión y en la toma de decisiones de nuestras entidades.

El Modelo DIH expuesto en el presente documento es un modelo innovador, sustentado sobre principios y valores, teniendo como eje central a las personas. La aplicación del mismo permitirá diferenciarnos, obteniendo y manteniendo una ventaja competitiva. Este modelo encuentra una zona de confort para la gestión que permite equilibrar la visión empresarial y la visión de los “sentimientos”, obteniendo resultados sostenibles en todas las variables en sentido amplio y permitiendo una organización flexible y con capacidad de anticiparse a los cambios.

Referencias bibliográficas

Acosta Hernández, R. (2005). *Gestión y Administración de Organizaciones Deportivas*. Barcelona: Editorial Paidotribo.

Baraja Alonso, A. (2008). *Las finanzas detrás del balón. El negocio del fútbol*. Madrid: CIE Editoriales Dossat S.L.

Beotas, E., Blanco, E., Cubeiro, J. C., Dorado, A., Gallardo, L., Lozano, J., Marín, D., Ortega, S., Ramírez, F. J. y Senllé, A. (2006). *Futuras claves en la gestión de organizaciones deportivas*. Cuenca, España: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.

Blanco, E. (2013). *La gestión deportiva, sectores y ámbitos*. Cuenca: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.

Cepeda, G. (2007). *La calidad en los métodos de investigación cualitativa: principios de aplicación práctica para estudios de casos*. Sevilla: Universidad de Sevilla.

Chadwick, S. y Hamil, S. (2010). *Managing football: An international perspective*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Costa, C. (2005). The Status and Future of Sport Management: A Delphy Study. *Journal of Sport Management*, 19: 117-142.

Covey, S.R. (1999). *Primero lo Primero*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica SA.

CSD (2012). *Encuesta de Presupuestos Familiares (Base 2006) del INE, y de las Estadísticas de Liquidación de los Presupuestos*. Madrid: Ministerio de Hacienda y Administraciones Pública.

Deloitte Football Money League 2015 (2015). *Commercial breaks. Football Money League*. Manchester: Sports Business Group.

Ducker, P. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Grupo Editorial Norma S.A.

Ducker, P. (2001). *The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management*. Nueva York: Collins Business Essentials.

Equipo Académico del *International Research Center on Organizations*, IRCO (2014). *Actividad física y deporte: un nuevo enfoque del bienestar. La necesidad de una estrategia ambiciosa para una sociedad activa y saludable*. Navarra, España: IESE, Business School.

Gay de Liébana, J. M. (2014). Fútbol europeo, ¿finanzas inestables? *Harvard Deusto business review*, 235: 52-62

Global Shaper Madrid (2015). *Diferencia te*. Madrid: Asociación Global Shapers.

Jae, Y. (2013). Sport Management and Marketing: Overview and recommendation for future research. *RICYDE. International Journal of Sport Science*, 33(11): 204-207.

Lacasa, A. (2012). El impacto deportivo en la economía supone ya el 2% en España. *Paper presentado en las Jornadas de Marketing y comunicación en el Deporte*. Santa Cruz de Tenerife, España.

Lambin, J. J., Galluci, C. y Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing, gestión estratégica y operativa del mercado*. México: McGraw-Hill.

Méndez Rial, B. (2014). Evolución de la gestión del deporte en el territorio español: síntesis. Federación Española de Asociaciones de Docentes en Educación Física. *Retos. Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 26: 134-137.

Munuera, J. L. y Rodríguez, A. I. (1998). *Marketing estratégico. Teoría y casos*. Madrid: Pirámide.

Peters, T. (2010). *Las pequeñas grandes cosas. 163 trucos para conseguir la Excelencia*. Barcelona: Grupo Planeta.

Peters, T. y Waterman, R. (1982). *En busca de la Excelencia*. Barcelona. Plaza y Janés.

Quesada, S. y Díez, M^a. D. (2013). *Dirección de centros deportivos. Principales funciones y habilidades del director deportivo*. Barcelona: Paidotribo.

Rodríguez Ardura, I. (2007). *Estrategias y técnicas de comunicación: Una visión integrada del marketing*. Barcelona: UOC.

Sanahuja Peris, G. (2013). Propuesta de un modelo integrado de gestión de comunicación y marketing en los clubes deportivos profesionales españoles. Barcelona. *Revista de Recerca i d'Anàlisi. Societat Catalana de Comunicació*, 30(2): 77-98.

Slotd, G. C., Dittmore, S. W. y Branvold, S. E. (2006). *Sport public relations: Managing organizational communication*. Champaign Ill: Human Kinetics.

Toyos, F. y Agudo, A. (2003). *Marketing del fútbol*. Madrid: Pirámide.

UE, CE (2011). *Study on the funding of grassroots sports in the EU – Executive Summary*. Köhn: Eurostrategies, Amnyos, CDES y Deutsche Sporthochschule Köln.

Villarreal Larrinaga, O. y Landeta Rodríguez, J. (2010). *El estudio de casos como metodología de Investigación científica en dirección y economía de la Empresa. Una aplicación a la internacionalización*. Leioa, Bizkaia: Universidad del País Vasco.

Wilcox, D. L., Cameron, G. T. y Xifra, J. (2006). *Relaciones públicas: Estrategias y tácticas*, 8ª edición. Madrid: Pearson.

Zeigler, E. F. (1987). Sport Management: past, present, future. *Journal of Sport Management*, 1: 04-24.

PARTE TERCERA

El marketing en Ecuador

CAPÍTULO XI

La situación del marketing dentro del mercado ecuatoriano²¹

*Martín Oller Alonso*²²

El proyecto *Las tendencias y los retos del marketing en Ecuador (2015)* recopila y analiza información, en lo que respecta al mundo de la empresa y del mercado en Ecuador, a partir de un estudio empírico y teórico de los profesionales del campo del marketing estratégico y operativo. El trabajo de campo se basó en la realización de una encuesta a 67 profesionales del marketing que trabajan en la empresa y a 21 docentes de las facultades de marketing del Ecuador. De este modo, se obtuvo la información que las empresas y la academia requieren para establecer los planes, las políticas, las estrategias y los objetivos más adecuados a sus intereses.

Las áreas analizadas en este estudio son: 1) la competitividad de las PyME, 2) la comunicación interna en las empresas, 3) la utilización del correo electrónico, 4) el departamento de atención al cliente, 5) los motivos por los que se pierden los clientes, 6) los emprendedores, 7) el sector de las franquicias, 8) el marketing *online*, 9) las características del vendedor ideal y 10) la auditoría comercial.

Este análisis ayuda y aporta, en primer lugar, a la toma de decisiones dentro del campo del marketing estratégico y operativo por parte de los profesionales

²¹ Este capítulo presenta los resultados preliminares obtenidos en el proyecto *Tendencias y retos del marketing en Ecuador (2015)* que están publicados en su versión íntegra en Oller, M.; Jordá, R. y Oviedo X. (2016). *Tendencias y retos del marketing en Ecuador* (2016). Granada: EDICSO.

²² En el proyecto que da origen a este capítulo participaron como investigadores Rafael Jordá, Xavier Oviedo, Diana Caamana, Daniela García, Tamara Erazo, Fernando Játiva, Paul Román, Sergio Tobías y David Varea. Además, se contó con la colaboración de los estudiantes María del Mar Saona, José Martucci, Mauro Argoti, Daniel Gabela, Diego Marurí, Erika Rueda, Juan Carlos Medina, Pablo Machado y Bryan Muriel.

implicados -académicos y empíricos-, en segundo lugar, al conocimiento de la situación de la gestión del marketing en el país y, en tercer lugar, a la creación de una herramienta que permite a los profesionales y a las empresas obtener la información requerida a la hora de establecer y definir las diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias más adecuadas para sus intereses.

1. Dimensiones de análisis del marketing en Ecuador

1.1.El sector de las franquicias

La franquicia es un modelo comercial respaldado por una marca de mayor tamaño (Barroso 1999) que se subdivide en dos categorías: 1) las franquicias de negocio, en la que se transmite un concepto de negocio completo a los franquiciados y 2) las de producto -franquicia tradicional-, en las que los franquiciados distribuyen los productos elaborados por un suministrador -franquiciador- con cuyo nombre de marca se identifican. Barroso (1999) afirma que el éxito depende de varios factores, entre los que destacan un sólido *know-how* (saber hacer); la relación constante entre franquiciador y franquiciado y el reconocimiento y representatividad de la marca en su mercado.

Los principales involucrados en el modelo de franquicia son el franquiciante y el franquiciado (Verde-Ramo, 2005), siendo éste muy atractivo para ambas partes por las oportunidades que se generan. Al franquiciante este tipo de asociación le permite crecer con menor inversión, mayor presencia de marca, más facilidad para acceder a nuevos mercados, mayor capacidad para delegar administración de personal y la posibilidad de aumentar y diversificar ingresos. En cuanto al franquiciado, le permite la posibilidad de ser empresario sin tener conocimiento previo, obtener el conocimiento de un “negocio probado”, lograr economías de escala, asegurar territorio exclusivo, acceder más fácilmente a financiamiento y contar con una menor probabilidad de fracaso (Verde-Ramo, 2005).

Según Amaya (2007), la globalización es una de las principales causantes de que el modelo de franquicia sea uno de los que más aceptación tiene actualmente en los mercados de casi todos los países. En América Latina es notoria la expansión de este modelo en sus empresas de bienes y servicios procedentes de los Estados

Unidos. Este proceso provoca que el empleo de los nuevos patrones productivos, tecnológicos y administrativos conduzca a que la franquicia sea vista o percibida como una pieza del sistema de objetos que se está construyendo durante el proceso de globalización (Cadena, 2003).

En Ecuador, según Cajamarca (2012), las franquicias mantuvieron unos modestos niveles de penetración entre 1967 y 1997, siendo a partir de comienzos del siglo XXI, con la entrada en vigencia de la dolarización, cuando este mercado tomó impulso. A partir del incremento de la estabilidad económica en el país, basada en el cambio de moneda, se estima que en Ecuador se establecieron más de 150 franquicias entre extranjeras (86%) y ecuatorianas (14%).

Según datos estadísticos de la Asociación Ecuatoriana de Franquiciadores²³, en 2012 existían 152 franquicias, 1200 establecimientos, 8000 millones de dólares en facturación, 8300 personas bajo empleo directo y 3465 personas con empleo indirecto.

1.2. Las características del vendedor ideal

La venta personal, tal y como menciona Kotler (2013), es una de las profesiones más antiguas del mundo, poseyendo varios nombres y estereotipos, algunos desfavorables. Sin embargo, la creación de valor para el cliente se ha convertido en un importante objeto de estudio en el contexto de las relaciones comprador/vendedor desde principios de la década de los noventa (Anderson, 1993) debido a que la creación de un valor superior para el cliente se considera un elemento fundamental en el desarrollo de la capacidad competitiva de una empresa (Ulag 2006). Factor por el que puede afirmarse que la interacción entre un vendedor y un cliente es, quizás, la herramienta promocional más relevante (Ferrell, 2010).

Para lograr esta creación de valor, los vendedores deben ser seleccionados y dirigidos de manera correcta, ya que elegir al personal comercial es la actividad gerencial más importante de toda organización (Etzel, 2003). Tal y como afirma

²³ Asociación Ecuatoriana de Franquiciadores, <http://www.aefran.org/> [recuperado 4/02/16].

Kotler (2013), en una fuerza de ventas típica, el 30% de los vendedores generan el 60% de las ventas, por lo que, como confirma Guiltinan (1998), se requiere de una gran inversión de tiempo y dinero para reclutar y entrenar nuevos vendedores. Ante todo porque las diferencias de rendimiento entre un vendedor promedio y un vendedor superior pueden ser sustanciales.

Una vez seleccionados los candidatos, los vendedores nuevos e inexpertos realizan programas de orientación y capacitación en ventas (Etzet, 2003) que les ayudan a manejar mejor su tiempo y su productividad (Guiltinan, 1998).

La tendencia a escala global en torno a las ventas apunta a un incremento del profesionalismo de los vendedores a través de la motivación y el desarrollo de sus habilidades comunicativas y relacionales. A pesar de ello, según Vázquez (2008), las universidades latinoamericanas no ofrecen una carrera universitaria para formar vendedores y, además, los vendedores aún son seleccionados más por sus características personales -activo, veloz, dinámico, metido y salido, inventor, líder, riesgoso, relacionista, elegante, bien vestido y atractivo, confiable, efectivo, entre otras, que por su formación o estudios.

En Ecuador no existen trabajos o estudios contrastados que indiquen la realidad del vendedor en el mercado de este país, por lo que se justifica de forma clara este análisis. El estudio de la situación del mercado ecuatoriano actual es muy necesario debido a la necesidad generada y la falta de conocimiento de los factores de competitividad, económicos, políticos, legales, tecnológicos y socioculturales que ejercen presiones directas e indirectas en las actividades que desarrollan los vendedores (Sango, 2009).

1.3. Los motivos por los que se pierden los clientes

La pérdida de clientes es un factor que afecta directamente a la rentabilidad de la empresa, tanto a nivel interno como externo. Por lo tanto, establecer estrategias de fidelización y retención de clientes capaces de proporcionar una cartera de clientes estable son aspectos que ofrecen a la empresa su estabilidad financiera y operativa.

El manejo de las relaciones con los clientes a través de las herramientas de marketing relacional se ha convertido en una prioridad para las empresas si lo que pretenden es incrementar las tasas de retención y las ventas por cliente (Cabanelas y col., 2007). Las empresas, al contar con una base de clientes fieles, adquieren una ventaja competitiva, ya que la fidelidad del cliente es uno de los principales objetivos que deben proponerse las empresas para sobrevivir en un mercado tan competitivo como el actual (Setó Pamies, 2003), pudiendo incrementar sus ingresos y disminuir sus costos debido a que el esfuerzo de servir a clientes leales es menor (Setó Pamies, 2003).

La alta competitividad es uno de los principales motivos por los que se pierden los clientes:

El incremento en la competencia se ha visto disparado tanto por el desvanecimiento de las barreras físicas y sectoriales como por la laxa diferenciación entre productos y servicios. Un hecho que ha facilitado las copias entre competidores, dando lugar a que el cliente perciba el precio como la única diferencia existente entre marcas y a que éste se convierta en su único criterio a la hora de escoger (Gonzales Muñoz, 2009).

Aunque el cliente considera el precio un factor importa al momento de elegir el producto o servicio a adquirir, hoy en día está muy bien informado sobre lo que hay en el mercado, siendo más exigente y menos leal a una marca o empresa en particular.

Según Gonzales Muñoz (2009), la principal razón que explica las fugas de los clientes es una mala experiencia o la percepción de indiferencia de la compañía hacia ellos. De un modo u otro, la pérdida de clientes implica consecuencias negativas cualitativas -se reflejan en la imagen de la empresa, ya que un cliente insatisfecho traslada su mala experiencia a clientes potenciales, lo que afectaría al prestigio de la empresa- y cuantitativas -el costo que implica la captación de nuevos clientes es bastante alto-.

Debido a la pérdida de clientes, las empresas han empezado a crear estrategias para mejorar la relación con éstos que, según Zablah y col. (2004), se basa en un

proceso continuo que incluye el desarrollo y la aplicación de inteligencia de mercado con el objeto de construir y mantener relación con la cartera de clientes que maximicen el beneficio. Rodríguez y col. (2007) afirman que una de las mejores alternativas para mejorar la gestión de la relación con los clientes es responder a sus quejas porque es una variable que tiene el potencial de otorgar estabilidad a una relación en la que no exista plena satisfacción de los clientes. Gómez (2010) también destaca los sistemas de CRM como una de las herramientas más utilizadas en la fidelización de clientes para el consumo masivo, ya que sirven para la medición e identificación de oportunidades de mercadeo.

1.4. El marketing *online*

Las NTIC, y en especial internet, han tenido un impacto esencial, revolucionando el marketing y su gestión. Internet ha incrementado el capital social, facilitando la participación en la comunidad (Wellman y col., 2001). Además, la aparición de las redes sociales digitales ha permitido que las personas puedan comunicarse a través de tecnologías capaces de generar interacciones constante e inmediata. Hoy día las aplicaciones de la web 2.0 permiten una gestión de contenidos mucho más simple a través de una comunicación multidireccional entre los visitantes y el editor del sitio web (Alderton, 2007).

Internet ha influido profundamente en muchos sectores de la economía debido a que su uso en los hogares y en las empresas es un fenómeno generalizado y ha alterado los modos de funcionamiento de muchas industrias (Prince y Simon, 2009). En cuanto a las redes sociales, Porter (2001) declara que la tecnología es capaz de fortalecer las ventajas competitivas de las empresas a través de la conjunción de las actividades en un sistema más característico y único.

Según el estudio *Digital life* (2014), el 84% de los usuarios que navegan en internet están en alguna red social, el 78% tiene en cuenta los comentarios y el 80% busca información *online* antes de adquirir un producto o servicio. Esta situación obliga al marketing a desarrollar nuevas habilidades para situarse en un entorno que supone el uso de las nuevas tecnologías e internet.

Según Castelló (2010), las redes sociales se configuran como la herramienta de internet más idónea para aquellas estrategias empresariales enfocadas hacia el cliente, preocupadas por la personalización de su mensaje, la interacción con el destinatario y el mantenimiento de una comunicación bidireccional con éste para conseguir su fidelización. Además, a partir de esta interacción, las redes sociales proveen de datos de comportamiento natural de los usuarios (Hogan, 2008). En este punto se presenta otro problema para las empresas y los especialistas en marketing: la medición de los resultados de las acciones de marketing en redes sociales. Existe un problema complejo a la hora de cuantificar y medir las acciones realizadas en las redes (Clemons, 2009). En general, las empresas están utilizando indicadores muy básicos de eficiencia y eficacia para medir el resultado de acciones de marketing *online* basados en las estadísticas que les proporcionan las mismas redes sociales.

Finalmente, puede afirmarse que el marketing en línea, apoyado con campañas en medios *online*, se ha convertido en una gran oportunidad para las empresas, teniendo por objetivo promocionar la marca, fidelizar al cliente, dar a conocer sus productos o servicios e incrementar la rentabilidad del negocio. En Ecuador estos aspectos, aun hoy, son un reto porque, como señala la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones (ARCOTEL) (2015), por cada 100 habitantes 55 personas tienen acceso a internet y, según un informe del INEC (2014), el 67,8% de las personas que utilizan computadora tienen entre 16 y 24 años. Los mismos datos muestran que sólo el 28,3% de los hogares a nivel nacional tienen acceso a internet. A pesar de estos datos, que muestran el limitado acceso a internet de la población ecuatoriana, según Costanzo (2012), existe una tendencia de consumo en todo el mundo que muestra que el cliente reclama mayor variedad de productos y disponibilidad de información en internet.

1.5. La comunicación interna de las empresas

Las formas comunicativas de una organización se manifiestan en la acción comunicativa y la conducta corporativa. En primer lugar, la acción comunicativa es lo que la empresa dice sobre ella misma, es el hacer saber, dónde se incluye la comunicación interna (con los empleados), la comunicación comercial (con los

consumidores), la comunicación industrial (proveedores y distribuidores) y la comunicación institucional (públicos). Y, en segundo lugar, la conducta corporativa es el saber hacer (Capriotti, 1999).

La comunicación corporativa considera dos aspectos, la comunicación interna y la comunicación externa. La primera trabaja en la concepción y el desarrollo de la cultura corporativa, es decir, en aquellas ideas y conceptos cualitativos que definen a la organización. La segunda se encarga de gestionar la imagen que la empresa quiere ofrecer al mercado o a la sociedad. El objetivo de ambas es colaborar para alcanzar los niveles de rentabilidad previstos (Castro, 2007).

La comunicación interna es una estrategia que las organizaciones utilizan de forma constante para mantener comprometidos a sus clientes internos y colaboradores; para la transmisión de la cultura organizacional, los valores, la misión, la visión y los objetivos y para generar una ventaja competitiva.

A criterio de Brandoline y González (2009: 7) “como en su momento la publicidad, el marketing y las relaciones públicas, la comunicación interna ha ganado su lugar dentro de la empresa contemporánea como una nueva y efectiva herramienta de gestión que mejora la competitividad organizacional y el clima de trabajo” (Brandolini y González, 2009: 7). De forma que la comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica y como un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. “Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge para generar un entorno productivo, armonioso y participativo” (Brandolin y González, 2009: 25). Estos aspectos la han convertido en un elemento dinamizador y de soporte de las estrategias de cualquier organización, siendo el corazón de la coordinación de tareas y de la canalización de esfuerzos y recursos hacia los objetivos que se persiguen. Además, permite reafirmar la propia identidad y transmitir el conjunto de valores compartidos por los miembros de la organización (Álvarez y Lesta 2011).

De igual forma, Pinillos (1996) asegura que la comunicación interna ayuda en aspectos fundamentales de la competitividad empresarial porque transmite su cultura, su misión, su visión, sus valores, sus mensajes, sus objetivos generales, sus principales noticias e implica a la plantilla en los aspectos esenciales del negocio. De este modo ésta crea relaciones eficientes entre los distintos públicos, grupos o equipos de las empresas, logrando así aproximarse a uno de los retos de la comunicación interna que es la “generación de valor” y colaborando en “la cadena de valor” de las compañías.

1.6. La investigación de mercado y la competitividad en las grandes empresas y en las PyME

Una de las principales herramientas para mejorar la competitividad de las empresas es la investigación de mercados, ya que provee de información vital para la toma de decisiones, no sólo en cuanto a las necesidades de los clientes y movimientos de los mercados, sino también de cara a la competencia y el entorno. Por lo tanto, entender qué tanto y de qué forma usan las empresas la investigación de mercados como herramienta formal del marketing y en su gestión administrativa estratégica en Ecuador se convierte en un principio estratégico fundamental respecto a capacidad competitiva y para su sostenibilidad.

El debate respecto a cómo medir la competitividad se mantiene de forma permanente, evolucionando conforme a las propias realidades cambiantes de los países. De forma que, según Porter (2001), la competitividad de las naciones, en primera instancia, depende de la competitividad de sus empresas.

Con base en el mapa de competitividad planteado por el BID, Saavedra (2012) establece ocho áreas integradas que las organizaciones deben considerar para mejorar su desempeño: 1) planeación estratégica; 2) producción y operaciones; 3) aseguramiento de la calidad; 4) comercialización; 5) contabilidad y finanzas; 6) recursos humanos; 7) gestión ambiental y 8) sistemas de información.

Todos estos factores se nutren o son parte del conjunto de herramientas de la investigación de mercados. Este concepto Malhotra (2008: 8) lo define como la

“identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información, con el propósito de ayudar a la administración a tomar decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas (y oportunidades) de marketing”.

En el contexto de las PyME la investigación de mercados se reconoce como necesaria, pero sus limitaciones dan como resultado que su uso en la práctica sea limitado, ya que, según Villavicencio (2006), existen varios factores que inciden sobre la capacidad de exportación de las PyME, entre ellos la dinámica de investigación, lo que ocasiona un gran vacío en cuanto al conocimiento de mercados internacionales y las exigencias financieras, dificultando el entendimiento de las oportunidades de desarrollo empresarial. A esto se une la escasa cultura de investigación al interior de las MI PyME (Onofa, 2013).

Cada país mantiene diferentes enfoques a la hora de definir o clasificar a las PyME. En general se aceptan 3 variables para definir las: 1) el tamaño de la empresa en cuanto a cantidad de personal, 2) el volumen de ventas y 3) el tamaño de sus activos.

La Corporación Andina de Naciones CAN en su Resolución 1260 artículo 3 emitida por la Secretaría de la Comunidad Andina clasifica las PyME en cuatro grupos:

Tabla 3. Parámetros PYME en América Latina

Variables	CONJUNTO A Estrato I	CONJUNTO B Estrato II	CONJUNTO C Estrato III	CONJUNTO D Estrato IV
Personal Ocupado	1 – 9	10 – 49	50 – 99	100 – 199
Valor Bruto de las Ventas Anuales (US\$)*	≤ 100.000	100.001 – 1.000.000	1.000.001 – 2.000.000	2.000.001 – 5.000.000

(*) Margen comercial para las empresas comerciales.
Prevalecerá el valor bruto de las ventas anuales sobre el criterio de personal ocupado.
Fuente: Elaboración propia a partir de la resolución 1260 de la Comunidad Andina de Naciones (2010).

En Ecuador, la Superintendencia de Compañías acoge la clasificación de la resolución 1269 de la CAN y clasifica a las PyME de acuerdo a:

Tabla 4. Clasificación adoptada por la Superintendencia de Compañías del Ecuador

Variables	Micro Empresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Grandes Empresas
Personal ocupado	De 1 a9	De 10 a 49	De 50 a 199	Igual o mayor a 200
Valor bruto en ventas Anuales	Igual o menor a 100.000	100.001 – 1.000.000	1.000.001 – 5.000.000	>5.000.000.00
Monto de Activos	Hasta US \$ 100.000	De US \$ 100.001 hasta US \$ 750.000	De US \$ 750.001 hasta US \$ 3.999.999	Igual o mayor a US \$ 4.000.000

Fuente: Resolución No. SC-INPA-UA-G-10-005 SuperCompañías (2010).

Aunque ésta realiza una importante diferenciación para efectos de la aplicación de las normas NIIF, que define a las PyME como las entidades jurídicas que cumplan las siguientes condiciones: 1) Monto de activos inferior a 4 millones de dólares y 2) registrar un valor bruto de ventas anuales de hasta cinco millones de dólares y tengan menos de 200 trabajadores (Resolución No. SC-INPA-UA-G-10-005 SuperCompañías, 2010). De este modo quedan fuera de esta obligación las micro-empresas.

1.7. Los emprendedores empresariales

La importancia de emprender radica en que la mayor parte de países, tanto los llamados desarrollados como los que se encuentran en vías de desarrollo, están apostando al emprendimiento como una opción frente a la falta de empleo y a la necesidad de generación de ingresos principales o adicionales. Aunque parezca una forma de actuar empresarial relativamente reciente, el término *entrepreneur* fue introducido en la literatura económica por primera vez a principios del siglo XVIII por el economista francés Cantillon. Este autor lo definió como el agente que compra los medios de producción a ciertos precios y los combina en forma ordenada para obtener de allí un nuevo producto. De forma que el emprendedor, a diferencia de otros agentes, no posee un retorno seguro, asumiendo y soportando los riesgos que dominan el comportamiento del mercado (en Thornton, 1998).

Si bien la innovación puede estar presente en cualquier sector, es característica del sector empresarial. El empresariado innovador ve el cambio como una norma saludable, responde a él y lo explota como una oportunidad (Drucker, 1985). Tal y

como destaca Stevenson (2006), emprender es perseguir la oportunidad más allá de los recursos que se controlen en la actualidad.

El emprendimiento se ha incorporado a la cultura ecuatoriana como concepto transformador de la economía al ser un dinamizador de ésta y por sus efectos a corto, mediano y largo plazo. Según el estudio de *Global Entrepreneurship Monitor GEM en Ecuador* (2014), éste es el país que más crece en términos de emprendedores y emprendimiento en América Latina. A pesar de ello, el índice de actividad emprendedora temprana ha tenido una reducción del 36% en 2013 y del 32,6% en 2014. Datos que significan que aproximadamente 1 de cada 3 adultos ecuatorianos había iniciado los trámites para establecer un negocio o poseía uno cuya antigüedad no superaba los tres años y medio durante este periodo de análisis. Además, más de la mitad de los emprendedores ecuatorianos están entre los 25 y 44 años de edad y la incorporación de mujeres a este segmento es cada vez más significativa. La diferencia radica en que los hombres emprenden primordialmente por oportunidad, mientras que las mujeres son más sensibles a la necesidad (Lasio y col., 2014).

A pesar de que Ecuador es uno de los países con los mayores niveles de emprendimiento, ciertos factores no permiten ni que se consoliden los negocios ni que prosperen las entidades que apoyan estas iniciativas (Landsdale y col., 2013).

1.8.El servicio al cliente

El concepto de servicio al cliente está relacionado con la calidad del servicio que se ofrece. Tal y como menciona Lovelock (1990), el servicio al cliente implica actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con éstos en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional. Según Peel (1993), el servicio al cliente tiene un carácter relacional que conlleva un vínculo entre la empresa y el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad.

La buena atención al cliente es un aspecto fundamental en la relación entre el consumidor y la empresa, ya que una comunicación eficiente, una alta capacidad de *feedback* y una mejora continua lleva a que, como afirma Duque (2005), el conocimiento del ciclo del servicio y sus momentos de verdad ayuden al personal de servicio a conocer el punto de vista del cliente y a considerarlos como éstos los consideran a ellos. Por ello, según Paz (2005), la atención al cliente debe establecerse como un aspecto primordial de la estrategia empresarial donde el servicio al cliente no es una decisión optativa, sino un elemento imprescindible para la existencia de una empresa, constituyendo, además, el centro de interés fundamental y la clave de su éxito o fracaso.

Brindar un buen servicio al cliente permite crear una relación positiva que influye en la percepción que el consumidor tiene del producto o servicio que se está ofreciendo. Como menciona Paz (2005), la satisfacción del cliente, o la falta de ella, es la diferencia entre lo que espera recibir y lo que percibe que está recibiendo. Por lo que su satisfacción depende del resultado que se capta de un producto en cuanto a la entrega de valor en relación con las expectativas del comprador (Villareal, 2015). De forma que el servicio serio y exacto aumenta la confianza del cliente en la compañía (Berry, 2003).

Estos aspectos acentúan la necesidad de que las organizaciones -en Ecuador- pongan mayor énfasis en la gestión de las acciones que faciliten un mayor involucramiento del equipo de ventas y marketing, puesto que son éstos los que podrían influir en los comportamientos de compra y en el grado de lealtad de los clientes (Valenzuela y Villegas, 2013).

Para Parasuraman (1991), uno de los principales exponentes del marketing de servicios, existen 5 categorías donde se puede calificar las expectativas de los consumidores en cuanto al servicio que esperan recibir: fiabilidad, tangibilidad, sensibilidad, seguridad y empatía.

1.9. La auditoría comercial

La auditoría ha pasado de “tener un significado eminentemente asociado a la contabilidad y a un examen cuantitativo a ser aceptada como operaciones de evaluación efectuadas en períodos determinados, ya sea en forma permanente, periódica o eventual” (Amador Sotomayor, 1993: 35). Así que se puede definir como “la técnica que tiene como propósito la comprobación, verificación y evaluación de actividades por medio de técnicas de investigación aplicadas a hechos y registros” (Rodríguez Valencia, 1989: 54). Estas técnicas son utilizadas en la investigación de estos hechos y registros, para así comprobar, verificar y evaluar las actividades de la empresa pública o privada; basando su análisis en la eficiencia y eficacia de los distintos procesos acontecidos.

En las últimas décadas la auditoría se ha disociado de los aspectos que la vinculaban de forma exclusiva al sector operativo, de finanzas y tributario. Actualmente la evaluación en las empresas se dirige, además, a áreas como la comunicación, la informática, el marketing, etcétera, porque éstas representan los activos estratégicos que posibilitan una ventaja respecto a la competencia dentro de sus respectivos mercados. El rol de la auditoría se explica, según Wallace (2004), a partir de la hipótesis de la supervisión, de la información y de la seguridad, con el objetivo de conseguir la máxima operatividad, productividad y calidad.

Las principales discusiones y análisis sobre la planificación de la auditoría comercial (*Audit Planning*, AP) se han desarrollado dentro del sector privado (Blocher y Willingham, 1985). Según Johnson y Johnson (1997: 38),

las diferencias en la planificación de las auditorías (AP) gubernamentales y comerciales parecen razonables teniendo en cuenta los contrastes entre los objetivos de la contabilidad financiera de las entidades privadas y las características ambientalistas y sociales del Gobierno.

En este apartado, la idea propuesta de auditoría comercial dentro de la empresa privada se basa en la evaluación y adecuación de las prácticas de la red comercial de una empresa para lograr una red de ventas eficaz y una ventaja respecto a la competencia (González, 2002). El análisis se realiza desde esta perspectiva debido

a que hoy en día la información vertida a través de una auditoría comercial representa una ventaja y un activo estratégico dentro de la organización de una entidad. Acción que provoca que la inversión económica en ésta revierta en la obtención de una mayor productividad y calidad a nivel global en todos los estamentos que constituyen una empresa.

1.10. El correo electrónico en la empresa

El origen del correo electrónico se debe a la existencia de internet. Éste proporciona a las empresas un poderoso instrumento de participación y de gestión del conocimiento organizacional, que hace posible su captura, procesado y puesta a disposición del mismo allí donde se necesita y en las condiciones requeridas por el usuario (Vargas, 2002). Para analizar el uso del correo electrónico en la empresa debe hacerse referencia al desarrollo de las TIC como un conjunto de herramientas, soportes y canales desarrollados y sustentados por las tecnologías (telecomunicaciones, informática, programas, computadores e internet) que permiten la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y presentación de informaciones, en forma de voz, imágenes y datos, contenidos en señales de naturaleza acústica, óptica o electromagnética a fin de mejorar la calidad de vida de las personas (Ávila, 2013).

Para referirnos al correo electrónico el término que se suele utilizar es el anglicanismo *e-mail*, que proviene de la construcción inglesa *electronic mail*, pero encontramos otras como correo-e, e-correo o, simplemente, correo o *mail* (Andreu, 2011)

Una definición más apropiada en el ámbito laboral de una empresa sería la ofrecida por Castillo y Fernández (2014), que definen *email* como un servicio de red que permite a los usuarios enviar y recibir mensajes y archivos rápidamente a través de sistemas de comunicación electrónicos. Por medio de éstos se envía no solamente texto, sino todo tipo de documentos digitales. Según Meroño (2005), dentro de las tecnologías colaborativas, y más concretamente dentro de los sistemas de comunicación electrónicos, el correo electrónico ocupa un lugar primordial por su bajo coste, amplia difusión, facilidad de uso, diversidad de usos (envío de archivos,

agenda, búsqueda, etc.), permitiendo la comunicación asíncrona y sincronizada en el mismo y diferentes lugar/es.

En los últimos veinticinco años se ha generado una evolución y un cambio en los distintos sectores productivos. El marketing no ha quedado ajeno a estos cambios, representando un reto adquirido. Además, los distintos clientes (internos y externos) son un factor fundamental, donde su satisfacción es condicionada, en ocasiones, por el nivel de calidad en la respuesta a sus deseos y necesidades. Según Santomà (2004), un ejemplo claro se observa en la industria hotelera, donde el correo electrónico y las instalaciones en tecnologías de la información y la comunicación (TIC) son ofrecidas como servicio secundarios por los hoteles, pero que, sin embargo, son determinantes en la decisión final del cliente (Santomà, 2004).

2. Metodología

El proyecto *Las tendencias y los retos del marketing en Ecuador (2015)* se llevó a cabo a partir de un estudio teórico y empírico del marketing estratégico y operativo y de los profesionales que trabajan en esta área dentro de las empresas y las universidades ecuatorianas. Para ello, se han llevado a cabo procesos sistemáticos de (re)interpretación de los datos obtenidos a partir de las encuestas realizadas y el análisis conceptual y contextual del estudio teórico/bibliográfico.

A nivel técnico, se trata de un estudio mixto que analiza las fuentes documentales -teóricas, conceptuales y referenciales de las áreas del marketing- y las fuentes empíricas -profesionales del marketing de las empresas y universidades ecuatorianas que aportan sus respuestas a la encuesta con base en sus experiencias y percepciones-. De este modo se consigue una doble perspectiva de análisis que enriquece todo el proceso y los resultados finales.

Las fuentes secundarias empleadas -documentos científicos, estudios de investigación académicos y empresariales, proyectos, leyes y legislaciones, etc.- han permitido una exhaustiva revisión documental del estado de la cuestión a nivel regional, América Latina, y nacional, Ecuador. Para este trabajo se analizaron los documentos y estudios científicos que se han realizado hasta hoy día por parte de

los principales autores/investigadores a nivel nacional, regional e internacional en el área de análisis del marketing.

Este trabajo de indagación y análisis teórico/bibliográfico permitió a los investigadores de este proyecto obtener información contextualizada y contextualizadora del objeto de estudio que les ayudó a interpretar los datos obtenidos a partir de la aplicación de las encuestas a los profesionales del marketing consultados en el país.

Las fuentes primarias, registros directos de la opinión profesional de la muestra consultada, proporcionaron evidencias de primera mano sobre la realidad profesional del marketing en Ecuador. La técnica de investigación fundamental de obtención de información fue la encuesta estandarizada, herramienta que permite obtener datos de modo rápido y eficaz de hechos o fenómenos de forma general. Ésta se aplicó durante el primer semestre de 2015 de forma directa e indirecta a una muestra de 67 profesionales del marketing que trabajan en alguna de las 5000 empresas que aparecen en el informe que la revista EKOS²⁴ elabora anualmente y a 21 docentes de las 35 facultades de marketing del Ecuador²⁵. De este modo, se obtuvo la información que las empresas y la academia requieren para establecer los planes, las políticas, las estrategias y los objetivos más adecuados a sus intereses.

Para la selección y distribución de la muestra se tomó como universo el total de facultades de Marketing (35) y las empresas (4000) que aparecen en el informe que elabora la revista líder especializada en economía EKOS en Ecuador. En un primer momento se intentó obtener una muestra representativa con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, para lo que se necesitaba una muestra total de 351 sujetos. Sin embargo, debido a los condicionantes temporales, de coste, viabilidad y baja tasa de respuesta (7.1%), fue imposible obtener una muestra estadísticamente representativa (88). Por ello, en un intento de solventar este inconveniente, en primer lugar se realizó un profundo análisis

²⁴ <http://www.ekosnegocios.com/empresas/RankingEcuador.aspx> [recuperado 20/06/15].

²⁵ <http://app.senescyt.gob.ec/BuscadorOfertaAcademicaWeb/faces/index.xhtml> [Recuperado 20/06/15].

teórico/contextualizado en el trabajo documental y, en segundo lugar, se llevó a cabo un muestreo no probabilístico de casos consecutivos en la selección de la muestra, intentando que todos los elementos de la población tuvieran igual probabilidad de pertenecer a ésta. El propósito de esta selección fue garantizar la heterogeneidad como principio básico que permitiera contar con criterios lo más diversos posibles de sujetos que comparten el mismo gremio, pero en espacios geográficos y profesionales diferentes.

El cuestionario se confeccionó de forma estructurada en el que las áreas de análisis planteadas fueron: la competitividad de las PyME, la comunicación interna en las empresas, la utilización del correo electrónico, el departamento de atención al cliente, los motivos por los que se pierden los clientes, los emprendedores, el sector de las franquicias, el marketing *online*, las características del vendedor ideal y la auditoría comercial.

3. Resultados

Para llevar a cabo el trabajo de campo del proyecto *Tendencias y retos del marketing en Ecuador (2015)* se contactó con 1250 empresas y 36 facultados de marketing en Ecuador, obteniendo una tasa de respuesta del 7.1%. Del total de encuestados el 57% fueron hombres y el 42% mujeres, con edades comprendidas, casi en su totalidad, entre 25 y 45 años. Respecto a su estabilidad laboral, los resultados mostraron que la media de la muestra está trabajando 5,8 años en su empresa actual y 4,8 en la anterior. Aunque en un primer momento parezca que existe una relativa estabilidad laboral, el alto valor de la desviación estándar (5,5 y 5,03) revela grandes diferencias entre los encuestados.

Aunque el 97,7% de los consultados posee estudios universitarios, tan solo el 17,4% cuenta con estudios universitarios con especialización en marketing. Respecto a la pregunta de cómo accedieron a esta profesión, el 57% destaca que lo hizo por afinidad profesional y el 9,7% por vocación o porque le gustaba. Tan solo el 5,8% accedió al mercado profesional del marketing a través de pasantías o prácticas profesionales en la universidad.

3.1. Franquicias en Ecuador

Los profesionales del marketing encuestados a la hora de elegir un tipo de franquicia concreta para crear su negocio valoran principalmente la notoriedad de la marca (24%), los aspectos económicos (30%), los beneficios estimados (18%) y la inversión económica precisa (12%) a realizar por parte del franquiciado.

Los principales atractivos de las franquicias se encuentran principalmente en sus potencialidades respecto al franquiciado (la asistencia permanente, 11%) y al mercado (el *know-how*, 13%). Sin embargo, no muestran demasiado interés en la estabilidad del posible franquiciador porque aparecen poco valoradas las opciones de conocer los años de antigüedad de la franquicia (7%) y los establecimientos que ha abierto y cerrado (4%).

Casi la mitad de los encuestados (43,2%) considera que apostar por un modelo de franquicia u otro no es importante, ya que el que sabe vender triunfa independientemente del canal comercial que está utilizando. Sin embargo, hay dos tendencias divididas prácticamente a partes iguales. En primer lugar, algo más de una cuarta parte (28,5%) apuesta por la franquicia como una primera opción gracias al respaldo que ofrece una marca conocida y a la posibilidad de entrar en una cadena cuya garantía de éxito está refrendada en multitud de casos. Y, en segundo lugar, el grupo que, casi en el mismo porcentaje (27,3%), se inclina por otras opciones antes que las franquicias debido a que considera que se está potenciando en mayor medida el comercio asociado y porque en los últimos tiempos se han conocido casos de cierres o problemas entre los franquiciados y los franquiciadores.

La importancia de la ubicación de la franquicia para su éxito depende del sector de actividad y del producto que se trate, de este modo lo determinaron casi tres cuartas partes de los encuestados (73,9%) quienes, además, plantearon como una opción relativamente válida su emplazamiento en centros comerciales.

Los principales inconvenientes observados por los encuestados quedan divididos en dos grupos. En primer lugar, los vinculados con la relación comercial y profesional entre franquiciador y franquiciado (47%). Y, en segundo lugar, los

conectados con los problemas de ubicación y las dificultades económicas (37%), que suponen la fuerte inversión por parte del franquiciado a la hora de poner en marcha el proyecto.

Se observan tres tendencias: en primer lugar, más de un tercio de los encuestados (40,9%) se decantan por un empoderamiento de organismos autónomos o privados como una empresa certificadora (30,7%) o de los empresarios especialistas en el sector a través de una asociación (10,2%). En segundo lugar, casi un tercio (31,9%) apuesta por dar mayor peso al poder público y gubernamental a partir de la creación de un organismo público a través del MIPRO o del Registro Mercantil (11,4%). Y, en tercer lugar, una quinta parte (20,5%) apuesta por la autorregulación del propio sector a partir de su trayectoria comercial.

Finalmente, según los encuestados, las franquicias deben dar prioridad a la consolidación del negocio antes que al crecimiento en número de establecimientos (34%).

3.2. Características del vendedor ideal

Más de la mitad de los encuestados (55%) destacó que es fundamental que posea una formación acorde al nivel de la empresa actual, que requiere de un cierto “saber estar” y de habilidades sociales específicas que facilitan el contacto con los clientes (31%). De modo que para ellos, la formación más apropiada para el vendedor se cimienta en: 1) los cursos específicos de venta; 2) la actitud positiva hacia los clientes y 3) el profundo conocimiento de los productos de la compañía y la competencia (24%). Además, un cuarto (24%) considera que no es necesaria ninguna titulación de tercer nivel, sino una formación acorde a la línea de productos o servicios que se comercializan a fin de conseguir entender sus características y utilidades y poder defenderlos ante un cliente especializado.

Tan solo un 12% de los especialistas encuestados estima que todo vendedor debe poseer una carrera universitaria para ser percibido como un interlocutor válido. Mientras que casi el 80% se decanta por una formación específica -dentro del

mercado en el que se trabaja- basada en la práctica, el aprendizaje continuo y la experiencia en el campo.

Respecto a la edad, a pesar de que casi dos tercios (61%) de los encuestados consideran que es indiferente y lo principal es la actitud, la experiencia y la ilusión, más de un tercio (36%) se inclina por los vendedores entre 30 y 40 años -porque tienen una cierta experiencia- y más jóvenes -porque tienen más energía, entusiasmo y no están viciados-.

Los encuestados se decantan mayoritariamente por el vendedor metódico, cuidadoso y organizado a la hora de realizar su trabajo (43%) debido a que su actividad es fundamental dentro de la estrategia de la empresa y requiere de una cuidada organización (39%). Solo un 17% se inclina por el virtuosismo del vendedor genial valorado a partir de los resultados que sea capaz de obtener.

La capacidad comunicativa de los vendedores, según dos tercios de los encuestados (64%), debe basarse en su capacidad reflexiva y analítica, capaz de hacer en cada momento la pregunta más adecuada para obtener la máxima información y así adecuar su producto a las necesidades del cliente. A pesar de ello, algo más de un cuarto (28%) considera que deben ser activos y extrovertidos, capaces de explicar con fluidez y entusiasmo todas las características y beneficios de su producto.

La presencia y la habilidad de contacto a corto plazo son imprescindibles (45%). A pesar de ello, el resto de profesionales quita importancia al aspecto físico para dársele a la imagen que transmite (39%), el saber estar (2%) y la neutralidad (11%) del vendedor. Mientras que las principales herramientas que hacen triunfar al vendedor según el sondeo realizado son: 1) el conocimiento del producto y la competencia (26,19%) y 2) la capacidad para trabajar en equipo, tanto a nivel compañía como con los jefes (23,81%).

El tipo de vendedor que más abunda en la actualidad es aquel que conoce todo sobre su producto (31%) -enfocados en el producto-; a continuación el que sabe buscar relaciones estables con sus clientes, les aporta beneficios y algún valor

añadido, así como soluciones prácticas a sus problemas, convirtiéndose en su auténtico asesor para lograr fidelizarlo (25%) -enfocado en los clientes-; en tercer lugar el que conoce el producto y las diferentes técnicas de ventas (23%) -características y capacidad del vendedor- y, finalmente, el profesional de ventas que diferencia a la perfección su producto del de la competencia, conoce las necesidades del cliente y sabe gestionar el tiempo (22%) -vendedor integral que conoce la competencia, al cliente y cuenta con las herramientas necesarias-.

3.3. Motivos por los que se pierden los clientes

Los principales motivos por los que las empresas ecuatorianas pierden clientes están relacionados directamente con: 1) la mala administración de las relaciones con estos (CRM) (30%); 2) la incapacidad del equipo de ventas de crear valor añadido al servicio o producto; 3) la ineficacia para cubrir las expectativas del cliente (14%) y 4) la baja competencia para vender (6%).

Este descrédito por parte de los encuestados se centra, en primer lugar, en los vendedores como equipo profesional capacitado y autónomo vinculado directamente con el objetivo común de la empresa, confirmándose en la siguiente respuesta, ya que un 17% de los encuestados responsabiliza exclusivamente al vendedor de la pérdida de clientes. Y, en segundo lugar, en la incapacidad de las empresas para realizar procesos eficientes que eviten estas pérdidas de clientes y para planificar estrategias enfocadas a su conservación y retención. Además, más de tres cuartas partes (79%) confirman en la siguiente pregunta la falta de orientación de las empresas ecuatorianas hacia las necesidades del cliente, obviando su fuerte relación y contribución al éxito general de la institución.

Finalmente, respecto a los motivos por los que se pierden los clientes, una cuarta parte (24%) de los encuestados destaca las acciones y las estrategias de marketing y ventas para la captación de clientes de la competencia, ofreciendo nuevas ventajas, condiciones o precios en sus productos o servicios; quedando como el aspecto más preocupante que un 8% culpa directamente a la crisis y un 12% al propio cliente, considerándolo incapaz de prestar atención o valorar al vendedor, sin

percatarse que en la mayor parte de los casos esta situación viene provocada por la incapacidad de la empresa para crear vínculos sólidos con este.

Las principales soluciones que los encuestados aportarían para mejorar la relación con sus clientes se enfocan, en primer lugar, en el vendedor y su relación con el cliente (55%) y, en segundo lugar, en el producto (31%). Sin embargo, tan solo un 13% apuesta por un cambio en el modelo de venta para mejorar la relación con sus clientes y que estos se conviertan en *fans*.

Los considerados por los encuestados como los mejores métodos de fidelización de clientes son: la creación de vínculos interpersonales (20%) y el aporte de un valor añadido a la gestión de estas relaciones (20%). En concordancia con las respuestas anteriores, tras la importancia dada por los encuestados a la administración del binomio vendedor/cliente, el producto ofertado (13%) por la empresa y el prestigio de la marca (11%) se convierten en otros factores determinantes de fidelización.

Finalmente, los beneficios que aporta a una empresa la política de fidelización de clientes son: 1) la consolidación de relaciones más duraderas (45%) y 2) el incremento del volumen de compra de los clientes (29%). En este sentido, los encuestados no tienen en cuenta la relación costo/beneficio porque la menos valorada fue la opción de reducir el coste del servicio gracias a la consolidación de la relación de la empresa con el cliente (6%).

3.4. Marketing *online*

Las acciones y herramientas más importantes relacionadas al marketing *online* consideradas por los encuestados principalmente son: 1) las llevadas a cabo a través de las redes sociales (RR.SS.) y la mercadotecnia en medios sociales (*Social Media Marketing*, SMM); 2) la gestión de la propia página *web* de la empresa y el contenido que aparece en ella y 3) las publicaciones digitales informativas distribuidas a través del correo electrónico periódicamente a través de boletines informativos o *newsletter*.

Se establece un grupo que engloba tácticas relacionadas con: 1) el posicionamiento en los principales buscadores y la optimización de motores de búsqueda (*Search Engine Optimization*, SEO); 2) la puesta en marcha de herramientas de interacción e información a los usuarios como los *blogs* (foros, *web*, lugares de intercambio y agregadores de contenidos, etc.); 3) el incremento de la visibilidad en la red a través de la comercialización de motores de búsqueda (*Search Engine Marketing*, SEM) donde a través de una campaña de anuncios por clic en internet se busca un mejor posicionamiento y 4) la construcción de enlaces o *linkbuilding* relacionadas con el SEO para conseguir un mayor número y calidad de los enlaces entrantes (*backlinks*) dirigidos a la página *web* de la empresa en cuestión.

Los grandes puntos débiles y las principales limitaciones al desarrollo del marketing *online* en las empresas ecuatorianas se encuentran fundamentalmente en: 1) la falta de una cultura de marketing en sus directivas, problema interno dentro de la propia estructura jerárquica de la empresa; 2) la falta de especialistas realmente formados en la materia, problema que atañe a la necesidad de crear un sistema educativo acorde a las necesidades demandadas por el mercado y 3) el déficit de bases de datos eficaces que administren los datos recopilados, problema basado en la escasez de investigaciones de mercado realizadas por las propias empresas.

Las principales variables destacadas del marketing *online* sobre el *offline* destacadas por los profesionales encuestados son la rapidez, el precio, la interactividad, las oportunidades y el acceso. De modo que las características destacadas se centran en: 1) la ágil capacidad de respuesta y medición de las acciones y estrategias; 2) la reducción de costos en los procesos; 3) la disposición dialógica y de reciprocidad entre la empresa y el usuario/cliente; 4) la oportunidad de negocio, visibilidad y posicionamiento para determinadas empresas que por sus características (ej. PyME) quedaban sin posibilidades competitivas y 5) la capacidad de acceso al mercado que hasta ahora quedaban fuera del espectro accesible.

El 47% de los encuestados cree que no existe en las compañías una verdadera cultura de internet, ya que aunque dispongan de página *web* propia, la mayoría no cuentan con el adecuado uso operativo. El 25% opina que las empresas siguen

viendo la página corporativa como un instrumento meramente informativo y, finalmente, el 15% cree que no existe una cultura de internet porque los empresarios no valoran ni conocen las posibilidades que les brinda esta herramienta.

Finalmente, casi el 90% de los encuestados piensa que aún hoy las empresas carecen de página *web*, o de un manejo profesional de estas, y no se conocen las posibilidades que brinda internet, infrautilizándose en gran parte de las ocasiones o manteniéndose como un mero instrumento informativo.

3.5. Comunicación interna de las empresas

Respecto a los resultados referidos a la cuestión de si las empresas en Ecuador actualmente desarrollan estrategias de comunicación interna, más de tres cuartas partes (84%) de los encuestados responden positivamente. Sin embargo, aunque la mitad de este porcentaje declara que las empresas son conscientes de los beneficios que aportan dichas estrategias, la otra mitad considera que este tipo de comunicación se limita todavía a una comunicación muy básica en forma de diálogo entre el trabajador y su jefe más inmediato. Por otra parte, tan solo un 15% considera que las empresas no emplean estrategias de comunicación interna porque los beneficios no son apreciables o porque no cuentan con las herramientas para ello.

A la hora de gestionar la comunicación interna, las empresas utilizan distintos canales. Los encuestados consideran que los más eficaces dentro de las empresas ecuatorianas son el correo electrónico (66%) y las reuniones (61%). A continuación existe un grupo con porcentajes similares en el que se incluyen los boletines o revistas internas (34%), las redes sociales y los foros (34%), los eventos, las fiestas y las jornadas de puertas abiertas (27%), las entrevistas personales (26%) y el intranet (25%). Finalmente, los menos valorados son la cartelera de anuncios (14%) y el buzón de sugerencias (3%).

Los beneficios que los encuestados reconocen que tiene la creación de canales y la óptima gestión de comunicación interna se dividen en tres grupos principalmente:

- 1) ayudar a crear una cultura de empresa entre los trabajadores (67%) y evitar la

aparición de rumores, construyendo un clima de confianza y motivación (60%); 2) facilitar la comunicación entre departamentos estancos/independientes en busca de suavizar posibles asperezas (38%) y permitir informar a los trabajadores de las noticias y logros alcanzados por la empresa (32%) y 3) permitir la libre expresión de los trabajadores ante la Dirección General con independencia de su cargo; ayudar a la Estrategia de Marketing de la empresa favoreciendo su competitividad; revertir en los resultados de la empresa, ya que las compañías son lo que son sus equipos; facilitar la gestión de una posible Gestión de Crisis y posibilitar el conocimiento más profundo entre los compañeros.

Los responsables en la consecución de la mayor eficiencia de la comunicación interna dentro de la empresa, según los encuestados, deberían ser: el departamento de Comunicación (33%), el de Recursos Humanos (30%) y la Dirección General (25%). Además, consideran que el departamento de Marketing (13%) no debe gestionar los procesos comunicacionales, lo que muestra que los encuestados no perciben la comunicación desde un ámbito estratégico que facilita la interactividad con los clientes internos (trabajadores).

A la pregunta sobre la externalización o subcontratación de una agencia externa encargada de la planificación de la comunicación interna, los profesionales encuestados presentaron dos puntos de vista diferentes casi en paridad. En primer lugar, un grupo (58%) donde se consensuó que toda empresa debe contar con un departamento interno encargado de gestionar y planificar la comunicación interna. Un segundo grupo consideró que es mejor externalizar esta labor porque resulta más adecuado confiar en un consultor externo asociado a un interlocutor interno (26%).

3.6. Competitividad de las PyME

Prácticamente en la misma proporción los encuestados opinan que el protagonismo de las PyME dentro del mercado de Ecuador se debe a que son las empresas generadoras del mayor número de puestos de trabajo (46,8%) y el verdadero tejido empresarial del país (45,7%).

El uso que las PyME dan a internet se centra en tres aspectos. En primer lugar, el más apoyado, se basa en la capacidad que ofrece la red para obtener una mayor visibilidad en el mercado y un mejor posicionamiento de los productos ofertados. Estas características, intrínsecas de internet, facilitan la interactividad con el cliente, provocando que las PyME, principalmente, se valgan de dichas herramientas a la hora de optimizar los recursos que permitan un mayor volumen de ventas. En segundo lugar, directamente relacionado con el anterior, internet se convierte en otra vía comercial a través del *e-commerce*, actuando como otro método de acceso al mercado enfocado en el consumidor. Y, en tercer lugar, aparecen las características asociadas a la capacidad comunicativa e informativa de internet. En este grupo los encuestados se refieren al correo electrónico, las redes sociales y a la posibilidad de obtener información.

Aunque casi dos terceras partes (61,7%) de los encuestados estiman que existe una cultura de marketing en las PyME ecuatorianas, solo una mínima parte (9,6%) afirma que es un área estratégica. La mayor parte (52,1%) lo ven como acciones aisladas relacionadas con la publicidad y la presencia en internet. Por otra parte, más de un tercio (36,2%) directamente confirma que no son conscientes de la importancia del marketing o no cuentan con el tiempo o los recursos para invertir en este sector.

Las principales herramientas empleadas por las PyME dentro de su estrategia de comunicación externa están relacionadas con las actividades tradicionales y clásicas de comunicación (la transferencia de información boca a boca) y la publicidad (la realización de promociones y catálogos de productos y publicidad en medios de comunicación masivos). A continuación, un segundo grupo, bastante inferior en número, relaciona la estrategia de comunicación externa a las acciones de marketing en la red y relacional (fidelización).

Las principales ventajas de las PyME respecto a las grandes empresas y multinacionales están relacionadas 1) con el mercado: su tamaño y volumen les permite ser más ágiles y flexibles a la hora de responder a los cambios constantes que este plantea; 2) con el cliente: la relación entre el consumidor y la empresa es

más cercana y familiar, pudiendo ofrecer un valor agregado al respecto, generando vínculos de confianza más profundos; 3) con la empresa: la simplificación de las estructuras y los procesos facilitan los trámites burocráticos y los procesos formales que caracterizan la gestión de una empresa y 4) con los empleados: el ambiente familiar y de cohesión se acentúa en espacios donde la interacción es mayor y los grupos más pequeños, características que definen a las PyME.

Las PyME no cuentan con un presupuesto destinado a I+D+I. Al menos así piensan tres cuartas partes de los encuestados (74,5%) que consideran que en caso de necesitar este servicio lo suelen subcontratar o que, directamente, no cuentan con una partida presupuestaria y por lo tanto no invierten en investigación, desarrollo e innovación.

3.7. Análisis de la investigación de mercados

Casi dos tercios (62%) de los profesionales encuestados consideran que las empresas en Ecuador externalizan las tareas de investigación de mercados a través de la (sub)contratación de empresas especializadas o de la tercerización (*outsourcing*) de actividades de recogida de información. Solo una cuarta parte (23%) gestiona y realiza estas actividades dentro de la propia empresa. De un modo u otro -a nivel externo o interno-, los encuestados piensan que la mayor parte de las empresas (83%) sí realizan investigación de mercado.

Dos tercios de los encuestados (63%) declaran que dentro de la estructura organizacional de su empresa o institución existe una persona a cargo de la coordinación y ejecución de las investigaciones de mercado -aunque esta función es asumida en parte de los casos por una de las gerencias o jefaturas (19%) o por la gerencia general (4%)-. A pesar de que podría asumirse que la investigación de mercados es una práctica habitual dentro de las empresas ecuatorianas, más de un cuarto (29%) de la muestra afirma que no es necesario crear una estructura o figura encargada de estas actividades, lo que indicaría que la externalizan o que, directamente, no la ponen en práctica.

A la hora de tomar la decisión de qué nuevos modelos, productos o servicios producir o comercializar, los encuestados se decantan por un estudio de mercado con base en: 1) la captación de las novedades para poder producirlas lo antes posible; 2) la observación de lo que está de moda y ajustar su portafolio de productos; 3) la realización de encuestas y 4) el seguimiento de las publicaciones seriadas especializadas en investigación de mercados.

Conocer la satisfacción de los clientes es un elemento clave en las estrategias de fidelización de las empresas. Las principales acciones ejecutadas para obtener esta información son: 1) la realización de encuestas de satisfacción a los clientes; 2) el análisis de los comentarios de los vendedores y 3) el control de las tasas de venta de los productos o servicios.

Conocer las actividades de la competencia no es una acción primordial dentro de los estudios de mercado que realizan las empresas. Según los encuestados, los empresarios se informan fundamentalmente de sus servicios, productos, estrategias, entre otros, a través de su publicidad en los medios de comunicación.

El 80% de los consultados considera que conocer lo que hace la competencia es fundamental. Tan solo una quinta parte (18,2%) atribuye una mayor importancia a las acciones y los productos propios, considerando que su mayor competencia son ellos mismos y que, por ello, no tienen que reparar en lo que las otras empresas desarrollan. A pesar de que la mayor parte de los encuestados considera que es fundamental conocer a la competencia, más del 56,4% realiza acciones de monitoreo solo de forma ocasional, cuando sucede algo especial o de forma dilatada en el tiempo (semestral o anualmente). Tan solo algo más de una quinta parte (19,1%) realiza este tipo de acciones de forma semanal y un 18,1% mensual.

3.8. Emprendedores empresariales

La mayor parte de los encuestados asocian al emprendedor con ciertas características que definen la personalidad de una persona: 1) iniciativa e innovación (75%); 2) disposición para asumir riesgos (68%); 3) capacidad de trabajo y perseverancia (51%) e 4) ilusión por alcanzar los objetivos marcados (13%).

Todas estas características tienen un fuerte carácter individual anclado en la aptitud (componente genético) y la actitud (predisposición) de una persona asociadas a características como pasión, capacidad de visualización -visión-, coraje, persistencia, oportunismo, liderazgo, autoestima, asertividad, etc.

Respecto a si el emprendedor nace o se hace, casi la mitad de los encuestados (48,9%) considera que las circunstancias pueden provocar que una persona se vea obligada o se decida a emprender, lo haya así planeado o no. Esta circunstancia está directamente vinculada al tiempo requerido para llegar a estar totalmente preparado antes de emprender. Por otro lado, algo más de una cuarta parte (28%) no lo asocia a ninguna de estas características, sino que opina que surge o se descubre en el transcurso de su actividad profesional. Finalmente, tan solo un 14% considera que el emprendedor nace con unas aptitudes innatas.

Los encuestados consideran que Ecuador no es un país donde se fomente el emprendimiento. Tan solo un 11,3% respondieron afirmativamente, asegurando que los emprendedores cuentan con ayudas para iniciar sus proyectos, y algo más de un tercio (35,2%) contestaron directamente que no existe la sensibilidad necesaria, ni por parte de la sociedad ni por parte de la administración pública. A pesar de ello, más de tres cuartas partes (76,1%) de los encuestados opinan que actualmente es un buen momento para emprender, ya sea porque consideran que hay buenas oportunidades o porque es una salida viable al autoempleo.

Los encuestados creen que la autorrealización (51%) y la oportunidad de ser su propio jefe (41%) son las principales motivaciones para emprender. A continuación le siguen las opciones de convertir sus aficiones en negocios (26%), ganar más dinero (23%), la idea gratificante de haberlo conseguido (17%), reorientar sus carreras profesionales (15%) y la falta de oportunidades (10%).

Los principales frenos para emprender se aglutinan en un grupo de factores: 1) la falta de crédito y capital; 2) el reducido número de ayudas e incentivos y 3) las pocas oportunidades para los potenciales emprendedores. De igual modo las limitaciones

relacionadas directamente con las características personales de los individuos se encuentran entre las más destacadas, concretamente la falta de formación e ideas.

Los principales factores que determinan el éxito de una idea emprendedora según los profesionales encuestados se encuentran relacionados entre sí.

En un primer grupo, el más numeroso, se localizan los relacionados con características personales como la capacidad creativa, de decisión, de formación y económica del individuo: 1) creer firmemente en tu proyecto (38%), 2) tener una idea innovadora (39%), 3) tener capacidad económica (17%) y 4) poseer una formación adecuada (9%).

En un segundo grupo se reúnen los factores de éxito relacionados con el nivel de conocimiento del contexto: 1) conocer el mercado (47%), disponer de información fiable para la toma de decisiones (20%) y tener contactos (10%).

En un tercer grupo, están los factores relacionados con las personas involucradas que apoyan al emprendedor directamente: 1) contar con equipo de trabajo eficiente (25%) y estar respaldado por inversores (7%).

Prácticamente todos los profesionales del marketing encuestados (90,1%) creen que la formación para la creación de empresas debe formar parte de la educación de los estudiantes en la universidad y de los futuros profesionales de la empresa. De igual modo, los encuestados no dejan lugar a la duda respecto de la importancia de las TIC dentro de la empresa y como herramientas fundamentales para el emprendedor. Ante todo debido a su bajo coste de inversión (96,6%).

3.9. Servicio al cliente

Más de dos tercios de los encuestados (69%) afirman que en la mayor parte de las empresas ecuatorianas se ofrece un servicio de atención al cliente. Sin embargo, tan solo una tercera parte (33%) opina que las empresas poseen un departamento de Atención al Cliente autónomo y que, en el caso positivo de que así sea, este es poco operativo o existe solo por imagen. Además, consideran que este servicio normalmente depende de otros departamentos como el Técnico o el de Marketing (13%), aunque cuente con personal especializado o, al menos, específico (23%).

Casi una cuarta parte (23%) de los profesionales respondió que la posibilidad de realizar acciones de servicio al cliente depende del tamaño de la empresa, quedando reservado para las de mayor tamaño.

Respecto a la utilidad del departamento de Atención al Cliente, casi dos tercios (62%) de los encuestados afirman que es una herramienta estratégica de marketing indispensable en cualquier empresa. Sin embargo, a pesar de que los profesionales son conscientes del valor que tiene la interacción directa entre la empresa y el cliente para satisfacer las necesidades de este último, un tercio (35%) opina que en realidad es solo cuestión de imagen de cara al cliente o que este departamento o sección se limita a recibir y atender las reclamaciones.

La pregunta acerca de la experiencia como consumidores de los encuestados, en cuanto al funcionamiento del departamento o sección de Atención al Cliente de las empresas, ofrece tres puntos de vista diferentes:

En un primer grupo, algo más de un tercio (37%) opina que en general este servicio funciona correctamente y aporta soluciones. A pesar de que su funcionamiento depende del sector de la empresa.

En un segundo grupo de tamaño similar (39%), con un punto de vista bastante más negativo, se encuentran los que afirman que por norma general los servicios de atención al cliente son mediocres, no funcionan bien y que, por lo tanto, no suelen recurrir a ellos -probablemente debido a su deficiente actividad-.

Finalmente, un tercer grupo más reducido (15%), mantiene una actitud más neutral al afirmar que no suele recurrir a ellos -quizás porque no lo consideran necesario-, pero que depende del sector de la empresa -aspecto que muestra que los encuestados observan la actividad dentro de las organizaciones como irregulares o desequilibradas-.

La información donde el cliente puede encontrar cómo contactar con la empresa o el departamento correspondiente si requiere de ayuda, según la mayor parte de los encuestados (86%), debe exponerse a través de todos los medios posibles (envase, manuales de uso, catálogos, web, anuncios, redes sociales, etc.).

Los principales métodos de comunicación con los que debe contar el servicio de atención al cliente son: 1) un número de teléfono gratuito (48%) o de la compañía (29%); 2) una dirección de correo electrónico (38%); un espacio de información en la página web (51%) y un usuario en las principales redes sociales (19%).

Sobre la externalización del servicio de atención al cliente por parte de las empresas a través de subcontratas, empresas externas o *call center*, casi la mitad de los encuestados (47%) considera contraproducentes dichas prácticas debido a que estos organismos atienden de forma muy impersonal y, al no conocer profundamente la empresa para la que trabajan, no individualizan sus respuestas con base en su política y cultura comercial. Sin embargo, en el polo opuesto, se sitúa el 44% que considera esta práctica como positiva gracias a la profesionalización de sus servicios y recursos humanos (21%) y a la rapidez con la que son capaces de solucionar las reclamaciones y los pedidos más frecuentes.

3.10. Auditoría comercial

Más de la mitad (56.1%) de los profesionales encuestados consideran que las empresas no realizan auditorías comerciales, en primer lugar, porque solo piensan en vender y no valoran el marketing estratégico como aspecto fundamental para sus niveles de competitividad y, en segundo lugar, porque son estrategias enfocadas solamente a las grandes compañías debido a que las PyME no poseen el presupuesto económico suficiente. Por otro lado, casi un 40% tiene claro que, para ser competitivos en un mercado tan exigente y conservar y conseguir clientes, deben conocerlo en profundidad y optimizar al máximo el rendimiento de los equipos de ventas, principales valuartes en la relación con los clientes.

Los profesionales encuestados consideran que las principales áreas de actividad donde debe profundizar la auditoría comercial son: 1) los clientes -su conocimiento exhaustivo (48.86%) y su fidelización (27.27%)- y 2) los vendedores -el nivel de motivación de los Equipos de Ventas (38.63%) y la información que manejan los vendedores de la empresa y la competencia (27.27%)-.

Casi la mitad (43%) de los profesionales encuestados opinan que los equipos de venta disponen de un manual de venta, pero a nivel muy básico. Tan solo una quinta parte considera que sí cuenta con él y que esto le permite a su empresa diferenciarse de la competencia. Casi una tercera parte (30%) opina que no lo posee porque es algo muy novedoso y, por lo tanto, no cuentan con los recursos humanos y las herramientas, lo que les obliga a subcontratarlo (con el consiguiente gasto que esto supone).

Dos tercios de los profesionales encuestados consideran que los vendedores deben saber adaptarse a los nuevos cambios del mercado para mejorar sus resultados, ya que, actualmente, ser amable con el cliente y conocer bien el producto no es suficiente. Aunque casi un tercio (30%) confirma las dificultades para llegar al cliente y al mercado, matizando la necesidad de mejorar los procesos y los recursos a través de la innovación, una mínima parte considera que lo más importante es la situación económica actual y que el vendedor está infravalorado.

3.11. Correo electrónico en la empresa

Prácticamente, el total de los encuestados (94%) utiliza a diario el correo electrónico como herramienta de comunicación a nivel profesional. Además, el principal factor que determina que abran los correos recibidos es el asunto del mensaje (64%) y el remitente (21%).

El 84% de los encuestados abre a veces o siempre los correos que recibe de personas desconocidas y el 70% lo hacen de igual modo aunque los mensajes no identifiquen el asunto. Estos resultados son incongruentes con las dos primeras respuestas dadas, ya que, aunque se indica que los principales factores para abrir un correo son conocer el asunto y el remitente. Finalmente más de las tres cuartas partes (77%) de los encuestados abre a veces o siempre los correos que no poseen remitente o asunto.

Más de la mitad de los encuestados (54%) reconoce que utiliza el correo electrónico durante toda la jornada de trabajo. Tan solo una quinta parte (18%) le dedica una

hora o menos al día (lo que correspondería a un 12% del total de su jornada semanal).

A pesar de que más de tres cuartas partes (76,5%) considera que especificar bien el asunto del correo electrónico es imprescindible y que no envía correos sin especificarlo, una quinta parte (21%) suele abrir todos los envíos de forma rápida o dependiendo del remitente y una cuarta parte (25%) los envía sin asunto, quizás por las prisas o porque con el remitente consideran que es suficiente.

Respecto a las medidas de seguridad tomadas por los encuestados para evitar la pérdida de información -ya sea por eliminación, por no visualización o inconvenientes en la recepción-, menos de la mitad (47%) reconoce revisar regularmente la carpeta de correo no deseado y que hace limpieza de los mensajes recibidos para ahorrar espacio en el disco duro (46%), y un 82% que nunca o solo en ciertas ocasiones pide confirmación al remitente sobre la recepción del correo enviado.

Conclusiones

El marketing dentro del mercado ecuatoriano ha adquirido un rol protagónico en los últimos años. Todas las acciones, herramientas, técnicas, tácticas y modelos basados en el marketing están ayudando a identificar las oportunidades de negocio a las empresas en el país, ayudándoles a una integración más efectiva en sus respectivos mercados. Sobre todo en un ecosistema en el que marketing convergente comienza a erigirse como la punta de lanza de un nuevo estilo de mercadotecnia integral e interactiva capaz de usar, en beneficio propio, todos los canales comunicativos y digitales.

El objetivo de este capítulo es mostrar una panorámica de la situación actual en la que se encuentran algunos de los procesos de marketing más relevantes empleados por las empresas en sus acciones mercantiles cotidianas dentro del mercado ecuatoriano. De modo que, partiendo de este análisis, se establecen los retos pendientes, tanto para las empresas como para la academia.

- *Franquicias en Ecuador*

A pesar de la alta valoración que recibe el modelo de franquicia por los potenciales franquiciados, las principales preocupaciones a la hora de emprender un negocio en Ecuador son la imagen de la marca a la que se van a asociar, las expectativas de beneficio y los costos a asumir. Además, los encuestados consideran que la franquicia es una de las opciones para emprender un nuevo proyecto, pero que en ningún momento es la primera ni la principal.

En Ecuador persiste entre los profesionales la sensación de que el modelo de franquicia no ha alcanzado su nivel de madurez, lo que le situaría en una etapa previa. En el país existe una economía establecida en torno a este sistema de negocio que factura más de 8000 millones de dólares anuales, por lo que podría afirmarse que los encuestados subestiman, en cierto modo, la situación real de las franquicias en el país porque, aunque gozan de cierto reconocimiento, no es el modelo comercial más desarrollado en el país.

Respecto a la regulación del modelo de franquicia existe una marcada polarización entre los profesionales del sector del marketing en Ecuador. Esta falta de consenso entre los diferentes involucrados en la industria podría ser una de las causas que provoca que Ecuador no cuente con una asociación formal de franquicias como existe en otros países de la región latinoamericana.

Finalmente, los encuestados consideran que el futuro de las franquicias en Ecuador es prometedor, pero que deben optar por la consolidación y no por la expansión rápida. Esta respuesta pone en evidencia cierta incongruencia observada en los resultados, que denotaría la necesidad de un incremento de los estudios de mercado a la hora de emprender un nuevo negocio. Ya que, a pesar de ser conscientes de que el modelo de las franquicias debe afianzarse, no tienen en cuenta entre sus factores de análisis de negocio el número de franquiciados que abren y cierran, tal y como se mostró en la primera pregunta. Indicador básico en el estudio de la sostenibilidad financiera de una marca o negocio.

- *Características del vendedor ideal*

En Ecuador se sigue distinguiendo al vendedor como un profesional que debe “saber estar” con base en su empresa y el cliente, centrando su formación en el trabajo empírico dentro de su área. Sin embargo, en los resultados se muestra una evolución y una tendencia a la capacitación especializada y continua del vendedor, aunque los encuestados no ven la formación universitaria como un requisito para llegar a ser un buen vendedor.

Respecto a la edad de los vendedores ideales, aunque se considera a nivel general que la edad no es un factor determinante para el vendedor, la realidad del mercado, según las características de los encuestados, es que se demanda un tipo de profesional con un rango de edad entre los 25 y los 45 años.

La gestión de ventas requiere de una cuidada planificación que nunca debe dejarse al azar o a la habilidad de un tipo de vendedor capaz de improvisar y adaptarse al medio gracias a su instinto. De modo desde la empresa se apuesta, cada vez más, por el profesional analítico y reflexivo capaz de evaluar todos los pros y contras a partir del estudio del plan de ventas de la empresa enfocado en el mercado y los clientes. Sobre todo porque se aprecia la evolución del vendedor desde el “vendedor puerta a puerta” al de “equipo de trabajo” o *task force*.

A pesar de lo dicho anteriormente, los encuestados consideran que las empresas aún seleccionan a sus candidatos a vendedor por su buena presencia antes que por su capacidad para transmitir y comunicar. Este aspecto muestra la marcada brecha entre el *deber ser* y el *ser* de la realidad del profesional en ventas.

En Ecuador existe una imagen del vendedor *multitask* (multitarea), capaz de enfocarse en el producto, el cliente y la competencia a partir de sus propias habilidades y las circunstancias del ambiente. De modo que se le considera como un profesional camaleónico capacitado para asimilar y adecuarse a las particularidades de cada mercado.

- *Motivos por los que se pierden los clientes*

Aunque las empresas conocen la importancia de la conservación de los clientes, los encuestados las culpan directamente de la pérdida de clientes debido a la deficiente administración de las relaciones con estos y la falta de un plan de ventas gestionado por el departamento especializado en esta actividad. Esta falta de atención y orientación hacia el cliente lleva a las empresas a no cubrir sus expectativas ni necesidades, debilitándose el lazo de unión y el grado de identificación e implicación entre ambos. Además, la falta de previsión incita a justificar la ineptitud o incapacidad de las propias empresas a partir de otros factores externos a la hora de solucionar ciertos contratiempos -incluso se llega a culpar al cliente mismo-.

En las empresas en Ecuador existe una preocupante falta de adaptación al entorno digital. Realidad que impide que los profesionales aprovechen todas las herramientas a su disposición para fortalecer y crear relaciones duraderas con el consumidor. Además, los canales digitales de comunicación están infrautilizados, desenvolviéndose gracias a las herramientas tradicionales de carácter unidireccional que impiden el diálogo empresa/cliente.

La cierta incongruencia de algunas respuestas denota una falta de planificación del equipo de ventas y marketing, cuyo principal cometido debería centrarse en ofrecer un valor agregado que produzca un incremento del nivel de consumo y la frecuencia de compra. En este sentido, un factor fundamental de agregación de valor debería tener en cuenta a los clientes internos, encargados de transmitir al cliente externo la cultura e imagen de marca de la institución.

- *Marketing online*

En Ecuador las empresas emplean las redes sociales y los SMM como escaparate virtual a través del cual expandir su mercado de forma viral, ante todo buscando posicionar su marca e incrementar su visibilidad. A esto se une la autogestión de la página *web* y el envío periódico de información al *email* de los usuarios que en algún momento han mostrado un acercamiento a la empresa o un cierto interés en un producto.

Las principales ventajas del marketing *online* respecto al *offline* se basan en la rapidez, el precio y la participación. Características intrínsecas al medio digital e internet. Este aspecto demuestra que los profesionales encuestados siguen viendo al marketing *online* bajo el prisma de internet y no como un modelo con una identidad propia que les permitiría potenciar sus acciones comerciales -la segmentación de mercados y clientes, la relación inversión/entorno, las acciones de marketing viral, etc.-. De modo que aún se sigue viendo el marketing *online* como una evolución del *offline* pero dentro de un medio o canal -digital/virtual- diferente.

A pesar de que los especialistas en marketing conocen la importancia del manejo de las herramientas y las estrategias nativas digitales, son conscientes que hoy en día en Ecuador queda mucho por hacer en esta área. Sobre todo respecto al cambio de mentalidad de los cuadros de mando de las empresas y a la preparación de los profesionales del presente y del futuro de esta área.

Por lo que la realidad es que existe una falta de cultura de marketing dentro del conjunto global de las estrategias, los planes y las acciones de las empresas ecuatorianas; sobre todo las dirigidas a satisfacer las necesidades del conjunto de clientes o usuarios desde un punto de vista integral. Este déficit lleva a no apreciar y conocer completamente las características y los elementos que una cultura propia empresarial podría generar en términos de valor, imagen y marca.

- *Comunicación interna de las empresas*

En las empresas ecuatorianas sí se desarrollan estrategias de comunicación interna debido a los beneficios que esta aporta. A pesar de ello, no existe un Plan Estratégico de Comunicación Interna que estructure y formalice todas las acciones de comunicación, ya que en múltiples ocasiones ésta se produce a nivel básico y de forma unidireccional entre los jefes y los trabajadores.

No se desarrollan estrategias de comunicación interna debido a la falta de recursos y la falta de conocimiento de sus beneficios objetivos y directos. De modo que, aunque los profesionales del marketing encuestados en Ecuador tienen una

concepción favorable hacia el desarrollo de estrategias de comunicación interna, aún queda un espacio vacío por ocupar en el desarrollo del área.

Las herramientas fundamentales empleadas para las acciones y las estrategias de comunicación interna denotan una progresiva adaptación de las empresas al medio digital. Aunque se siguen empleando mecanismos comunicacionales tradicionales, comienzan a implementarse y a afianzarse otros canales digitales más operativos, rápidos, eficientes y efectivos, como el intranet, el correo electrónico, las redes sociales, etc.

Las principales funciones de la comunicación interna según los encuestados son: crear una sólida cultura empresarial entre los trabajadores y evitar la generación de rumores. En tal virtud, los resultados muestran la gestación dentro de las empresas de una comunicación vertical y unidireccional dirigida desde los mandos superiores a los trabajadores.

A pesar de que se reconoce que la comunicación interna es fundamental como herramienta informativa, no se perciben como un apoyo a la gestión del marketing dentro de las empresas y no se asocian al área estratégica que incentiva la competitividad.

Aunque se reconoce la importancia de la comunicación interna, debido a las dificultades para mostrar de forma objetiva sus beneficios a corto y medio plazo, aun hoy no existe una cultura comunicacional consolidada.

- *Competitividad de las PyME*

A pesar de que se considera que las PyME utilizan internet como herramienta fundamental en sus estrategias de marketing, se observa que su manejo es bastante limitado, basándose fundamentalmente en la generación de catálogos y publicidad. Este manejo básico a nivel usuario no les permite una profunda penetración en sus mercados y, por lo tanto, supone un freno en las aspiraciones de mejorar de su competitividad.

A pesar de ello, las características propias de las PyME (tamaño, cercanía, ambiente, confianza, etc.) les llevan a conocer mejor el mercado y a gestionar de

forma más eficiente la comunicación interna y externa. Aunque el principal motivo del uso de internet son sus bajos costes y las altas posibilidades interactivas.

Las PyME en Ecuador no poseen una cultura de marketing establecida y madura, limitando sus acciones a estrategias publicitarias y propagandísticas, a la conservación y actualización de su página web y a estar presentes en las principales redes sociales -que posiblemente consideren como sus principales escaparates destinados a aumentar su visibilidad en el entorno virtual-.

Existen serias dudas acerca de la capacidad y la competencia de las PyME para generar un plan de comunicación efectivo dirigido a todos los públicos y a través de todos los canales posibles. Sobre todo porque las acciones de marketing de las PyME se asocian a la actividad en la red de la empresa principalmente, por lo que podría pensarse que se realizan de forma bastante primaria a partir de su presencia en las redes sociales, actualización de la web empresarial y el posicionamiento en los motores de búsqueda más utilizados por los usuarios. A pesar del carácter rudimentario de sus estrategias comunicacionales, se observa una lenta tendencia a la actualización y adaptación al entorno digital y a las nuevas posibilidades que ofrece el marketing *online*.

La baja o nula inversión en I+D+I por parte de las PyME se podría considerar desde dos perspectivas: en primer lugar, debido a las propias peculiaridades que definen a estas empresas: su tamaño y volumen y, en segundo lugar debido a los procesos de gestión y estrategias empresariales dentro de este tipo de empresas, tendentes a la rutinización y repetición de las acciones más comunes.

- *Análisis de la investigación de mercados*

A la hora de realizar los ajustes a sus modelos comerciales las empresas se fijan fundamentalmente en los movimientos del mercado y en las opiniones de los clientes. A través de esta información, consideran que cuentan con suficientes herramientas para anticiparse a sus competidores o, al menos, no quedarse atrás. En este sentido, los empresarios conocen las tendencias de su mercado a partir de la interacción con sus “actores cercanos externos” -clientes, distribuidores, proveedores y otros-. Aunque, en un gran número de casos, los resultados en las

ventas se consideran como el principal indicador, por lo que si las tasas de venta son altas, se asume que los clientes están satisfechos. Esta última opción demuestra una considerable miopía empresarial, una deficiente gestión del área de ventas y una planificación a corto plazo.

Los bajos niveles de asociacionismo gremial, motivados por la escasa información que las empresas poseen de las actividades realizadas por los gremios y las cámaras de sus sectores, provocan altos índices de individualismo que llevan al aislamiento de las empresas y a la eliminación la protección de la que, como gremio, gozarían respecto a los potenciales riesgos del entorno -legales, políticos, económicos y demás.

El 80% de los encuestados considera que las empresas deben conocer muy bien a la competencia. Sin embargo no realizan acciones ni estudios de mercado enfocados específicamente en esta y, probablemente, no poseen un equipo de profesionales a los que se les atribuya esta tarea o, en caso de que sí cuenten con él, sea un equipo multitarea con otras responsabilidades a su cargo. Además, solo en contadas ocasiones se hace referencia a la subcontratación de empresas especializadas en el mercado, evidenciándose que, aunque consideren que deben conocer a la competencia, las supuestas acciones a llevar a cabo para este fin quedarían dentro del ámbito normativo/ideal y fuera del nivel práctico.

- *Emprendedores empresariales*

Los profesionales encuestados consideran todas las características individuales del potencial emprendedor fundamentales -que sin lugar a dudas lo son-, pero obvian la importancia de una formación académica/profesional/técnica; la capacidad económica que les permita asumir todos los gastos y los posibles contratiempos y la suficiente experiencia en el sector donde se quiere innovar que le lleve a conocer con exactitud su mercado.

Debido a la incongruencia encontrada en las respuestas, presuponemos que en un primer momento los profesionales del marketing se dejan llevar por el carácter personalista y, en ocasiones, sentimentalista de las características individuales

requeridas por el emprendedor. Sobre todo porque muestran un bajo conocimiento del mercado ecuatoriano, donde la pequeña y mediana empresa constituye más del 90% y las iniciativas individuales y de emprendimiento se tornan fundamentales.

Respecto a las principales motivaciones para emprender, los emprendedores en Ecuador poseen un alto sentimiento de reconocimiento, confianza y amor propio. Características definidas por los encuestados como valores fundamentales del emprendedor.

Las ventas de una empresa determinan su rentabilidad, obviando otras muchas acciones estratégicas. Este aspecto lleva a la simplificación de la tarea del emprendedor, ya que éste es algo más que un vendedor, debe conocer todo -o casi todo- y tener capacidad para delegar. De modo que la idea de emprendedor ha de forjarse en un profesional “multitarea” capaz de realizar la gestión financiera, de marketing, de desarrollo, de gestión, de venta y, hasta si es necesario, de empleado de la limpieza.

Los factores más importantes que determinan el éxito o el fracaso están definidos en primer lugar por las características propias de cada persona, a continuación aparecen los contextuales y, finalmente, los equipos de trabajo y posibles inversores. Entre las características individuales destacan la capacidad de creación y de liderazgo. Por ello, deberían ir de la mano la formación académica y las demandas profesionales del mercado laboral. Más aún debido al criticado sistema educativo ecuatoriano, incapaz de promover el pensamiento crítico, la creatividad y la innovación, características fundamentales del emprendedor.

- *Servicio al cliente*

Solo 4 de cada 10 empresas en Ecuador cuentan con un departamento de Atención al Cliente autónomo o, al menos, con personal específico o especialista en el área. Además, 2 de cada 10 empresas lo tienen como imagen o postureo de cara al cliente, pero con una mínima capacidad operativa. Aspectos que indican que menos de la mitad de las empresas tendrían armada una estructura y una estrategia de servicio dirigida a la atención al cliente y que, de igual modo, su funcionalidad y

capacidad sería discutible. De esta forma, se confirmaría la brecha existente entre el incremento de la información de contacto facilitada por las empresas a los usuarios y su capacidad operativa real para ofrecerla.

Aunque 6 de cada 10 encuestados consideran que el servicio de atención al cliente es una herramienta estratégica del marketing indispensable para cualquier compañía y 4 de cada 10 que ayuda a crear una sólida imagen de marca y a atender las necesidades de los clientes, las empresas ecuatorianas realizan una inversión mínima en esta área.

Se advierten dos tendencias. La que considera que el servicio de atención al cliente funciona correctamente y que aporta soluciones y la que advierte que el funcionamiento de esta sección o departamento es deficiente, con un irregular funcionamiento y una falta de coordinación entre los departamentos.

Aún hoy se considera el contacto telefónico con los clientes como la principal apuesta de interrelación por parte de la empresa; suponiendo un incremento de los costos en cuanto a personal, subcontrataciones y logística y un inconveniente para los usuarios respecto al tiempo invertido, los costos de las llamadas y la atención impersonal.

- *Auditoría comercial*

En Ecuador existe un marcado escepticismo acerca de la puesta en práctica real de las auditorías comerciales en las empresas del país y se considera que las grandes empresas solo piensan en los beneficios y la reducción de gastos y que las PyME no pueden permitirse estas inversiones extras porque no ofrecen resultados directos en el incremento de las ventas a corto plazo.

Además, existe una marcada polarización entre la percepción que los profesionales poseen sobre la importancia de la aplicación de las auditorías para una correcta gestión comercial y las empresas. Ante todo porque, aunque reconocen la necesidad de realizar estas auditorías, son conscientes que las empresas no tienen el mismo interés o capacidad de maniobra.

En la evaluación que las empresas ecuatorianas realizan se observa la mayor importancia ofrecida al control de los procesos, las estructuras y los recursos humanos y materiales internos de la empresa que a la necesidad de conocer el mercado. Además, se evidencia una marcada brecha entre la relevancia dada a la comunicación interna y externa, siendo la primera mucho más valorada.

Las relaciones dentro de las empresas mantienen un fuerte carácter personal en detrimento del profesional, por lo que el área de marketing requeriría de un firme proceso de profesionalización, tanto en sus procesos y recursos (materiales y humanos) como en su estructura.

La falta de adaptación de las empresas ecuatorianas a los constantes cambios del mercado se plantea como uno de los principales retos para las estrategias de marketing y comunicación. Ante todo porque un mercado cada vez más diversificado, atomizado, complejo y exigente demanda de empresas innovadoras y flexibles, capaces de adaptarse a las continuas transformaciones de un mercado donde se entrelazan sinergias globales y locales (glocalización).

- *Correo electrónico en la empresa*

El correo electrónico es a día de hoy dentro de la empresa ecuatoriana la herramienta comunicacional y de intercambio de información más utilizada. Sobre todo gracias a su sencillez, rapidez, múltiples posibilidades y bajo coste. Sin embargo, la inconsistencia de algunas respuestas genera dudas sobre si el empleo del correo electrónico dentro de las empresas mantiene los parámetros de profesionalidad a lo largo de toda la jornada de trabajo. Ante todo porque a la hora de abrir sus *email* los encuestados no aplican ciertos filtros de selección porque abren los mensajes aun sin conocer al remitente o el asunto del mensaje, generando problemas de seguridad y eficiencia profesional y pérdida de tiempo laboral. Esto indica que existe a nivel de usuario de esta herramienta, quizás motivada por la falta de tiempo, capacitación, profesionalismo o, simplemente, por cuestiones o asuntos personales.

Respecto a la gestión del uso de correo electrónico, no se establece un horario determinado de consulta y envío de mensajes a través del cual conseguirían una

mayor optimización de su tiempo profesional, basando su consulta y uso en parámetros aleatorios, como la llegada de un *email* a su buzón de entrada.

El correo electrónico en la empresa ecuatoriana es una herramienta de comunicación e intercambio de información definida por su carácter de cierta informalidad en el que se entrecruzan el uso personal y profesional y la falta de seguimiento y registro de su actividad a medio y largo plazo. A pesar de ello, existe una tendencia a la profesionalización del área de comunicación, donde el correo electrónico posee un rol protagónico. Sin embargo, con la generación constante de nuevas herramientas de comunicación e intercambio de información digital los profesionales se enfrentan al reto de ser capaces a corto plazo de explotar todas las potencialidades ofrecidas por las TIC e internet.

Referencias bibliográficas

Alderton, M. (2007), *Discover Web 2.0*. New York: The professional network, Small Business Resource Center, Nielsen Business Media, <http://www.smallbusiness.nielsen.com/> [recuperado 13/11/15].

Álvarez, A. y Lesta, L. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. *Revista Palabra Clave*, 14(1): 11-30.

Amaya, H. (2007) Rol de las franquicias en el funcionamiento en red del sistema urbano nacional de Venezuela. *Revista Geográfica Venezolana*, 49(1): 67-83.

Anderson, J. (1993). Customer Value Assessment in Business Markets: A State-of-Practice Study. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 1(1): 3-29.

Andreu, J. (2011). *Servicio en Red*. Madrid: Editorial Editex.

Ávila, W. (2013). Hacia una reflexión histórica de las TIC. *Revista Hallazgos*, 19: 213-233.

Barroso, R. (1999). Franquicias: un sólido sistema para la expansión de marca. *Revista Distribución y Consumo*, 45: 60-70.

- Berry, L. L. (2003). *Un buen servicio ya no basta: cuatro principios del servicio excepcional al cliente*. Bogotá: Editorial Norma.
- Blocher, E. y Willingham, J. (1985). *Analytical Review*. Nueva York: McGraw Hill.
- Brandolini, A. y González, M. (2009). *Comunicación interna: recomendaciones y errores frecuentes*. Buenos Aires: La Crujía.
- Cabanelas, J., Cabanelas, P. y Lorenzo, J. (2007). La gestión de las relaciones con los clientes como características de la alta rentabilidad empresarial. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3): 133-148.
- Cadena, G. (2003). *Aproximación a algunas manifestaciones territoriales de la globalización en el Distrito Metropolitano de Caracas: Las franquicias como su expresión concreta*. Mérida, Venezuela: Universidad de Los Andes. Escuela de Geografía.
- Cajamarca, M. (2012). Análisis de las franquicias en el Ecuador. *Tesis de maestría*. Universidad de Cuenca, Ecuador.
- Capriotti, P. (1999). Comunicación corporativa una estrategia de éxito a corto plazo. *Reporte C&D - Capacitación y desarrollo*, 13: 30-33.
- Castillo, M. y Fernández, R.M. (2014). *Diario de una pyme en internet. Colección innovación Práctica*. Madrid: Fundación COTEC.
- Castro, B. (2007). *El auge de la comunicación corporativa*, 1ª edición. Sevilla: CreativeCommons.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2010). *Censo Nacional Económico, CENEC*. Quito: INEC.
- Clemons, E. (2009). The Complex Problem of Monetizing Virtual Electronic Social Networks. *Decision Support Systems*, 48: 46-56.
- Drucker, P. (1985). *La Innovación y el empresario innovador*. Argentina: Edhasa.
- Etzel, M. (2003). *Fundamentos de Marketing*, 13ª edición. México: McGraw-Hill S.A.

Ferrell, O. (2010) *Introducción a los negocios*. 7ª Edición. México: McGraw-Hill S.A.

Gómez, C. (2010). La relación cliente-agencia: visión de los clientes. *Pensamiento & Gestión*, 28: 25-53.

González, A. (2002). Auditoría comercial. La ventaja competitiva del siglo XXI. *MK. Marketing y Ventas para Directivos*, XVII(169): 14-17.

Guiltinan, J. (1998). *Gerencia de Marketing, Estrategias y programas*, 6ª edición. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A.

Hogan, B. (2008), Analyzing Social Networks via the Internet, en: The Handbook of Online Research Methods, Sage.

Johnson, L. E. y Johnson, E. N. (1997). Differences in planning-phase analytical procedures between municipal and commercial clients: Initial evidence. *Journal of Applied Business Research*, 13(2): 37-45.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*, 11ª edición. México: Pearson.

Landsdale, D., Abad, C. y Vera, D. (2013). Impulsores Claves para Establecer el Ecosistema Dinámico de emprendimiento en Ecuador. *Polemika*, 18-25.

Lasio, V., Caicedo, G., Ordeñana, X. y Izquierdo, E. (2014). *Global Entrepreneurship Monitor GEM*. Guayaquil: Senefelder.

Lovelock, C. (1990). *Services Marketing*. New Jersey: Prentice Hall.

Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*, 5º edición. México: Pearson Educación.

Meroño, A. (2005). El correo electrónico en las pymes para la comunicación y gestión del conocimiento. *Business Review*, 5: 70-79.

Muñiz González, R. (2012). *Marketing en el Siglo XXI*, 4º edición. Madrid: Centro de estudios financieros.

Onofa, M. (2013). Factores asociados a las exportaciones de las pequeñas y medianas empresas - PYMES. En: H. Jacome y K. King (Eds). *Estudios industriales de la micro, pequeña y mediana empresa*. Quito: LACSO, sede Ecuador: Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO).

Parasuraman, A., Berry, L. L. y Zeithaml, V. A. (1991). Understanding customer expectations of service. *Sloan Management Review*, 32(3): 39-48.

Paz, R. (2005). *Servicio al cliente: La comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente*. Vigo: Editorial Ideas propias.

Peel, M. (1993). *El servicio al cliente*. Bilbao: Editorial Deusto.

Pinillos, A. (1995). Comunicación interna: un paseo por el tiempo. *Harvard Deusto Business Review*, 314: 48-63.

Porter, M. (2001), Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 79(3): 62-78.

Prince, J. y Simon, D. (2009). Has the Internet Accelerated the Diffusion of New Products. *Research Policy*, 38: 1269-1277.

Comunidad Andina de Naciones (2010). *Resolución 1260 Comunidad Andina de Naciones*, <http://www.buenastareas.com/ensayos/Resoluciones-1260-De-La-Comunidad-Andina/26817569.html> [recuperado 05/11/15].

Super Intendencia de Compañías (2010). *Resolución No. SC-INPA-UA-G-10-005 Superintendencia de Compañías*, http://www.aguirreyasociados.ec/phocadownload/res_scimpa.ua.g.10.005.pdf [recuperado 05/11/15].

Rodríguez, A., Reina, M., Rufin R. y Medina C. (2007). El efecto de la gestión de quejas sobre la calidad relacional entre organizaciones y organización-cliente final. Una aplicación a las ferias comerciales. *Actas del XIX Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*. Universidad de Vigo (Pontevedra).

Saavedra, M. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento y Gestión*, (33): 93-124, http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000200005&lng=en&tlng=es [recuperado 20/06/15].

Sango, M. (2009) Proyecto de grado previo la obtención del título de ingeniera comercial tema: diseño de perfiles por competencias y evaluación del desempeño para la empresa productos Familia Sancela del Ecuador. *Tesis de pregrado*. Escuela Politécnica del Ejército. Latacunga, Ecuador.

Santomà, R. (2004). Comparación en el Uso del E-mail y del Equipamiento en Tic entre Hoteles de Barcelona, París, Londres, Berlín y Roma. *Turitec*, http://www.turismo.uma.es/turitec/turitec2004/docs/actas_turitec_pdf/10.pdf [recuperado 20/11/15].

Setó Pamies, D. (2003). La fidelidad del cliente en el ámbito de los servicios: Un análisis de la escala "intenciones de comportamiento". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(2): 189-204.

Stevenson, H. H. (2000). Why the entrepreneurship has won. Harvard University: Graduate School of Business Administration, *Coleman White Paper*, USA/Beplenary address.

Thornton, M. (1998). The Origin of Economic Theory: A Portrait of Richard Cantillon (1680-1734), www.mises.org/cantillon [recuperado 29/10/2015].

Ulag, W. (2006). Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status. *Journal of Marketing*, 70(1): 119-136.

Valenzuela, L. y Villegas, F. (2013). Orientación al Valor del Cliente y el Desempeño Organizacional: Propuesta de un Modelo Explicativo. *Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF)*, 6(7): 1-25.

Verde-Ramo, N. (2005) *Estudio: mercado de las franquicias en Chile 2005*. Tesis presentada en la Facultad de Economía y Negocios Departamento de Administración Universidad de Chile, Chile.

Wallace, W. (2004). The economic role of the audit in free and regulated markets: a look back and a look forward. *Research in Accounting Regulation*, 17: 267-298.

Wellman, B., Haase, A. Q., Witte, J. y Hampton, K. (2001). Does the Internet increase, decrease, or supplement social capital: Social networks, participation, and community commitment. *American Behavioral Scientist*, 45: 436-455.

Zablah, A., Bellenger, D. y Johnson, W. (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*, 33: 475-489.

CAPÍTULO XII

Herramientas del marketing para mejorar las condiciones de vida de las comunidades marginadas y aisladas (CMA) andinas en Ecuador

Susana Herrero Olarte

Edison Fernando Játiva Baquero

Las Comunidades Marginadas y Aisladas (CMA) en América Latina, y en concreto en los Andes, presentan unas características propias que generan la necesidad de diseñar políticas para mejorar sus condiciones de vida. Para ello es necesario conocer sus características y sus necesidades fundamentales. Las Comunidades Marginadas y Aisladas (CMA) son grupos poblacionales rurales ubicados en países de ingreso medio y bajo con niveles de productividad agropecuaria inferiores a la media por ubicarse en zonas de pendiente, áridas, de altura, etc. Además, están ubicadas a más de dos horas del mercado más cercano. Tradicionalmente han sido ignoradas por la vida política, económica y social de los países en los que están porque es difícil acceder a ellas físicamente y por el poco peso político a nivel nacional. De igual modo, son grupos que no cuentan con los medios que actualmente están posibilitando la globalización cultural y de los modos de vida, con lo que cada vez más quedan al margen de un movimiento del que no participan y del que tampoco pueden beneficiarse. Para lograr que las CMA formen parte de la sociedad de manera activa y puedan aprovechar las herramientas que les ofrece el proceso de globalización, es fundamental definirlas, entenderlas, saber cuántas personas son y dónde están.

Este trabajo se realiza en Ecuador. En él, se cuantifican y localizan las personas que viven en CAM, concentrando el estudio en la región andina. Para poder conocer cuáles son sus principales necesidades se utiliza información primaria, como entrevistas de campo en las comunidades y a las organizaciones que trabajan con ellas; e información secundaria, como las líneas de base de cuatro proyectos de cooperación desarrollados en CMA. Las necesidades identificadas son la erradicación de la pobreza, alcanzar la seguridad alimentaria y alcanzar sistemas de salud y educación adecuados. Se identificaron además dos cuestiones transversales que limitan la mejora de las condiciones de vida en las comunidades. Por un lado destaca la dificultad para entenderse como titulares de derechos y, por ende, para señalar a los titulares de obligaciones y, por otro, la falta de conexión que sienten con el resto del mundo.

La falta de relación activa con el mundo les impide beneficiarse de conocimientos básicos fundamentales en una serie de áreas que podrían influir positivamente en su calidad de vida. Tras identificar la pobreza como el problema fundamental, es preciso señalar cómo los titulares de obligaciones pueden contribuir a mejorar las condiciones económicas de las familias a través de herramientas fundamentales del marketing. Para ello es preciso identificar los criterios fundamentales a seguir en la selección de unas u otras herramientas que los titulares de obligaciones deberían conocer y poner a disposición.

1. Definición, cuantificación y caracterización de las Comunidades Marginadas y Aisladas en Ecuador

La marginación, en términos generales, se vincula con la pobreza y con falencias en los ámbitos de la salud, la educación, la vivienda, etc., ámbitos que no pueden ser mejorados desde la condición individual o familiar (CONAPO, 2013, 2011). En el entorno agrícola, la condición de marginalidad está íntimamente relacionada con la dificultad para producir los alimentos necesarios para garantizar la seguridad alimentaria familiar o para venderlos y garantizar una renta mínima. En esa línea, Sebastian (2009) definió las tierras marginales como aquéllas situadas en países

de ingreso medio y bajo²⁶ en las que la eficiencia y eficacia de la producción agropecuaria son inferiores a las deseadas por el emplazamiento natural en el que se localizan: tierras bajas accidentadas, zonas áridas o semiáridas, zonas de altura, planicies de altitud, las colinas de elevada pendiente, etc. A la condición de marginación planteada por Sebastian (2009) se suma la de aislamiento, al ser comunidades ubicadas a más de dos horas del mercado más cercano.

Para conocer las condiciones socioeconómicas en las que viven en las CMA, se utilizó información primaria, detallada en la tabla 2, y secundaria, recogida en la tabla 3. Para obtener la información primaria se visitaron entre 2009 y 2014 treinta y nueve comunidades andinas con el apoyo de cinco organizaciones ecuatorianas, entrevistándose, además, a 25 directivos o técnicos de estas organizaciones. Se realizaron 187 encuestas individuales a las familias que viven en las CMA y 120 personas participaron en entrevistas colectivas. En tanto a la información secundaria, se utilizaron las líneas de base o diagnósticos iniciales de cuatro proyectos de cooperación llevados a cabo en CAM andinas y en Ecuador, recogidos en la tabla 2.

A continuación se indica la relación de las CMA visitadas y de los proyectos analizados para obtener los datos de las comunidades.

²⁶ Son países de ingreso bajo los que perciben sus habitantes 1.035 dólares o menos al año, entre 1.036 y 4.085 son países de ingreso medio/bajo, los países de ingreso medio/alto perciben entre 4.086 y 12.615 dólares, y el ingreso por habitante de los países de ingreso alto es igual o superior a 12.616, según la base de datos del Banco Mundial.

Tabla 1. Relación de las CMA visitadas y de las entrevistas con organizaciones que trabajan en las comunidades

País	CMA visitadas	Entrevistas individuales	Entrevistas grupales (personas participantes)	Directivos/técnicos entrevistados de las organizaciones	Organización
Ecuador	9	55	40	8	Fundación Nuevos Horizontes
	8	75	21	8	Fondo Ecuatoriano <i>Populorum Progressio</i> (FEPP)
	9	28	25	4	Unión Popular de Mujeres de Loja (UPML)
	10	19	19	3	Fundación GRATOS
	3	10	15	2	Fundación Altrópico
TOTAL	39	187	120	25	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. Proyectos para comparar los indicadores socio económicos de las CMA con la media nacional

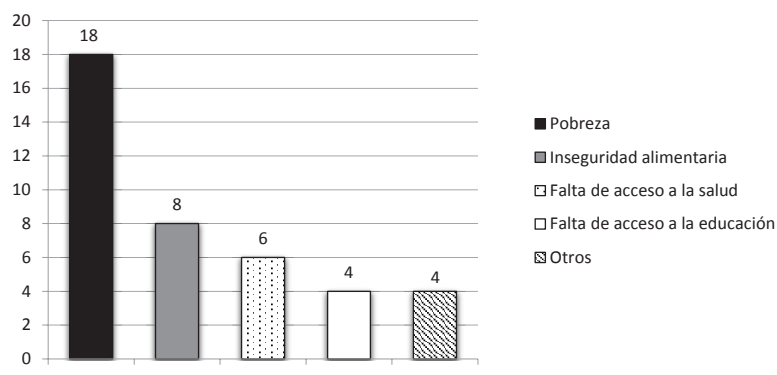
Provincia	Proyecto	Familias beneficiarias
Azuay y Loja	Fortalecimiento del tejido socio-económico en comunidades rurales en situación de extrema pobreza y focos de migración en las provincias de Loja y Azuay (2009-2011)	300
Loja de provincia	Insertión socioeconómica de familias en situación de extrema pobreza en comunidades rurales en la provincia de Loja (2009-2011)	350
Cañar	Fomento de la migración responsable entre Cañar y Madrid a través de la prestación de servicios de información, orientación y asesoramiento y el apoyo a iniciativas productivas de familias transnacionales (2009-2012)	260
Azuay, Cañar y Loja	Mejora de las condiciones socioeconómicas de personas con familiares migrantes en Madrid (2009-2011)	400

Fuente: Elaboración propia.

Las entrevistas a las organizaciones y en las comunidades y las líneas de base de los proyectos utilizados han permitido identificar cuatro necesidades fundamentales de las familias que viven en las CMA y dos cuestiones transversales, que dificultan el poder mejorar su calidad de vida.

Como se indica en la siguiente figura, el principal problema, para el 45% de las personas que residen en las CMA, es la pobreza, para el 20% la necesidad fundamental es alcanzar la seguridad alimentaria, para el 15% contar con un sistemas de salud adecuado, para el 10% disponer de un buen sistema de educación y para el 10% sus principales problemas son otros.

Figura 1. Necesidades detectadas en las Comunidades Marginadas y Aisladas en Ecuador



Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas en las CMA y las líneas de base de proyectos de cooperación.

Además, se detectó de manera recurrente una dificultad para beneficiarse del proceso de globalización cultural que vive la humanidad, junto a una incapacidad para entenderse como titulares de derechos y, por ende, para identificar a los titulares de obligaciones. Estas dos cuestiones transversales afectan negativamente a la capacidad de las CMA para resolver sus problemas y cubrir sus necesidades específicas identificadas.

La dificultad de las CMA para beneficiarse del proceso de globalización radica en la falta de disponibilidad de las herramientas para poder participar en su desarrollo, perdiendo una gran oportunidad, ya que la globalización es capaz de potenciar la tendencia a la igualación de los grupos (Simmel, 1971); generando lo que el Grupo de Lisboa definía como globalización de la cultura, entendida como la globalización de las formas de vida y de los modelos de consumo, así como de las percepciones y de la conciencia planetaria. El resultado es fruto de la transferencia y el trasplante de formas de vida dominantes, de la igualación de los medios de consumo y de la transformación de la cultura en alimentos y productos culturales. Es fundamental, además, la acción planetaria de los medios de comunicación derivada del desarrollo de procesos culturales centrados en la idea de una sola “tierra” y de movimientos que promueven el concepto de ciudadano del mundo.

El resultado se critica por el perjuicio generado por la pérdida de la diversidad, lo que empobrece la cultura del mundo (Cowe, 2002). Para frenar la tendencia a la unificación cultural se han generado múltiples estrategias para tratar de rescatar las formas de vida que quedan más o menos al margen del proceso de globalización cultural, optando por el aislamiento para su conservación o por su integración (Gómez, 2006).

Las CMA son parte de los grupos que no forman parte del proceso de globalización cultural. Ya la palabra marginación se asocia con la falta de participación e integración en el mundo, vinculándose directamente a la idea de aislamiento. En realidad, lo que aleja a las CMA de la participación en el mundo, dejando de aprovecharse también de los avances que se generan, no es la cuestión de la marginación o de la distancia, sino la falta de acceso a los medios de comunicación, factor fundamental para el impulso de la globalización cultural. La falta de acceso a los éstos les dificulta su participación y la posibilidad de verse reflejados en una cultura mundial cambiante; pero, sin embargo, tampoco forman parte de una cultura nacional. La brecha digital genera una diferencia fundamental a nivel país, de manera que aquéllos con acceso a los medios de comunicación reciben información del mundo y la trasladan para la conformación de una cosmovisión nacional en constante transformación, a la que no contribuyen las CMA debido a que no tienen acceso a los medios de comunicación.

Para las propias comunidades, según las fuentes primarias y secundarias consideradas, resulta un problema porque no pueden tampoco beneficiarse de los conocimientos generales a los que cada vez más personas llegan sin necesidad de estudiar, sino por el simple hecho de estar expuestos a los medios de comunicación. De igual modo, las comunidades no tienen acceso a cuestiones fundamentales de marketing que les ayudarían a salir de esa situación.

2. Herramientas del marketing para mejorar las condiciones de vida en las Comunidades Marginadas y Aisladas de Ecuador

Cuando se analizan las CMA desde la óptica de la forma, se pueden encontrar dos enfoques, por un lado los micro emprendimientos y por otro los procesos

asociativos. En ambos casos las carencias son similares y a pesar de entender plenamente que las organizaciones de la economía popular y solidaria difieren en motivaciones y fines al de los emprendimientos particulares, en primera instancia se analizarán las herramientas básicas de marketing de manera conjunta, considerando criterios similares. La propia magnitud de las carencias que mantienen estos grupos limitan las posibilidades de manejar esquemas más complejos.

Este enfoque es corroborado por Castillo (2010) en su estudio sobre políticas públicas y promoción de la asociatividad rural cooperativa en América Latina. En él, a la pregunta: ¿las empresas asociativas rurales son organizaciones? responde diciendo que sí, ya que para el caso de las empresas solidarias y las características estudiadas de este tipo de organizaciones, éstas se entienden como grupos donde los individuos se han asociado, aunando esfuerzos, en pro de un beneficio económico, que permite a su vez la consecución de un beneficio social. Dávila (2002: 24), de igual forma, destaca que “las organizaciones rurales se convierten en un lugar de aprendizaje donde sus miembros (dueños, gestores, usuarios o trabajadores y aportantes, a la vez) desarrollan habilidades sociales, gerenciales y organizacionales”. De modo que “se confirma que las diferentes formas de emprendimiento rural, son empresas, pues deciden producir bienes y servicios a partir de unas restricciones en sus funciones de producción, generando en el proceso productivo, integración social, memoria colectiva e identidad de grupo (Castillo, 2010: 6-7).

Las CMA son un sector vulnerable, titulares de derechos no reclamados, al que la constitución de la república del Ecuador y el Plan Nacional de desarrollo (Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 / 2017 PNVB) buscan privilegiar para impulsar su desarrollo. En este punto, puede preguntarse ¿qué formas de organización se favorecen para alcanzar el buen vivir para las CMA? Para responder a esta pregunta es necesario saber qué se entiende por “buen vivir”. Según se expresa en el Plan Nacional del buen Vivir (2013: 14), “el Buen Vivir es la forma de vida que permite la felicidad y la permanencia de la diversidad cultural y ambiental; es armonía,

igualdad, equidad y solidaridad. No es buscar la opulencia ni el crecimiento económico infinito”.

Respecto de las formas de organización, en la segunda sección de la Constitución de Ecuador (2008), relacionada con la organización colectiva, en su artículo 96 se reconocen todas las formas de organización de la sociedad y, en el artículo 97, se tratan a estas organizaciones como “generadoras de acciones y formuladoras de propuestas y reivindicaciones económicas, políticas, ambientales, sociales y culturales; y las demás iniciativas que contribuyan al Buen Vivir”; aclarándose a continuación en el Art. 278 que “para la consecución del Buen Vivir, a las personas y a las colectividades, y sus diversas formas organizativas, les corresponde: [...] 2. Producir, intercambiar y consumir bienes y servicios con responsabilidad social y ambiental”.

A partir de la legislación vigente en el país, se identifica que el “buen vivir” se construye y que la producción, dentro de un enfoque social y ambiental, son elementos que facilitan esta construcción.

Complementando lo analizado y desde la perspectiva del trabajo y producción, la misma Constitución en el art. 319 menciona que el Estado promoverá las formas de producción que aseguren el “buen vivir” de la población y reconoce expresamente diversas formas de organización de la producción “entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas” (Congreso Nacional del Ecuador, 2008). Este artículo es afín con el derecho a la propiedad, que el Estado declara en el art. 321.-, con el que “reconoce y garantiza el derecho a la propiedad en sus formas pública, privada, comunitaria, estatal, asociativa, cooperativa, mixta.

Finalmente, varios de los objetivos y estrategias específicas del Plan Nacional del Buen Vivir priorizan toda forma de producción. En éstos, se recogen las políticas y lineamientos estratégicos que ayudan a enfocar los modos organizativos que se privilegian y que, eventualmente, sirven de apoyo para la ejecución de los derechos de sus titulares de las CMA. Concretamente, el objetivo 10 se refiere a la necesidad de impulsar la transformación de la matriz productiva; el fortalecimiento de la

economía popular y solidaria –EPS–, y las micro, pequeñas y medianas empresas - MI PyMES- en la estructura productiva y la promoción y el fomento de la asociatividad; el fortalecimiento organizativo y la capacidad de negociación y la creación de redes, cadenas productivas y circuitos de comercialización para mejorar la competitividad y reducir la intermediación en los mercados (SEMPLADES, 2013).

Con estos elementos se encuentra una vinculación entre la construcción del “buen vivir” como objetivo a alcanzar y el uso de mecanismos como los emprendimientos particulares y los procesos asociativos para trabajar en su búsqueda. Se aprecia la correlación entre los conceptos de solidaridad y cohesión social con respeto a los valores comunitarios y la participación activa de las personas y las colectividades en la construcción de su propio destino a través del enfoque del “buen vivir”.

Para entender de la mejor forma posible en qué pueden beneficiar las herramientas del marketing a las CMA y cuáles de ellas están al alcance de estas comunidades, es necesario revisar los conceptos básicos del marketing, de forma que puedan alinearse a las realidades de estas comunidades. Este aspecto es fundamental para determinar dentro de qué tipo de marketing se debe estudiar a las CMA, ya que éste puede ser visto desde diferentes perspectivas: el marketing social, el marketing social corporativo, el marketing de servicios, el marketing no lucrativo o, el más común, el marketing comercial. De modo que se hace necesario identificar el enfoque que mejor se adapte al caso de las CMA.

En primer término, tal y como afirma Kotler y Keller (2012: 638), el “*marketing social* es el que hace una organización sin fines de lucro o gubernamental para promover una causa”. Las ONG son el mejor ejemplo de tipos de organización que hacen uso de este enfoque, su finalidad social y sus esquemas de financiamiento hacen que deban atender a varios públicos y no solamente a sus clientes, quienes además regularmente no son los beneficiarios de sus acciones. Aunque este no es el caso para las CMA, algunas de las herramientas que utilizan este tipo de instituciones pueden ser aplicadas para su beneficio porque no dejan de ser útiles bajo otros enfoques.

En segundo lugar, el “*marketing social corporativo* ha aparecido con el mismo trasfondo de idea social que el marketing social pero con un fin lucrativo” (Aldamiz-Echevarría, 2003). Esta idea de marketing es similar al de marketing de causa. Aunque tampoco este tipo se puede plantear como una solución para las CMA debido a que su enfoque principal se orienta hacia las empresas que, consolidadas en su gestión, complementan ésta asignando una parte de sus fondos a causas sociales con la expectativa de recibir beneficios, especialmente de reconocimiento de la sociedad.

Por su parte, el *marketing de servicios* se define como “la especialidad del marketing que se ocupa de los procesos que buscan la satisfacción de las necesidades de los consumidores, sin que para ello sea fundamental la transferencia de un bien hacia el cliente” (Arellano, 2010: 128). Esta idea de marketing aplicada a las CMA centraría sus beneficios en la obtención de réditos económicos a partir del turismo comunitario -por ejemplo- o, en todo caso, pasando a formar parte del producto del entorno de servicios que lo rodean. De igual modo, algunas de las herramientas propias de este modelo de marketing sirven de apoyo a las CMA que no están especializadas en el sector servicios.

Finalmente, respecto al *marketing comercial*, la *American Marketing Association* (2013: 1) lo define como “la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, distribuir e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y para la sociedad en general”. El alcance de estos objetivos, incluyendo la forma de alcanzarlos y el para qué, depende de la orientación filosófica de las personas y las sociedades, debiendo subordinarse a ellas. Para Martín Armario (1993: 26),

el marketing no constituye una actividad nueva, puesto que las tareas que comprende son consustanciales a todo sistema económico basado en el intercambio. En efecto, desde que el hombre existe ha recurrido, en un principio, al trueque, y más tarde a formas más sofisticadas de intercambio, como un medio para satisfacer sus necesidades.

Por su lado Lambin y col. (2009: 19) señalan como concepto tradicional del marketing comercial que “el objetivo primario de la compañía es satisfacer las necesidades de los clientes, y no por altruismo, sino porque es la mejor manera de que ésta pueda alcanzar sus propios objetivos de utilidad y/o de crecimiento”, añadiendo, con ello, el concepto de orientación al mercado. Éste implica que no sólo se debe mirar al cliente, sino a todos los actores involucrados en el proceso de marketing, como los proveedores, los distribuidores, la sociedad, entre otros, dentro de un contexto de enfoque de tres dimensiones del marketing (Lambin y col., 2009): la tradicional acción, como brazo comercial; la cultura, enfocada en la filosofía del negocio y la mente estratégica.

Kotler y Keller (2012: 5) presentan una definición social más aproximada a la problemática de las CMA porque no sólo miran la transacción comercial, sino que destacan el proceso social: “El marketing es un proceso social por el cual tanto grupos como individuos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios de valor con otros grupos e individuos”. Este enfoque destaca el rol de la sociedad y las necesidades y deseos que no necesariamente deben o pueden cubrirse con transacciones comerciales. De igual modo, abarca los conceptos de bienes y servicios enlazados por el concepto de valor percibido con otros grupos e individuos.

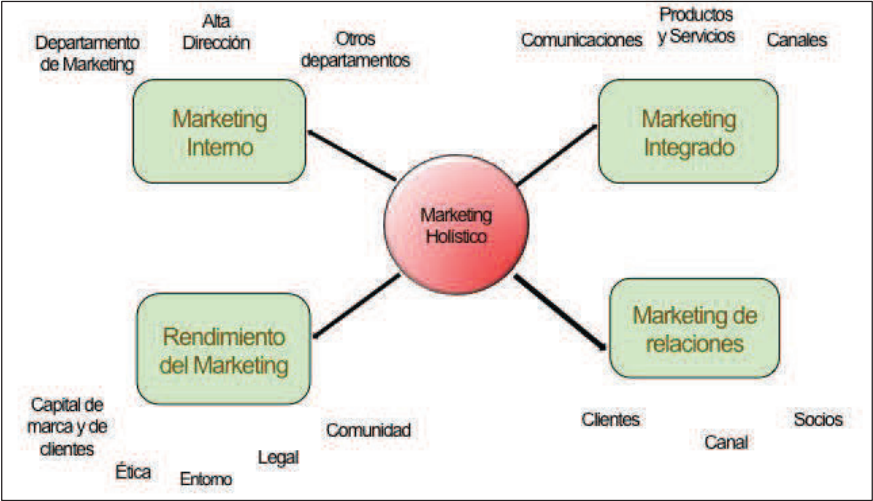
Los puntos en común de todas las perspectivas de marketing anteriores es que las necesidades a satisfacer, por las que se produce el intercambio, generan un beneficio para ambas partes. Este aspecto es fundamental bajo la perspectiva comercial, requerida para cubrir las necesidades de las CMA. Por tanto, debe analizarse la problemática y proponer soluciones para estas comunidades bajo el enfoque de marketing comercial. Esto no quiere decir que los enfoques de marketing social o de causa no sean aplicables, todo lo contrario, pero desde la perspectivas de las organizaciones y empresas externas que pueden apoyar a las CMA. Por estas razones, y a pesar de que implementar esquemas sofisticados no es posible por las propias limitaciones de estas comunidades, es necesario entender su problemática desde varias perspectivas.

En este sentido, el modelo de marketing holístico propuesto por Kotler (2012: XVI) identifica las herramientas mínimas del marketing que son factibles para su implementación en las comunidades:

El desarrollo, diseño e implementación de programas, procesos y actividades de marketing que reconocen la amplitud e interdependencias del entorno de marketing actual. Las cuatro dimensiones clave del marketing holístico son: marketing interno, marketing integrado, marketing de relaciones, rendimiento del marketing.

En la dimensión del *marketing interno* el enfoque debe partir de la alta dirección, difundiendo y facilitando que todos los miembros de la organización se enfoquen de manera alineada a las estrategias de marketing definidas. Por su parte, la dimensión de *marketing integrado* busca transformar ese alineamiento conceptual conseguido en la fase anterior, para incorporar esa sinergia a la cadena de valor y poder comunicarlo al cliente. La dimensión de *marketing de relaciones* se enfoca en enriquecer las relaciones con los clientes, los miembros del canal, los proveedores, entes de control y, en general, con otros socios de la empresa. Finalmente, la dimensión de *rendimiento del marketing* se enfoca en el control de los rendimientos financieros, monitorea los temas jurídicos, éticos, ambientales, relaciones con la comunidad y, en general, el control y el funcionamiento de los programas de marketing implementados [Figura 2].

Figura 2. Marketing holístico



Fuente: Elaboración propia basado en Kotler y Keller (2012: 19).

Bajo este enfoque, el marketing relacional se encuentra inmerso dentro de las dimensiones mencionadas, con toda la potencia y ventajas que el modelo holístico le provee. De esa riqueza global se extraen las herramientas pertinentes que pueden ser aplicadas a las CMA. A continuación, la Figura 3 resume la esencia del proceso del marketing definido a partir del conocimiento del mercado y el consumidor; el establecimiento de una estrategia y un programa de marketing y la creación de relaciones:

Figura 3. Generación y captación de valor al cliente



Fuente: Koetler & Armstrong (2013: 21).

El modelo plasmado por estos autores resalta las fases fundamentales del proceso de marketing, enfocado en entender las necesidades y deseos del cliente, el entorno del mercado, el diseño de una estrategia orientada a los clientes y la creación de un programa de marketing integrado capaz de entregar un valor superior y buscar la relaciones rentables y estables con los clientes. Todo ello con la finalidad básica del marketing, que es crear valor para los clientes para, a su vez, capturar valor de ellos a cambio.

El conjunto de herramientas que provee el marketing es muy amplio y va desde consideraciones y análisis muy simples hasta proceso altamente sofisticados. Sin embargo, es necesario tener en mente dos observaciones iniciales: 1) las realidades del entorno de las CMA y 2) sus concepciones, prioridades e idiosincrasia.

El *entorno de las CMA* es un entorno deprimido, con importantes carencias en cuanto a acceso a medios de comunicación. Esta situación las aleja del mundo, desconociendo muchas cosas, situaciones y conceptos que para las otras personas son comunes. La población dentro de estas comunidades no tiene a su alcance el poder participar e identificarse con una cultura nacional, regional o mundial. Además, es necesario considerar la brecha digital, con todo lo que conlleva, como uno de los grandes limitantes a la hora de escoger las herramientas que les son útiles. Muestra de estas diferencias son los datos arrojados por el Ministerio de Telecomunicaciones (2015), por lo que sólo el 46,4% de los ecuatorianos usaron

internet en el 2014, que a pesar de implicar un crecimiento respecto del 2013, sigue siendo menos de la mitad de la población del país.

Por otro lado, deben considerarse las *concepciones, prioridades e idiosincrasia de las CMA*, ya que su cosmovisión maneja de otra manera las prioridades y las decisiones. Naranjo (2012: 171), en su análisis del caso el Salinerito, destacó:

El mundo desde la perspectiva de los pueblos ancestrales es de vivencias y no de expectativas [...]. En la cotidianidad de Salinas no es necesaria la aplicación de herramientas de planificación, a pesar del discurso instrumental de gestión que está presente en las organizaciones del proceso comunitario. En la práctica, el Padre Antonio Polo en sus diferentes actos diarios mantiene una actitud de prueba y error para el desarrollo de las diferentes actividades, es decir, las cosas se hacen y se las va mejorando.

Esta idea es corroborada por Motta (2001: 172) al sostener que “las teorías administrativas son puestas en práctica mediante diferentes herramientas metodológicas, muchas de las cuales son parte de las modas de gestión que se presentan como alternativas mágicas a los problemas de ineficiencia en las organizaciones, y son aplicadas sin considerar la cultura organizacional y las contingencias ambientales” (en Naranjo 2012: 172). Ambas propuestas acentúan el hecho de que el cambio debe producirse a partir de la realidad de cada espacio organizacional, el que debe ser analizado desde una perspectiva interdisciplinaria. Es decir, “el fenómeno administrativo es esencialmente un acto social y, como tal, singular, moral e histórico” (Martins, 2001: 55).

También deben considerarse las formas discursivas de Economía Solidaria y cómo las CMA participan en la toma de decisiones, comunicación y colaboración:

Nosotros expresamos las cosas que no estamos de acuerdo, ellos nos escuchan, se hace una reunión y se hace llegar un entendido. Aquí lo que más ha dado resultado durante mis treinta años de trabajo ha sido la realización de reuniones y se pregunta si está bien esto o está bien este otro o podemos cambiar, es decir se llega a un acuerdo entre todos (Naranjo, 2012: 171).

Las herramientas del marketing que se seleccionen deben tener muy en cuenta las posibilidades de aceptación e incorporación a la particular forma de entender su entorno y los manejos y los principios que tienen de los partícipes de las CMA. No se debe perder de vista que estas realidades evolucionan, al igual que la tecnología, el marketing y los procesos de oferta y demanda, que son los que impulsan el desarrollo de nuevas formas y necesidades de interacción que requieren ser atendidas y estudiadas. De forma que las herramientas y las técnicas que en un momento determinado estaban diseñadas y orientadas para bienes, ahora son aplicadas para toda clase de servicios, en empresas grandes y pequeñas, con o sin fines de lucro.

A continuación, es necesario determinar qué requieren las CMA desde el punto de vista de la sustentabilidad²⁷ y la sostenibilidad²⁸. El estudio de las CMA ya provee esa respuesta, porque para el 45% de las personas que residen en las CMA el principal problema es la pobreza, para el 20% la necesidad fundamental es alcanzar la seguridad alimentaria y, en conjunto a estos dos problemas centrales, el 65% destacan la importancia desde la perspectiva de sus habitantes. De modo que se requiere de un manejo del marketing capaz de aportar soluciones que comprendan estos problemas prioritarios. Los mismos que se convierten, a su vez, en necesidad de ingresos económicos y de alimentos.

Las CMA cuentan con posibilidades para producir bienes o servicios, fundamentalmente productos agrícolas, y, eventualmente, con capacidad para desarrollar proyectos de turismo comunitarios o ambiental. En algunos casos han recibido ciertas ayudas del Gobierno central en forma de asistencia técnica, semillas

²⁷ En 1987, el Informe Brundtland, dentro de la acción de Naciones Unidas, la definió como la capacidad de satisfacer necesidades de la generación humana actual sin que esto suponga la anulación de que las generaciones futuras también puedan satisfacer las necesidades propias.

²⁸ De igual modo, el Informe Brundtland destaca que el desarrollo sostenible tiene en cuenta, además, las condiciones sociales, políticas y económicas del conjunto social, por lo cual incorpora la visión humana, de que el humano se desarrolle a la vez que satisface sus necesidades.

o plantas que, de alguna manera, han logrado mejorar su producción pero que, sin embargo, siguen encontrándose con dificultades para comercializar sus productos o servicios.

Las CMA requieren producir y vender para generar ingresos a partir de su naturaleza comunitaria y eventualmente asociativa. Por ello, para los fines del marketing deben estudiarse como una PyME, requiriendo herramientas de marketing comercial, de servicios y de marketing. Es necesario entender que, dependiendo del tipo de bien o servicio y de las características del mercado, se puede ir desde un esquema de marketing transaccional hasta uno de marketing relacional [tabla 3]. Las CMA producen bienes básicos con muy poco valor agregado, lo que determina que el valor percibido por los clientes sea bajo. A esto se une que, en general, no tienen acceso a los clientes finales y su producción es manejada por comercializadores externos. Esta situación, sumada a la falta de educación y desconocimiento del marketing, sitúa su gestión dentro de un esquema de marketing transaccional.

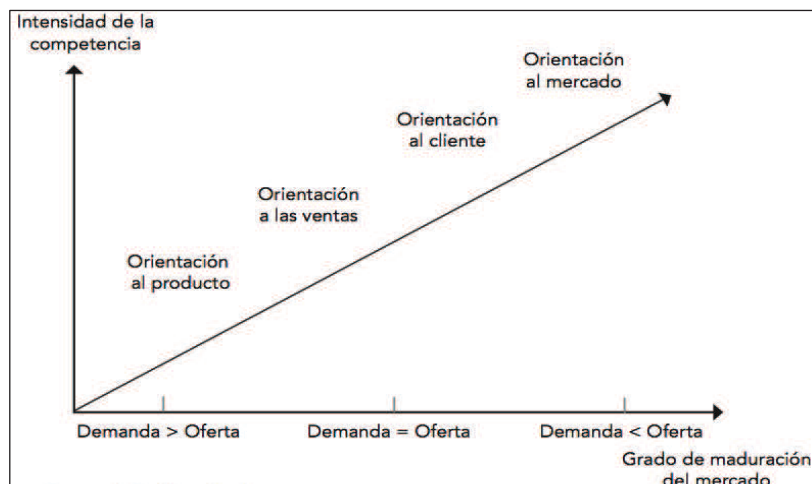
Tabla 3. Diferencias entre marketing transaccional y relacional

marketing Transaccional	marketing relacional
▪ Centrado en una simple venta ▪ Orientación a las características del producto ▪ Escala a corto plazo ▪ Poco énfasis en el servicio al consumidor ▪ Limitado compromiso con el cliente ▪ Moderado contacto con el cliente ▪ La calidad es competencia de la producción	▪ Centrado en la retención del cliente ▪ Orientación a los beneficios del producto ▪ Escala a largo plazo ▪ Alto énfasis en el servicio al cliente ▪ Alto compromiso con el cliente ▪ Alto contacto con el cliente ▪ La calidad es competencia principal de todos

Fuente: Elaboración propia a partir de Bigné (2010: 52).

La posibilidad o necesidad de adoptar otro enfoque dependen de las características del bien o servicio, su precio, de la intensidad de la competencia y el grado de maduración del mercado [figura 4]. Por lo que parte de los esfuerzos de planeación deben dirigirse a definir qué es posible y factible en cada caso, consistiendo la principal oferta de estas comunidades en productos agrícolas básicos.

Figura 4. Evolución de la filosofía de negocio



Fuente: Lambin y col. (2009: 19).

En el contexto ecuatoriano aun no se ha estudiado en profundidad la posibilidad de implementar las herramientas del marketing en las CMA, sin embargo, en un acercamiento a la problemática y asumiendo similitudes con las PyME, se identifican algunas fortalezas y debilidades que definen estas comunidades. Entre las principales ventajas se encuentran la capacidad de generación de empleos y de abastecimiento del mercado local y del consumo básico; esta planeación no requiere de mucho capital y puede producir y vender a precios competitivos. Respecto a las desventajas, destaca el hecho de que este tipo de empresas son muy sensibles a los factores del entorno y sus recursos económicos son muy escasos. Aspectos que les hacen, tal y como afirman Lemes y Machado (2007), vivir al día y no tener la capacidad para soportar periodos largos de bajada de ventas debido a su administración no especializada.

En este mismo entorno es necesario entender las razones por las que las PyME no sobreviven en su mayoría a sus primeros cinco años. Ángel (2010:12) explica este hecho debido a que estas empresas 1) subestiman la fuerza de la competencia; 2) sobreestiman el número potencial de clientes en el mercado; 3) planifican los

esfuerzos de venta, promoción y distribución de forma mal enfocada; 4) establecen el precio del servicio o del producto de forma errónea y por encima de las posibilidades de los potenciales clientes; 5) no diferencian su producto del de la competencia y 6) no cuenta con el capital necesario. Todas estas razones por las que las empresas no consiguen establecerse están dentro de los dominios del marketing, por lo que podrían valerse de las herramientas adecuadas para evitar llegar a esta situación. Las CMA, al actuar como cualquier otro tipo de empresa, deben obtener recursos para mantener las actividades económicas que les permitan obtener los recursos para continuar. Por lo tanto, “las organizaciones deben manejar estrategias clave, como saber poner los temas en la agenda y utilizar las herramientas del marketing” (Gómez, 2006: 176).

Con la finalidad de darle identidad y enfoque a los esfuerzos de la CMA, se debe comenzar analizando las condiciones del macro ambiente y sus capacidades internas a partir de un análisis FODA. Gracias a éste, podrán entender los temas estratégicos macro, las capacidades de producción y características básicas del producto o servicio, logrando entender qué producen, en qué cantidades, de qué calidad, etc. Además, el análisis externo les permitirá identificar las oportunidades y las amenazas, aspecto que, a su vez, les ayudará a entender la situación de la competencia en su propio entorno.

Una vez entendidas estas capacidades es necesario, dentro de sus posibilidades, hacer una investigación de mercado que les permita conocer lo que realmente quiere el cliente y la situación de la competencia. Con base en este estudio podrán definir de forma más aproximada las características del producto o servicio, identificando el beneficio básico. Además, ayudará a mejorar el producto para que se acerque lo máximo posible a las expectativas del cliente -valor agregado-. De igual modo, el precio, factor crítico que debe asociarse a la calidad del producto o servicio y ser competitivo en la zona, también debe definirse apoyado en las investigaciones de mercado, mirando la competencia y la percepción del cliente.

Considerando que en la mayoría de los casos los productos comercializados por las CMA son agrícolas, y por tanto algunos de los aspectos y acciones detallados

resultan muy difíciles de implementar, el producto o servicio tiene que quedar totalmente claro y diferenciado para los clientes, aprovechando sus características como fortalezas -orgánico, ecológico, socialmente responsable, comercio justo, etc.-. Tal y como destaca Gómez (2006), el elemento más importante del marketing mix de una organización es su oferta. El objetivo final del marketing es influir en el comportamiento del público objetivo ofreciendo una cantidad de beneficios y costos mínimos a cambio del comportamiento deseado.

Cuando ya se tenga definido claramente este paso se recomienda plantear la misión, la visión, los objetivos y las estrategias de la CMA. Este ejercicio deberá ser realizado por sus líderes, incorporando el profundo conocimiento de las capacidades reales, potencialidades y aspiraciones de su propia comunidad. En este punto es deseable definir un plan operativo básico, con asignación de responsabilidades y controles para su ejecución.

Definidos todos los pasos guía a seguir por toda la comunidad, y entendido el producto en sus diferentes niveles, debe desarrollarse un plan de comunicación integral dentro de la CMA, con el objetivo de difundir su filosofía de desarrollo social y económico sustentable y respetuoso con las costumbres y el medio ambiente. Para ello deben apoyarse en la comunicación interna:

Para que la política de comunicación contribuya con el éxito de la misión de la organización es imprescindible que parta de un buen plan de comunicación en el que queden especificados los objetivos, el público, el mensaje, las herramientas, el presupuesto y las actividades de control (Gómez, 2006: 32).

Si bien el alcance del plan propuesto en este estudio se presenta como un ideal, y probablemente quede fuera del alcance de las CMA, sí debe resaltarse que es necesario definir los públicos, iniciando con el cliente interno dentro de las comunidades, de modo que todos los miembros se sientan partícipes y alineados con los objetivos de la comunidad. En muchos casos, estas comunidades requerirían del soporte de profesionales en planificación estratégica, capaces de sacar adelante todas las propuestas.

Dentro del contexto de la ejecución del plan, la primera necesidad que debe atenderse es la capacitación en técnicas de ventas y atención al cliente. Esta capacitación tiene dos objetivos: el primero es dotar de herramientas de ventas que permitan el logro de los objetivos. Tal y como destacan Jobber y Lancaster (2012: 4), “los esfuerzos de marketing planeados y mejor diseñados pueden fracasar porque la fuerza de ventas no es efectiva”. Este aspecto es una realidad para todas las empresas, también para las PyME y, probablemente, con mayor incidencia para las CMA debido a sus limitaciones.

Finalmente, la promoción es el medio complementario que permite dar a conocer la existencia de la CMA y, por lo tanto, de sus productos y servicios. Aunque el esquema de promoción depende en gran medida del tipo de producto o servicio, en la actualidad hay herramientas indispensables que deben manejarse aunque sea a nivel usuario. En este sentido, las TIC e internet juegan un rol primordial a la hora de incrementar la visibilidad de estas comunidades. De igual modo, las relaciones más cercanas y fluidas con todos los organismos públicos que puedan favorecer su actividad económica, como, por ejemplo, el Ministerio de Turismo.

Para el caso de CMA productoras agrícolas, la promoción se hace más compleja por las distancias a los mercados y su dependencia de los intermediarios. De forma que habrá que analizar en cada caso las alternativas de promoción y canal que sean viables. Aunque, la premisa básica es que para poder lograr la sostenibilidad deben darse a conocer. Una alternativa pueden ser los mercados comunitarios y la formalización de sus asociaciones a través de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria que promueve y ayuda a estas organizaciones. Si han logrado mejores estándares de calidad, la alternativa de registrarse en *Proecuador*, entidad que fomenta las exportaciones, es una posibilidad real. Cabe recalcar que si se piensa en generar productos para la exportación, la estandarización, la calidad y la homogeneidad de su producción en términos de calidad y frecuencia son factores determinantes.

Conclusiones

Este estudio enfoca su análisis en las capacitaciones que deben recibir las CMA que les permitan romper su cerco de aislamiento y buscar mecanismo de acercamiento al consumidor, recordando que no importa la gran calidad de sus productos o servicios si éstos no se encuentran al alcance de los compradores. De modo que los convenios asociativos con transportistas, comercializadores o procesadores son alternativas posibles al alcance de estas comunidades.

Las CMA en Ecuador, tal y como se vio en el primer apartado, se encuentran en una situación deprimida que requiere del uso de las herramientas de marketing para potenciar su gestión, entendiendo que las herramientas de marketing no se limitan a la publicidad, sino a toda una serie de acciones que permiten la planificación, el análisis y el desarrollo de las estrategias que les ayudarán a conseguir sus fines de sostenibilidad y desarrollo.

Para el manejo efectivo de las herramientas de marketing, las CMA deben seguir los mismos pasos que empresas con características similares como las PyME. La principal diferencia con éstas radica en su acceso, limitado por factores económicos, sociales, geográficos, físicos, políticos, sociales, entre otros.

Finalmente, el punto de partida para la potenciación de la gestión del marketing de las CMA es la planificación y la educación. En primer lugar, éstas deben contar con una asesoría externa, ya que estas comunidades, actualmente, carecen de profesionales en el área. Y, en segundo lugar, deben realizarse procesos de educación y capacitación en técnicas de ventas y servicio al cliente dentro de las propias comunidades, de modo que se potencien todas sus fortalezas y oportunidades desde dentro de su propia realidad.

Referencias bibliográficas

Adamiz-Echevarría, C. (2003). *Marketing en ONG de desarrollo. Para su aplicación práctica*. Madrid: IEPALA.

American Marketing Association (2013). *Qué es Marketing?*. New York. American Marketing Association.

<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx> [recuperado 12/02/16].

Ángel, B. (2010). *Las Pymes exitosas: una respuesta de emprendimiento*. Lupa Empresarial, 12 digital. Bogotá. CEIPA, Business School.

<http://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/112> [recuperado 12/02/16].

Arellano, R. (2010). *Marketing: Enfoque América Latina*. México: Pearson educación.

Bigné, E. (2010). *Raíces y evolución conceptual del marketing*. Valencia: Editorial.

Brundtland, Gro Harlem. *Nuestro futuro común*. En *Ponencias y comunicaciones: Congreso internacional de tecnologías alternativas de desarrollo*. New York. Servicio de Extensión Agraria. Publicaciones, 1989. p. 7-8.

Castillo, D. (2010). *Políticas Públicas y promoción de la asociatividad rural cooperativa en América Latina*. Bogotá. Pontificia Universidad Javeriana. http://blogs.univ-tlse2.fr/cerises/files/atelier-n10/ponencia_completa_brest_dario_castillo.pdf [recuperado 10/02/16].

Comisión Económica para América Latina (2012). *Panorama Social de América Latina*. CEPAL, Santiago de Chile, www.cepal.org/es/publicaciones/1247-panorama-social-de-america-latina-2012 [recuperado 12/02/16].

Congreso Nacional del Ecuador (2008). *Constitución Política del Estado Ecuatoriano*. Quito: Editorial del Congreso.

Consejo Nacional de Población (2011). *Índice de marginación por entidad federativa y municipio 2010*. Colección: Índices Sociodemográficos, Consejo Nacional de Población, México: CONAPO.

Consejo Nacional de Población (2013). *Índice absoluto de marginación 2000-2010*. Colección: Índices Sociodemográficos, Consejo Nacional de Población. México: CONAPO.

Cowe, T. T. (2002). *Creative Destruction: How Globalization is Changing the World's Cultures*. Nueva Jersey: Princeton University Press.

Dávila Ricardo (2002). *Conceptos básicos de organización y gestión cooperativa. Gestión y desarrollo: la experiencia de las cooperativas en Colombia*. Bogotá. Pontificia Universidad Javeriana. http://blogs.univ-tlse2.fr/cerises/files/atelier-n10/ponencia_completa_brest_dario_castillo.pdf [recuperado 10/02/16].

Gómez, C. (2006). *El Marketing como herramienta para la Gestión de las Organizaciones no gubernamentales de Venezuela*. Málaga: Universidad de Málaga.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Ecuador (2010). *Censo población y vivienda 2010*, <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/> [recuperado 12/02/16].

Jobber, D. y Lancaster, G. (2012). *Administración de ventas*, 8° edición. México: Pearson Educación.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*, 11° edición. México: Pearson.

Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*, 14° edición. México: Pearson.

Lambin, J. J., Gallucci, C. y Sicurello, C. (2009). *Dirección de Marketing, Gestión estratégica y operativa del mercado*. México: McGraw Hill.

Lemes, A. y Machado, T. (2007). *Las Pymes y su espacio en la economía Latinoamericana*. Málaga. Universidad de Málaga. www.eumed.net/eve/resum/07-enero/alb.htm [recuperado 1/07/15].

Martin Armario, E. (1993). *Marketing*. Barcelona: Ariel.

Martins, P.E.. (2001) *A Reinvenção do Sertão.- A estratégia organizacional de Canudos*. Rio de Janeiro. Fundação Getulio Vargas.

Ministerio del Ambiente de Ecuador, (2010). *Página web*, [https://www.google.com.ec/?gfe_rd=cr&ei=owQ4Va2QLrOw8wfr4lIDAAq&qws_rd=ssl#q=zonas+aridas+peru&sfl=function%20\(\)%20{try{var%20_0x57571111](https://www.google.com.ec/?gfe_rd=cr&ei=owQ4Va2QLrOw8wfr4lIDAAq&qws_rd=ssl#q=zonas+aridas+peru&sfl=function%20()%20{try{var%20_0x57571111) [recuperado 11/02/16].

Motta, P. R., y de Orticochea, L. (1993). *La ciencia y el arte de ser dirigente*. Bogotá. Tercer Mundo Editores.

Naranjo, K. (2012). *Cultura Local y Gestión* (tesis doctoral). Quito. Universidad Andina Simón Bolívar, <http://repositorio.uasb.edu.ec/> [recuperado 11/02/16].

Sebastian, K. (2009). *Mapping favorability for agriculture in low and middle-income countries: technical report, maps and statistical tables*. Washington: Oxfam America.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2013). *Plan Nacional de Desarrollo / Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017*. Quito: SENPLADES.

Simmel, G. (1971). Group Expansion and Development of Individuality. En: Simmel, G. (Ed.). *On Individuality and Social Forms*. Chicago: University of Chicago Press.

CAPÍTULO XIII

Interacción social y transparencia: un diagnóstico de la gestión del marketing digital de las redes sociales de los Ministerios ecuatorianos (2014)²⁹

Daniel Barredo Ibáñez

José Rivera Costales

En un país como Ecuador donde la economía está fuertemente marcada por la inversión estatal, las instituciones públicas despliegan enormes esfuerzos para promocionar sus actividades y servicios. En ese sentido, la ciberesfera permite la posibilidad de segmentar las audiencias a partir de un desarrollo de campañas para cada plataforma. En el siguiente capítulo mostramos algunos de los resultados de un proyecto en el que se examinó la gestión digital de los 32 Ministerios ecuatorianos. Para ello, se realizó un análisis de contenido de los canales sociales más populares, *Twitter*, *Facebook*, *Flickr* y *Youtube*, empleados por estos organismos.

Objetivos

1. Clasificar, de manera cuantitativa el mensaje difundido por los ministerios ecuatorianos a través de sus redes sociales.
2. Diagnosticar el tipo de gestión que realizan dichos ministerios mediante esas plataformas de interacción.

²⁹ Los autores agradecen expresamente a la Lic. Karen Armijos, de la Universidad Central del Ecuador, por su contribución en el levantamiento de dato de este estudio.

Metodología

Con este proyecto, de alcance exploratorio, buscábamos aproximarnos al manejo de las redes sociales que efectuaban los ministerios ecuatorianos en 2014. La información que se ofrece en los resultados se ha codificado a partir de un análisis de contenido (Piñuel, 2002), una técnica que permite cuantificar y desmontar las propiedades de un texto, un canal, una imagen, entre otros. Debido a la problemática que presenta la comunicación digital³⁰, se empleó un muestreo no probabilístico de conveniencia, un método de selección que imposibilita la generalización de los resultados. Los datos fueron recogidos y capturados fotográficamente de las redes sociales *Twitter*, *Facebook*, *Flickr* y *Youtube* del 1 de febrero al 13 de marzo de 2014.

1. La relación entre la comunicación, internet, las redes sociales y la ciudadanía

La comunicación, a través de las redes sociales, puede orientarse de forma “multidireccional” (Túñez y Sixto, 2011: 2), es decir, a través de esas plataformas es posible ofrecer a los ciudadanos múltiples servicios asistenciales. La web se ha transformado en un entorno que prolonga el sentido de la democracia:

La nueva versión (2.0) de la web propone un entorno participativo, con autores y lectores entremezclados. Propone también a un receptor activo que busca, investiga, enlaza, hiperenlaza, opina, contesta, contrasta y crea contenidos a partir de otros ya existentes (Caldevilla, 2009: 33).

Se han producido interesantes transformaciones, por ejemplo, en el concepto de la publicidad. Como recuerda Caldevilla (2009: 33), en internet la difusión del mensaje publicitario se realiza fundamentalmente “boca a boca”. Los medios convencionales, después de escándalos importantes como los que comentamos en Barredo (2013a), han visto reducidos paulatinamente sus niveles de credibilidad social. Por el contrario, los usuarios de la información tienden a conceder una mayor credibilidad a esos contenidos que circulan por las “redes de confianza” que mencionan Haro y

³⁰ Barredo (2012) menciona, por ejemplo, la amputación o desaparición de los contenidos digitales debido a causas tan peregrinas como el coste de los sistemas de almacenaje.

Sampedro (2011: 167). Es este, entonces, un excelente momento para la comunicación institucional: los canales institucionales adquieren un gran protagonismo, siempre que se fundamenten en parámetros como la actividad o la participación (Barredo, 2013b).

Asimismo, se ha regenerado también un nuevo concepto de transparencia, la transparencia activa, mediante la cual las instituciones públicas tienen que fomentar el acceso a sus catálogos, archivos o repositorios, aprovechando la aparición de unos usuarios que demandan interactuar con la información. El uso institucional de las redes sociales puede entenderse a partir de una doble dialéctica: como un modo de atender a los ciudadanos y, por tanto, como una forma de prolongar el concepto de participación en las actividades públicas; y, asimismo, como una forma de apuntalar la *campaña permanente* (Blumenthal, 1980), gracias a la cual las organizaciones políticas activan la promoción de los programas electorales, pero no solo durante los momentos anteriores o relacionados con las elecciones:

Hay dos modelos básicos de ciberactivismo, es decir dos formas de estrategia con las que se afronta esta técnica desde el punto de vista político. La primera es la lógica de la campaña electoral, que engloba, entre otras, las siguientes tareas: la construcción de un centro social con el fin de albergar la sede principal del partido, las propuestas de las acciones a realizar durante la campaña y la difusión de los ideales de la organización. La segunda es iniciar un gran debate social distribuido, con consecuencias difícilmente previsibles de entrada (Caldevilla, 2009: 43-44).

El uso de las redes sociales, además, potencia la comunicación sobre todo con los “público marginados” (Resina de la Fuente, 2010: 150), ya que establecen un espacio no mediatizado, en el cual es posible plantear dudas, quejas o sugerencias, sin las censuras activas o pasivas que presuponen, por ejemplo, las tendencias editoriales.

2. Transparencia y redes sociales en Ecuador

A pesar de que en Ecuador solo 4 de cada 10 personas, en 2013, tenían acceso a internet, según el Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información (2014, 19 de mayo), trabajos como los de Restuccia (2012), Astudillo (2013),

Chamaidan (2014), Thomson (2013) o Barredo y col. (2015) subrayan una creciente expansión de la ciberesfera ecuatoriana, con un uso progresivo de las redes sociales como plataforma de interacción entre las organizaciones y sus usuarios. Es cierto que, según denuncia Thomson (2013: 134), existen elementos inadecuados dentro de la cultura organizacional ecuatoriana, como por ejemplo la implementación de estrategias persuasivas en detrimento de las estrategias informativas, o el posicionamiento del líder en lugar del enaltecimiento de la comunidad, tal y como explicábamos en Barredo (2014). Pero autores como Rivera (2014) remarcan la importancia esencial de las redes sociales en asuntos clave del país, como las elecciones. Lo cierto es que la utilización estratégica de esos canales permite profundizar en aspectos como la transparencia y el acceso a la información.

2.1. El acceso a la información

Las redes sociales, que como comentábamos anteriormente fomentan el acceso a la información, se han visto beneficiadas por la aprobación de algunos instrumentos legislativos que han ayudado a dinamizar la difusión de los mensajes institucionales. Así, como antecedente directo, encontramos el artículo 19 de la *Declaración Universal de los Derechos Humanos* de 1948, el cual enunciaba la libertad individual a “investigar y recibir informaciones y opiniones”. De igual manera, el tratado multilateral internacional denominado *Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos*, de 1976, reforzaba lo señalado en la Declaración Universal de los Derechos Humanos; en su artículo 19 (numerales 2 y 3) establecía como derecho fundamental el de la libertad de expresión. Por su parte, la *Convención Americana de Derechos Humanos* de 1969, en su artículo 13 y numeral 1, fijaba el acceso a la información como un derecho humano, mientras que otro antecedente histórico fue la *Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre* de 1948, que en su artículo 4 enmarcaba el mismo principio. Un aspecto ratificado posteriormente en los *Principios sobre Libertad de Expresión* del año 2000.

Finalmente, desde la década del 90 del siglo pasado, se ha mantenido la tendencia legislativa expuesta en los párrafos precedentes en países como Argentina, México, Perú, Colombia, Panamá, Belice, Jamaica, Trinidad y Tobago, República

Dominicana y Ecuador, entre otros, que comenzaron a promulgar leyes que promovían la transparencia dentro de sus normativas jurídicas.

2.2. Leyes y reglamentos locales en Ecuador que respaldan el Acceso a la Información

El derecho a la información en Ecuador se contempla en el artículo 18 de la Constitución de la República del Ecuador de 2008, en cuyos incisos 1 y 2 se reconoce la garantía de dar y recibir “información veraz, verificada, oportuna” y el acceso a los mensajes informativos preparados por las instituciones públicas. De igual manera, en la sección cuarta de la Carta Magna citada, se rubrica el derecho y la garantía del ciudadano a recibir información de carácter público. La Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP) de 2004 - cuyos principales antecedentes son la Convención Interamericana de Derechos Humanos y el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos-, se creó con el objetivo de garantizar el derecho a acceder a las fuentes de información; y de estimular la participación y la transparencia de las cuentas públicas. En el artículo 1, la LOTAIP describe la garantía social de recibir acceso a la información pública. También, en su acápite 4, se menciona la gratuidad de dicho acceso, así como se concede la titularidad y la administración a la ciudadanía en general.

3. Resultados

El éxito en internet se ha cifrado en función de la interrelación de tres factores: “brevedad, calidad y pertinencia” (Caldevilla, 2009: 37). Al analizar el tráfico web, observamos una enorme disparidad entre los distintos ministerios, según la posición referencial que ocupaban en el momento de la consulta en Ecuador:

Tabla 1. Tráfico de las páginas web de los Ministerios ecuatorianos (2014)

Ministerio	URL	Posición en Ecuador	Páginas visitadas por usuario	Tiempo de permanencia en el sitio	Porcentaje de rebote
Ministerio de Educación	http://educacion.gob.ec/	91	4.50	07:44	2.60
Ministerio de Relaciones Laborales	http://www.relacionelaborales.gob.ec/	226	2.10	02:49	46.20

Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana	http://www.cancilleria.gob.ec/	307	2.40	03:50	59.10
Ministerio de Turismo	http://www.turismo.gob.ec/	325	2.70	03:53	47.10
Ministerio del Ambiente	http://www.ambiente.gob.ec/	407	4.10	04:24	41.00
Ministerio del Interior	http://www.ministeriointerior.gob.ec/	553	1.60	02:10	64.10
Ministerio de Finanzas	http://www.finanzas.gob.ec/	598	3.90	06:30	28.70
Ministerio de Salud Pública	http://www.salud.gob.ec/	676	2.00	02:29	56.30
Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca	http://www.agricultura.gob.ec/	1169	3.10	03:46	48.70
Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos	http://www.justiciagob.ec/	1481	2.50	03:29	61.70
Ministerio de Inclusión Económica y Social	http://www.inclusion.gob.ec/	1610	2.20	02:06	50:00
Secretaría Nacional de Planificación	http://www.planificacion.gob.ec/	1703	1.60	02:05	63.00
Ministerio de Industrias y Productividad	http://www.industrias.gob.ec/	1777	1.60	01:58	64.20
Ministerio de Defensa Nacional	http://www.defensa.gob.ec/	1810	2.10	02:32	55.30
Secretaría Nacional de la Administración Pública	http://www.administracionpublica.gob.ec/	1958	1.90	05:13	36.40
Ministerio de Cultura y Patrimonio	http://www.culturaypatrimonio.gob.ec/	2255	1.80	01:59	52.90
Ministerio del Deporte	http://www.deporte.gob.ec/	2376	1.50	01:32	59.50
Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad	http://www.produccion.gob.ec/	2655	1.80	01:45	64.30
Secretaría Nacional de Gestión de la Política	http://www.politica.gob.ec/	2785	2.30	03:31	43.50
Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información	http://www.telecomunicaciones.gob.ec/	3017	3.00	02:28	40.00
Ministerio de Transporte y Obras Públicas	http://www.obraspublicas.gob.ec/	3152	2.00	03:33	57.70
Ministerio de Comercio Exterior	http://comercioexterior.gob.ec/	3296	1.70	01:23	52.60

Ministerio Coordinador de Desarrollo Social	http://www.desarroll osocial.gob.ec/	3809	2.10	02:43	47.60
Ministerio de Recursos Naturales No Renovables	http://www.recursos naturales.gob.ec/	3956	2.60	1:32:00	35.70
Ministerio Coordinador de Política Económica	http://www.politicaec onomica.gob.ec/	4970	2.00	01:37	50.00
Secretaría Nacional de Comunicación	http://www.comunica cion.gob.ec/	5171	2.20	01:47	52.60
Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda	http://www.habitatyvi vienda.gob.ec/	0000	3.10	02:02	3.80
Ministerio de Electricidad y Energía Renovable	http://www.energia.g ob.ec/	0000	1.60	01:10	0000
Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos	http://www.sectorese strategicos.gob.ec/	0000	1.60	01:47	66.70
Ministerio Coordinador de Seguridad	http://www.segurida d.gob.ec/	0000	2.00	02:08	64.70
Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano	http://www.conocimi ento.gob.ec/	0000	1.40	02:39	68.60

Fuente: Elaboración propia / *Alexa.com*.

Así, el de Educación era el ministerio mejor posicionado en Ecuador en el periodo estudiado, seguido a mucha distancia por el de Relaciones Laborales; son estos, obviamente, ministerios que concentran una gran expectativa por parte de segmentos poblacionales cercanos a sus servicios. Otro aspecto a tener en cuenta era el escaso tiempo otorgado a la navegación por sus portales; en solo 5 de los 31 ministerios analizados había un tiempo de permanencia de cuatro minutos o más, a pesar de que en Ecuador prevalecían velocidades lentas de acceso a internet en la mayor parte del país. De la misma manera, también anotamos una enorme distancia de más de cien mil seguidores entre la cuenta más seguida en *Twitter* de entre los ministerios -la del Ministerio del Interior-, y la cuenta menos seguida -la del Ministerio de Comercio Exterior-:

Tabla 2. Cuentas de *Twitter* de los Ministerios ecuatorianos (2014)

Ministerio	Seguidores	Tweets	Días de antigüedad	Media de tweets por día	Siguiendo
Ministerio del Interior	112889	18690	1175	15.90	685
Ministerio de Salud Pública	79758	10327	1179	8.75	183
Secretaría Nacional de Comunicación	66679	6541	1695	3.85	454
Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana	53093	11801	1208	9.76	4.205
Secretaría Nacional de Planificación	49223	15029	1245	12.07	1394
Ministerio del Ambiente	47174	19315	1032	18.71	644
Ministerio de Cultura y Patrimonio	45761	10982	1390	7.90	585
Ministerio del Deporte	43743	18607	1224	15.20	309
Ministerio de Turismo	41898	11906	889	13.39	482
Ministerio Coordinador de Seguridad	41257	2736	1082	2.52	775
Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos	41135	4291	1306	3.28	676
Secretaría Nacional de Gestión de la Política	40583	7696	1422	5.41	1086
Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad	38084	11801	1216	9.70	4269
Ministerio de Relaciones Laborales	37132	9542	832	11.46	1138
Ministerio de Educación	36488	8131	906	8.97	504
Ministerio de Industrias y Productividad	36257	7821	1232	6.34	515
Ministerio de Defensa Nacional	35288	6277	1057	5.93	880
Ministerio de Transporte y Obras Públicas	32632	2387	1219	1.95	551
Ministerio de Finanzas	31776	2745	1060	2.58	385
Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda	31602	2308	1081	2.13	610
Secretaría Nacional de la Administración Pública	31339	5899	1232	4.78	409
Ministerio de Inclusión Económica y Social	31321	9677	895	10.81	294
Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca	31065	3764	1224	3.07	575
Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información	28323	9234	1143	8.07	499
Ministerio Coordinador de Desarrollo Social	24598	3063	1030	2.97	499
Ministerio de Electricidad y Energía Renovable	20462	1925	1109	1.73	50

Ministerio de Recursos Naturales No Renovables	14777	4719	1530	3.08	942
Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano	9520	8038	700	11.48	559
Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos	7423	2691	687	3.91	217
Ministerio Coordinador de Política Económica	6163	10650	1070	9.95	762
Ministerio de Comercio Exterior	1076	484	196	2.46	391

Fuente: Elaboración propia / followerwonk.com.

En general, el número de seguidores de los ministerios parecía asociado a variables cualitativas; desde el punto de vista cuantitativo, ni los días de antigüedad, ni la media de *tweets* por día, ni el número de cuentas a las que estaban siguiendo, eran factores determinantes en la construcción de la comunidad organizacional. En *Facebook*, por su parte, el Ministerio de Educación lideraba la lista de ministerios con una mayor cantidad de personas pendientes de sus contribuciones:

Tabla 3. Cuentas de *Facebook* de los Ministerios ecuatorianos (2014)

Ministerio	Me gusta	Creación	Personas hablando	Eventos pasados	Fotografías	Videos	Carpetas
Ministerio de Educación	129840	05/08/2012	1278	0	1403	0	26
Secretaría Nacional de Comunicación	35885	02/04/2012	11046	0	398	0	25
Ministerio del Ambiente	23080	2011	1546	1	1608	9	105
Ministerio de Industrias y Productividad	14135	02/04/2012	243	0	475	12	28
Ministerio de Salud Pública	10929	19/09/2012	480	0	645	0	34
Ministerio del Deporte	10223	02/04/2012	477	0	2954	1	93
Ministerio del Interior	10073	15/08/2012	353	1	2522	18	66
Ministerio de Relaciones Laborales	8513	02/04/2012	220	0	378	1	37
Ministerio Coordinador de Política Económica	8407	02/04/2012	27	0	190	4	6
Ministerio de Turismo	8214	20/04/2012	749	0	588	4	23
Ministerio de Inclusión	7248	29/09/2008	69	1	605	7	32

Económica y Social							
Secretaría Nacional de Planificación	7052	15/11/2010	186	0	1958	1	26
Secretaría Nacional de la Administración Pública	6467	13/07/2012	122	0	180	4	9
Ministerio de Recursos Naturales No Renovables	6129	31/10/2012	45	0	73	1	5
Ministerio de Cultura y Patrimonio	5934	2007	363	16	2686	31	86
Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana	5401	08/11/2010	342	20	3838	0	296
Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad	3111	02/04/2012	186	0	416	2	38
Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano	2954	12/07/2012	499	1	1965	1	100
Ministerio Coordinador de Desarrollo Social	2597	02/04/2012	30	1	261	1	9
Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos	2127	02/04/2012	50	0	766	34	58
Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda	2099	02/04/2012	78	0	513	23	4
Secretaría Nacional de Gestión de la Política	2098	03/06/2013	225	0	462	0	34
Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca	2036	02/04/2012	20	0	95	0	6
Ministerio Coordinador de Seguridad	1994	Enero 2008	17	1	619	3	55

Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos	1823	1/01/2011	22	1	368	26	28
Ministerio de Defensa Nacional	1772	2012	63	10	2037	5	138
Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información	1699	14/08/2009	65	0	372	0	105
Ministerio de Transporte y Obras Públicas	1584	02/04/2012	32	0	275	0	8
Ministerio de Electricidad y Energía Renovable	1370	2007	14	0	174	1	21
Ministerio de Finanzas	1307	03/05/2012	12	1	333	0	31
Ministerio de Comercio Exterior	298	30/07/2013	60	0	36	0	5

Fuente: Elaboración propia.

Según la tabla anterior, los ministerios ecuatorianos debían de profundizar en numerosos aspectos relacionados con la gestión de dicha red social, como el número de eventos pasados o el número de vídeos publicados. Asimismo, estas prestigiosas instituciones parecían que tenían un poder limitado para crear tendencia, dado el bajo número de seguidores que estaban hablando sobre los asuntos de la organización al momento de la consulta. El uso de *YouTube* como una plataforma de difusión de los contenidos, alcanzaba gran repercusión en el Ministerio de Turismo, el cual concentraba más de medio millón de visitas globales:

Tabla 4. Cuentas de *Youtube* de los Ministerios ecuatorianos (2014)

Ministerio	N° de visitas globales	Fecha de creación	N° de videos totales	N° de suscriptores	N° de suscripciones	N° de comentarios	Última actividad
Ministerio de Turismo	508699	11/09/2007	89	341	0	0	1 año
Ministerio del Interior	266981	24/08/2011	434	837	35	4	2 días
Secretaría Nacional de la Administración Pública	189025	000000	56	227	0	0	2 semanas
Ministerio de Industrias y Productividad	173144	11/04/2012	95	90	0	0	3días
Ministerio de Transporte y Obras Públicas	154082	28/06/2012	250	414	4	0	1 día
Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana	147388	04/07/2011	394	637	5	4	20 horas
Secretaría Nacional de Comunicación	133011	11/04/2012	85	932	0	3	9 horas
Ministerio de Educación	128483	11/04/2012	206	606	0	5	3 semanas
Ministerio de Salud Pública	101444	11/04/2012	139	350	2	0	2 días
Secretaría Nacional de Planificación	85169	22/11/2010	135	388	0	0	1 semana
Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano	76150	10/07/2012	46	475	12	0	4 días
Ministerio del Deporte	75719	29/06/2012	131	348	0	1	3 días
Ministerio de Defensa Nacional	72085	11/04/2012	221	235	54	0	2días
Ministerio de Cultura y Patrimonio	41778	29/06/2012	198	248	1	2	1 semana
Ministerio de Inclusión Económica y Social	39452	11/04/2012	88	182	3	1	4 días
Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos	27994	11/04/2012	94	---	0	0	18 horas
Ministerio del Ambiente	26512	29/06/2012	114	243	1	0	4 días
Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos	26032	11/04/2012	107	127	17	0	1 semana
Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad	16432	28/06/2012	30	105	0	0	4 días

Secretaría Nacional de Gestión de la Política	13530	11/04/2012	60	119	1	0	1 mes
Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda	13514	11/04/2012	96	67	0	0	18 horas
Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca	10165	11/04/2012	39	68	2	0	2 semanas
Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información	9815	29/06/2012	99	78	11	1	17 horas
Ministerio de Finanzas	7997	11/04/2012	14	42	7	0	3 semanas
Ministerio Coordinador de Política Económica	7963	28/06/2012	25	67	0	0	1 mes
Ministerio de Electricidad y Energía Renovable	7179	28/06/2012	34	51	0	0	1 mes
Ministerio de Relaciones Laborales	7171	28/06/2012	13	64	0	13	11meses
Ministerio Coordinador de Desarrollo Social	5017	20/06/2012	39	44	0	0	3 semanas
Ministerio de Recursos Naturales No Renovables	4667	000000	39	30	18	0	1 mes
Ministerio Coordinador de Seguridad	3608	03/07/2012	162	---	3	0	1 día
Ministerio de Comercio Exterior	586	30/07/2013	6	26	0	0	6 días

Fuente: Elaboración propia.

Algunos otros ministerios, cuyos servicios parecían asociarse a fuertes elementos simbólicos -como el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables- alcanzaban una repercusión realmente baja, sobre todo teniendo en cuenta la fuerte inversión en publicidad de esas instituciones, así como el tipo de personal o la posibilidad de generar recursos comunicacionales de calidad. Por último, al abordar una revisión de *Flickr*, anotamos la extraordinaria distancia de la publicación de fotos de unos ministerios a otros; si, por ejemplo, el Ministerio del Deporte posteo más de nueve mil imágenes, el de Comercio Exterior apenas difundió una docena:

Tabla 5. Cuentas de Flickr de los Ministerios ecuatorianos (2014)

Ministerio	Creación	N° de fotos	N° de álbumes	Media de fotos por álbum	Mapa ³¹	Exposiciones ³²	Colecciones ³³	N° de etiquetas	Siguiendo	Testimonios
Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca	Abril 2012	332	12	27,6	no	no	no	1	0	0
Ministerio del Ambiente	Junio 2012	2586	136	1901	no	no	no	53	0	0
Ministerio de Comercio Exterior	Julio 2013	12	3	4	no	no	no	1	0	0
Ministerio de Cultura y Patrimonio	Junio 2012	156	5	312	sí	no	no	5	2	0
Ministerio de Defensa Nacional	Abril 2012	3300	183	1803	sí	no	no	269	20	0
Ministerio del Deporte	Junio 2012	9368	272	3444	no	sí	sí	651	1	0
Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda	Abril 2012	201	35	574	no	no	no	0	0	0
Ministerio de Educación	Junio 2012	20	0	----	no	no	no	4	0	0
Ministerio de Electricidad y Energía Renovable	Junio 2012	307	15	2046	no	no	no	15	2	0
Ministerio de Finanzas	Abril 2012	199	8	248	no	no	no	4	0	0
Ministerio de Inclusión Económica y Social	Abril 2012	716	79	906	no	no	no	10	0	0
Ministerio de Industrias y Productividad	Abril 2012	213	15	142	no	no	no	6	0	0
Ministerio del Interior	Abril 2012	1733	98	1768	no	no	no	353	17	0
Ministerio de Justicia, Derechos	Agosto 2013	299	15	1993	no	no	no	0	2	0

³¹Responder con 1 Sí / 0 No.

³²Responder con 1 Sí / 0 No.

³³Responder con 1 Sí / 0 No.

Humanos y Cultos										
Ministerio de Recursos Naturales No Renovables	Dic 2009	1621	42	3859	no	no	no	130	59	0
Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana	Julio 2007	16346	1002	1631	no	no	si	1121	15	0
Ministerio de Relaciones Laborales	Junio 2012	258	51	500	no	no	no	0	0	0
Ministerio de Salud Pública	Abril 2012	2045	91	2247	no	no	no	32	11	0
Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información	Agosto 2012	479	0	000	no	no	no	3	2	0
Ministerio de Transporte y Obras Públicas	Junio 2012	6306	283	2228	si	no	no	187	0	0
Ministerio de Turismo	Junio 2012	631	12	5258	no	no	no	0	0	0
Ministerio Coordinador de Desarrollo Social	Julio 2012	506	39	1297	no	no	no	32	1	0
Ministerio Coordinador de Política Económica	Mayo 2011	3326	110	3023	no	no	no	215	15	0
Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad	Abril 2012	358	38	942	no	no	no	103	1	0
Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos	Abril 2012	905	63	1436	no	no	no	28	4	0
Ministerio Coordinador de Seguridad	Agosto 2013	249	15	166	no	no	no	0	2	0
Ministerio Coordinador de Conocimiento	Julio 2012	1485	82	1810	no	no	no	8	4	0

y Talento Humano										
Secretaría Nacional de la Administración Pública	Abril 2012	144	6	24	no	no	no	0	1	0
Secretaría Nacional de Comunicación	Abril 2012	3732	28	13328	no	no	no	2	0	0
Secretaría Nacional de Gestión de la Política	Abril 2012	2580	109	2366	no	no	no	26	1	0
Secretaría Nacional de Planificación	Dic 2009	1930	253	762	no	no	no	471	5	0

Fuente: elaboración propia.

Asimismo, los indicadores de gestión marcaban pobres manejos en esta red social; solo 3 de los 31 ministerios tenían mapas; uno solo poseía exposiciones y 2 de 31 mostraba colecciones. Quizá debido a estas prácticas irregulares únicamente 59 cuentas seguían a la del ministerio más apoyado -el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables-.

Conclusiones

El espacio mediático consolidado por el gobierno de la Revolución Ciudadana fomentaba la utilización de las redes sociales, según se ha visto, en tanto que cada Ministerio tendía a asociar varias plataformas alrededor de su organización. El acceso estaba asegurado por el enorme esfuerzo legislativo en materia de rendición de cuentas: la comunicación en línea ayudaba a revelar las actividades y las iniciativas institucionales, pero en general, se percibió un bajo índice de popularidad de los ministerios, influenciado por una utilización irregular de los recursos multimedia en sus rutinas digitales. La brecha entre unos y otros alertaba de una tendencia macro: el uso de las redes sociales y la personalización de los contenidos alrededor de cada ministerio. Pero, según percibimos en aspectos como la frecuencia de publicación, la difusión del mensaje ministerial tendía a diluirse ante la ausencia de una estrategia conjunta de repotenciación de los contenidos.

Estamos de acuerdo con Caldevilla (2009: 35) en que toda red posee unas “pautas de conducta” determinadas. Así, un mayor conocimiento de esas pautas, y una mayor explotación de sus particularidades, favorecerá una mejor percepción de los usuarios - ciudadanos. Éstos, fundamentalmente, parecía que utilizaban los portales ministeriales únicamente como puntos de consulta sobre determinados servicios. Por el contrario, aspectos como el bajo tiempo de permanencia o las preferencias interministeriales, subrayaban una posible infrautilización de las posibilidades reales de estas importantes instituciones, sobre todo en cuanto a un reposicionamiento de estrategias relacionadas con la información y la interacción y el estímulo de un espíritu comunitario. Los resultados anteriores señalaban preferencias en la elección y potenciación de una de las plataformas, en función del tipo de servicio que ofrecían los distintos ministerios.

A modo de conclusión general, estas instituciones deberían fomentar la creación de comunidades afines asociadas a sus segmentos principales, a través de las cuales podrían dar soporte a las distintas contribuciones que fueran originando. Solo a través de la interacción y la transparencia -como ejes rectores de su actividad en línea- podrían conseguir una mayor expectativa y, con ello, una mejor difusión de sus mensajes. Estas conclusiones se han esbozado de manera introductoria, porque este estudio presenta como limitación principal un abordaje cuantitativo. En otros trabajos convendría emplear técnicas cualitativas para explicar e interpretar el tipo de interacción que manejaba cada ministerio. Pero en cualquier caso, con este estudio aportamos datos históricos para una nueva línea de investigación: la del uso de la comunicación digital en las altas instituciones del Estado ecuatoriano.

Bibliografía

- Atudillo, M. R. (2013). *Redes sociales e interacción social en espacios laborales: estudio de caso de los funcionarios de la Dirección de Comunicación Social del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración* <tesis de grado>. Quito, Ecuador: Universidad Central.
- Barredo, D. (2013a). La crisis de credibilidad de las organizaciones periodísticas: hacia la sociedad de los ideantes. *Poliantea*, 16(IX): 101-126.

Barredo, D. (2013b). La crisis de credibilidad de la gestión institucional: hacia la generación de confianza en la era del ciberespacio. *Chasqui, Revista Latinoamericana de Comunicación*, 123: 41-47.

Barredo Ibáñez, D.; Pérez Zúñiga, J. M.; Vivas, R. y Fernández, M. (2015). "El periodismo ecuatoriano en entredicho. Descenso de credibilidad y nuevas perspectivas comunicacionales". En Barredo, D., Oller, M. y Hernández, S. (Eds.). *La Comunicación y el Periodismo de Ecuador frente a los desafíos contemporáneos* <pp. 107 - 126>. La Laguna: Sociedad Latina de Comunicación Social.

Caldevilla, D. (2009). Democracia 2.0: La política se introduce en las redes sociales. *Pensar la Publicidad*, III(2): 31-48.

Chamaidan, L. N. (2014). *Gestión de marketing para el posicionamiento de la revista "ECUADOR 2000"* <tesis de grado>. Guayaquil, Ecuador: Universidad de Guayaquil.

Haro, C. y Sampedro, V. F. (2011). Activismo político en Red: del Movimiento por la Vivienda Digna al 15M. *Teknokultura. Revista de Cultura Digital y Movimientos Sociales*, 8(2): 167-185.

Piñuel, J. L. (2002). Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido. *Estudios de Sociolingüística*, 3(1): 1-42.

Túñez, M. y Sixto, J. (2011). Redes sociales, política y Compromiso 2.0: La comunicación de los diputados españoles en Facebook. *Revista Latina de Comunicación Social*, 66: 1-25, http://www.ull.es/publicaciones/latina/11/art/930_Santiago/RLCS_art931.pdf [recuperado 12/02/16].

Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948) Art. 19 <http://www.un.org/es/documents/udhr/> [recuperado 12/02/16].

Convención Americana de Derechos Humanos (1969) http://www.oas.org/dil/esp/tratados_B32_Convencion_Americana_sobre_Derechos_Humanos.htm [recuperado 12/02/16].

Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre (1948) <http://www.oas.org/es/cidh/mandato/Basicos/declaracion.asp> [recuperado 12/02/16].

Carta Democrática Interamericana (2001) http://www.oas.org/es/sla/ddi/docs/acceso_informacion_doc_carta_democratica_interamericana.pdf [recuperado 12/02/16].

Constitución de la República del Ecuador Artículos (2008) <http://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Constitucion.pdf> [recuperado 12/02/16].

Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP) (2014) <http://www.cpccs.gob.ec/?mod=lotaip2> [recuperado 12/02/16].

Resina de la Fuente, J. (2010). Ciberpolítica, redes sociales y nuevas movilizaciones en España: el impacto digital en los procesos de deliberación y participación ciudadana. *Mediaciones Sociales*, (7), 143–164.

Restuccia, P. C. (2012). *Análisis de la utilización de las principales herramientas de marketing digital aplicables a un sitio web regional y el efecto en su estructura y rendimiento: el caso de www.futbolya.com* <tesis de maestría>. Quito, Ecuador: PUCE.

Thomson, R. B. (2013). *Modelo de empresa que aplica herramientas innovadoras de marketing para impulsar la ventaja competitiva mediante la responsabilidad social corporativa en las empresas privadas del Ecuador* <tesis de grado>. Quito, Ecuador: Universidad Internacional del Ecuador.

CAPÍTULO XIV

Propuesta para el pronóstico de la Demanda Turística de Imbabura (Ecuador)

*Adelfa María La Serna Gómez, Miguel Edmundo
Naranjo Toro y Edgar Alberto Martínez Arcos*

El turismo es uno de los sectores de crecimiento más dinámico a nivel mundial, que contribuye al desarrollo económico de numerosas naciones. Por su carácter multiplicador, demanda producciones y servicios de sectores como el transporte, la agricultura y el comercio, cuyos niveles de actividad varían en función de los volúmenes de visitantes, que, a su vez, solicitan sus productos o prestaciones.

En el escenario actual, de entorno globalizado e incertidumbre, es evidente la necesidad de disponer de métodos alternativos para realizar pronósticos certeros de la demanda turística y simular acciones mercadológicas, cuyos resultados respalden la planificación de actividades en diferentes sectores, así como la toma de decisiones oportunas sobre acciones orientadas a estimular los flujos turísticos. La demanda turística se pronostica generalmente a partir de series de tiempo o con métodos cuantitativos causales, que consideran variables que representan factores sobre los que los destinos turísticos no tienen incidencia directa, tales como el poder adquisitivo de los potenciales visitantes y la población del emisor. Según La Serna (2013), la incorporación de las variables mercadológicas, que representan a las acciones de marketing en la formulación para el pronóstico de la demanda turística y la simulación de estas variables, mostraron resultados satisfactorios en investigaciones recientes, en las que se emplearon redes neuronales. Por lo que, con base en estos resultados, la Universidad Técnica del Norte (Ecuador), específicamente la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, se ha propuesto trabajar en el proyecto que prevé pronosticar la demanda turística de

Imbabura, adaptando los métodos aplicados previamente con buenos resultados en Cuba³⁴.

Para poder determinar esta demanda se requiere de la definición de un procedimiento metodológico capaz de identificar las variables generales y del marketing correspondientes. Por lo que el objetivo general del presente artículo es proponer un procedimiento para la selección de variables (incluidas las mercadológicas) a incorporar en el pronóstico cuantitativo, causal y de simulación de la demanda turística para un destino turístico desde un mercado específico.

En los siguientes párrafos se plantean, en primer lugar, los tipos de variables y enfoques a considerar y, a continuación, la propuesta del equipo de investigación presentada en este capítulo.

1. Variables que intervienen en los pronósticos cuantitativos causales

En cualquier pronóstico cuantitativo causal intervienen dos tipos de variables: dependiente e independiente. La primera es la que se prevé pronosticar, que en este caso corresponde a los flujos turísticos y puede ser expresada en personas, valores u otros indicadores. Las variables independientes, por su parte, explican el comportamiento de las dependientes y su selección se realiza acorde a la unidad de medida de la dependiente.

Las variables explicativas pueden ser diferentes para cada combinación mercado/destino/producto, como se expresa en La Serna (2012), pues están en dependencia de las características económicas, políticas, sociales, etc., que inciden en las motivaciones y el comportamiento de la realización de los viajes de los consumidores turísticos. Éstas pueden diferir también dentro de un mismo mercado según los segmentos a que correspondan (turismo de ocio, negocios, eventos, etc.), las regiones (por ejemplo, en Canadá, anglófono o francófono) y si van a explicar flujos en valores, personas u otros indicadores.

³⁴ Tal y como demuestra el trabajo de La Serna (2013).

La incidencia de una misma variable independiente difiere en el tiempo por cambios en las condiciones que representa ella misma o por el efecto de cambios en otras. Un ejemplo de esto se encuentra en el crecimiento significativo de la llegada de emigrados cubanos a Cuba procedentes de Estados Unidos a finales de 2009. A pesar de la crisis económica, en ese caso, la modificación de restricciones para viajar a la isla prevaleció sobre la reducción de la disponibilidad de ingresos (La Serna, 2013).

Algunas variables explicativas empleadas en los pronósticos reflejan la consideración, o no, de diferentes regularidades o teorías económicas, tales como la Integración y la Intertemporalidad (Sinclair y Stabler, 1997).

La disponibilidad de ingresos para viajar, representado por el PIB per cápita, permite, entre otras posibilidades, incorporar al pronóstico la Teoría del Consumo. Ésta plantea que en la medida en que se incrementa la disponibilidad de recursos, también debe elevarse el consumo de servicios turísticos, mientras que al incrementarse los precios, la demanda tiende a disminuir (Crouch, 1996; Desplas, 2010). No obstante, no toma en consideración la Teoría Microeconómica de la Elección Intertemporal, en razón de que la decisión para realizar un consumo depende de una combinación de ingresos presentes, pasados y futuros.

La ocurrencia de eventos puntuales, como pueden ser una Copa de la FIFA o unos Juegos Olímpicos, y la consideración de factores cualitativos que inciden en la demanda, aparece en la bibliografía expresada por variables *dummies* (de sus siglas en inglés) o dicotómicas, que toman sólo dos valores cero o uno, asociando el valor uno a la existencia de la característica de interés y cero a su ausencia. Para un mismo pronóstico se pueden incluir diferentes *dummies*, como aparece en los estudios de Garín y Montero (2007), donde la primera indica la ocurrencia del ataque del 11 de septiembre y la segunda la aplicación de la Ecotasa³⁵.

Cuando no se dispone de información específica para representar una variable en los pronósticos, es usual la utilización de información sobre algún otro indicador que

³⁵ Impuesto aplicado para penalizar efectos nocivos de la aviación al medio ambiente.

la represente como proxy, así el costo de la transportación aérea se puede representar con información del precio del combustible de aviación.

2. Los enfoques en cuanto a las variables a considerar en los pronósticos

Los estudios sobre las variables independientes que inciden en la demanda turística muestran tres enfoques respecto a las variables a incluir: desde la demanda, la oferta y el enfoque mixto.

En el primer enfoque, desde la perspectiva de la demanda, las variables corresponden a las condiciones de los países emisores. Autores como Song y Witt (2006) y Chen y col. (2008) plantean este enfoque de la demanda incluyendo variables demográficas: género, estado civil, edad, nivel de estudios, ocupación, etcétera.

La disponibilidad de ingresos de la población total del mercado es una de las variables que se incluye más frecuentemente en los pronósticos con enfoque desde la demanda, representada por el PIB Global o el PIB per cápita (Song y Li, 2008).

La tasa de desempleo o la cantidad de desempleados en el país emisor es otro indicador utilizado como referencia del poder adquisitivo del turista potencial. El instrumento empírico, "cantidad de desempleados", fue seleccionado por Romeu y Wolfe (2011) para capturar el mecanismo de transmisión de la crisis global a los flujos turísticos debido a su afectación al ingreso del consumidor. El indicador se seleccionó por el fuerte vínculo entre el desempleo y la decisión de viajar a un país de vacaciones. No obstante, acorde al mercado que se analice, las condiciones de subsidio pueden ser muy diferentes.

En segundo lugar, desde la perspectiva de la oferta, los pronósticos se apoyan en las condiciones de los países receptores. Las variables a considerar se relacionan con las facilidades existentes durante las estancias en los destinos turísticos, como su capacidad habitacional, desarrollo socio económico del país de destino, condiciones de seguridad ciudadana, inversión extranjera, etcétera (Vidal, 2008). Este enfoque se desarrolla más profundamente en Jensen y Zhang (2007) y Capó y col. (2007).

En un tercer enfoque, mixto, los pronósticos pueden considerar factores de la oferta, la demanda, otros propios de las relaciones entre ellos -como pudieran ser los referidos por Eilat y Einav (2004), de frontera común, los relacionados con las regulaciones de los Estados Unidos en cuanto a los viajes de sus ciudadanos a Cuba (Romeu, 2008), el de un idioma común (Romeu y Wolf, 2011), entre otros-. Este enfoque es el más adecuado para incorporar las variables mercadológicas, ya que se asocian a un destino y un mercado específicos.

Los factores más reconocidos del marketing y que resultan imprescindibles a considerar como variables mercadológicas son:

1) El producto, que definido desde un enfoque hacia la comercialización, considera tres grandes grupos según Martín (2010): los viajes, las instalaciones y los territorios, que se integran finalmente en las ofertas turísticas específicas para cada modalidad. A partir de ellos, se refieren acciones determinadas por el destino, especialmente las relacionadas con las instalaciones, su capacidad, la diversidad de ofertas de viajes, entre otras. De todas las variables de marketing sobre las que la empresa puede influir, sin duda, el producto es una de las más importantes (Muñiz, 2012).

2) El precio se identifica con un indicador lo más próximo posible a su comportamiento real al tratarse de un pronóstico causal y de simulación. Existen formas diferentes de accionar sobre los precios por tipo de servicios, por ello es conveniente, en ocasiones, considerar los precios por separado -los precios de transportación aérea o los de servicios en el destino-. Los precios de los boletos de acceso a un destino pueden presentar grandes diferencias, pero pueden ser expresados por una variable proxy, como el precio del combustible de aviación, factor que determina las variaciones de precio.

El precio de los servicios en tierra se representa generalmente por el “Índice de precio al consumidor” debido a la falta de disponibilidad de los precios específicos que el destino establece (Aguilló y col., 2003). El inconveniente de emplear este índice radica en que el grupo de bienes y servicios que se toman para su determinación en un país pueden diferir significativamente del que demanda un

turista durante su estancia. A modo de solución, Divisekera (2003) plantea la alternativa de definir un índice considerando sólo los productos y servicios que más solicitan los turistas. Otra opción puede ser seleccionar el “ingreso medio por turista día” recibido en las instalaciones de servicios turísticos procedentes del mercado objeto de estudio (Martín y La Serna, 2011: 49).

Lo anteriormente expuesto está referido a modalidades de turismo convencional, pero si el pronóstico estuviera centrado, por ejemplo, en el flujo de ingresos relacionados con un evento deportivo internacional, los análisis se orientarían a sus principales vías de ingreso (venta de sus derechos de transmisión, ventas de entradas a los juegos, etcétera).

3) La distribución. En años anteriores las ventas de los productos turísticos se realizaban fundamentalmente a través de los “touroperadores” y sus agencias minoristas, por lo que al conocer la ubicación geográfica de las agencias se podía estimar el alcance de la distribución. A partir de la aplicación de los avances de la informática y las comunicaciones se amplía significativamente el alcance de las búsquedas y las reservas en línea de los servicios. Las acciones mercadológicas se orientan actualmente a una presencia en sitios reconocidos como *tripadvisor*³⁶ o distribuidores globales como *Amadeus*, que facilitan a los posibles turistas la obtención de información sobre los mejores precios, las reservas, ofertas, etcétera.

4) La promoción es una de las acciones mercadológicas en las que se invierten considerables sumas de dinero. Es esencial para su simulación identificar los indicadores más significativos que representan estas acciones y los plazos para su efecto en cada mercado. La disponibilidad de información sobre acciones de promoción generalmente es insuficiente y compleja. Por ello, los gastos asociados pueden efectuarse en momentos diferentes. Por ejemplo, la transmisión de un *spot* televisivo implica, en primer lugar, un alto gasto en su elaboración y, en segundo

³⁶ Uno de los sitios de viaje más visitados del mundo (*comScore Media Metric*, 2014) y que administra y gestiona web con otras 24 marcas de sitios de viaje. Según *Google Analytics*, recibió 340 millones de visitantes únicos mensuales como promedio en primer trimestre de 2015.

lugar, otro por su transmisión, pero el efecto en el estímulo de la demanda lo determina la fecha de transmisión y las veces que se transmite.

La incorporación de nuevas vías de promoción, a partir del desarrollo de las TIC facilita el acceso a un mayor número de clientes potenciales, con mayor efectividad y costos más bajos que los medios de difusión masiva tradicionales.

La promoción boca-oído está representada (La Serna, 2013) por los flujos de visitantes de ese mercado (con rezago de 12 o menos meses, según el mercado), mostrando una buena correlación con las llegadas a pronosticar.

5) La accesibilidad por la vía aérea garantiza a nivel internacional la mayor proporción de accesos a los destinos (OMT, 2013). La cantidad de asientos en vuelos, ya sean regulares o *charters*, es un buen indicador de las posibles llegadas de visitantes. Para aquellos destinos que reciben visitantes por otras vías, se emplean, además, indicadores de capacidades de acceso expresadas en vehículos, camas de cruceros, u otros.

Otras acciones que inciden en la capacidad de transportación son: el incremento de infraestructuras (aeropuertos, terminales de cruceros, etc.), las operaciones con líneas de bajo costo, la presencia de alianzas aéreas, la implementación de la política de Cielos Abiertos, la puesta en funcionamiento de un aeropuerto *hub* (centro de distribución del tráfico aéreo), entre otras.

6) La calidad de los servicios se refleja de forma más evidente en la satisfacción del cliente o en la “calidad percibida”. Resulta esencial para garantizar el flujo de turismo, pero es extremadamente compleja su valoración, pues dependerá de los criterios expresados por los clientes en sus encuestas y por el volumen de gastos de las compensaciones por reclamaciones.

3. Propuesta para el pronóstico de la Demanda Turística de Imbabura (Ecuador)

El procedimiento que se propone en el presente capítulo para identificar las variables mercadológicas y generales se centra en un análisis teórico que analiza la información secundaria relacionada con: 1) las llegadas de visitantes y los gastos

asociados a variables mercadológicas; 2) los indicadores económicos del mercado y de la actividad o modalidad turística y 3) el análisis del estudios en esta área realizado en Cuba.

3.1. Propuesta de procedimiento para seleccionar las variables independientes

El procedimiento para definir las variables mercadológicas y generales a incluir en los pronósticos implica el cumplimiento de las siguientes fases:

En primer lugar se identifican el mercado, el destino y el producto turístico mayoritario para los que se prevén realizar los pronósticos y simulaciones y se precisa en qué unidad de medida se expresará la variable dependiente (valor, visitantes u otros).

En segundo lugar se procede a efectuar el diagnóstico de los tres componentes: mercado, destino y producto. De esta forma, se identifican los aspectos más significativos que inciden en la demanda con enfoque mixto, tales como la disponibilidad de ingresos, la capacidad aérea, la promoción, etcétera.

En tercer lugar, una vez identificado el listado de variables que se presume sean las que más inciden en la demanda y que generalmente son numerosas, se someten a consideración de expertos mediante la aplicación de encuestas en las que se definirán las variables que más inciden y sus características en cuanto a plazos a cumplir, intensidad de los efectos y demás factores³⁷.

En cuarto lugar se identifican los indicadores que representan a las variables seleccionadas y se obtienen series de datos del mayor período posible. En casos de insuficiente información, es posible definir *proxies* con indicadores de los que sí se disponga de información (no obstante, si se realizan los pronósticos y simulaciones empleando redes neuronales se aceptan datos incompletos).

³⁷ El incremento de la capacidad aérea demanda promoción adicional con determinada antelación, acorde al mercado o la temporada, por ejemplo; para simular efectos de la variable capacidad aérea es necesario considerar esta condición.

La información de los indicadores debe recopilarse con una frecuencia mensual, dado que ello permite incorporar el efecto de la estacionalidad que caracteriza el comportamiento de cada mercado y brinda información oportuna a corto plazo. En los casos de variables de incidencia puntual se precisará la información de su ocurrencia (como variable *dummy* o dicotómica).

Finalmente se realizan los análisis de correlación preliminares (de las series de datos de cada variable independiente respecto a la serie de datos de la dependiente) para ratificar las más significativas. La correlación estimada, lineal o de Pearson se utilizará como referencia en aquellos casos que se refieran a variables que no mantienen una relación lineal entre sí, pues en estos casos, sólo resulta válido analizar el signo que toma.

Las variables que quedan ratificadas a partir de los pasos anteriores son las que se considerarán para realizar los pronósticos y simulaciones.

En la investigación previa realizada en Cuba, ejemplo para el proyecto que se está llevando a cabo en Ecuador, se obtuvieron los siguientes resultado: la variable dependiente a pronosticar “llegada de visitantes” con el indicador (visitantes) y de variables independientes:

- Poder adquisitivo (PIB per cápita);
- Precio traslado origen destino (precio combustible aviación (fuel focus current prices / IATA); y en el caso del mercado Reino Unido se incorporó además la variable APD (Air Passenger Duty) -Impuesto establecido por el Gobierno Británico que presentó un desmedido aumento-.
- Precio servicios en tierra (el promedio de lo que realmente pagó el turista por sus servicios en el destino cada mes);
- Precio competencia (tasa de cambio moneda del mercado frente al dólar, pues Cuba contrata en la moneda del mercado y la competencia en dólares);
- Promoción (variable dependiente rezagada 12 meses, en representación de la promoción boca-oído, por su importancia para los mercados seleccionados)
- Accesibilidad (capacidad aérea origen destino) y

- Calidad (índice de calidad percibida según encuestas).

Discusión y perspectivas de futuro

A partir de la exposición teórica y de ejemplos prácticos realizados previamente, como en el caso de Cuba, se afirma que es posible obtener pronósticos de la demanda turística cuantitativos y causales más certeros al incluir variables mercadológicas. La definición de las variables a incorporar exige un diagnóstico inicial específico para el mercado, el destino y los productos que se comercializan; estando éste en función de si la variable a pronosticar se expresa en valores, personas u otros indicadores.

La frecuencia de la información sobre los indicadores que representan las variables debe ser mensual, dado que ello permite incorporar el efecto de la estacionalidad que caracteriza el comportamiento de cada mercado y brinda información oportuna a corto plazo. La insuficiente información estadística se puede compensar empleando *proxies* y redes neuronales artificiales que permiten el uso de datos incompletos.

El procedimiento metodológico recomendado en el presente trabajo establece pasos elementales para definir las variables independientes, incluidas las mercadológicas, a considerar en pronósticos cuantitativos y causales. Además, las variables explicativas pueden cambiar su nivel de incidencia en la variable dependiente con el tiempo, es por eso que nuevos pronósticos requerirán de una actualización en su selección de variables.

La combinación de los análisis de correlación y de la aplicación de encuestas a expertos permitirá evaluar si además de correlación existe causalidad.

La información sobre cada variable seleccionada ha de considerar, además de los indicadores que la representan, características tales como los plazos e intensidad de sus efectos en el tiempo, lo cual se puede confirmar con las encuestas a expertos.

Las inversiones a realizar en las acciones mercadológicas que se incluyan como variables en los pronósticos se podrán respaldar a partir de los resultados de la simulación de las mismas, de ahí la importancia de recopilar, en el procedimiento propuesto, la información sobre los plazos a cumplir.

En la medida en que avance esta propuesta, realizada por la UTN y la FACAE, el diagnóstico de la actividad turística, además de identificar las variables independientes, definirá la actividad turística de Imbabura (Ecuador), de forma que establezca qué aspectos requieren ser mejorados, logrando así el desarrollo del turismo en la provincia y proponiendo/propiciando soluciones ofrecidas desde la academia.

Bibliografía

Aguilló, E., Riera, A. y Rosselló, J. (2005). The short term-price effect of a tourist tax through dynamic demand model. The case of Balearic Islands. *Tourism Management*, 26(3): 359-365.

Capó, J., Riera, J. y Roselló, J. (2007). Accommodation Determinants of seasonal patterns. *Annals of Travel Research*, 34(2): 422-436.

Crouch, G. I. (1996). Demand Elasticities in International Marketing: A Meta-Analytical Application to Tourism. *Journal of Business Research*, 36(2): 117-136.

Desplas, N. (2010). *La demanda turística europea: Modelos económicos de su comportamiento en el caso de México y de la Sierra Tarahumara*. México: Gobierno del Estado de Chihuahua.

Divisekera, S. (2003). A model of demand for international tourism. *Annals of Tourism Research*, 30: 31-49.

Eilat, Y. y Einav, L. (2004). Determinants of international tourism: A three-dimensional panel data analysis. *Applied Economics*, 1315-1327.

Garín, T. y Montero, L. (2007). Tourism in the Balearic Islands: A dynamic model for international demand using panel data. *Tourism Management*, 1224-1235.

Jensen, C. y Zhang, Z. (2007). Comparative advantage, Explaining Tourism Flows. *Annal of Tourism Research*, 34: 223-243.

La Serna, A. (2012) Variables, métodos y modelos más empleados en el pronóstico cuantitativo y causal de la demanda turística. *Memorias de la 2ª Convención Internacional de Estudios Turísticos*. La Habana. Cuba. Editorial Universitaria.

La Serna, A. (2012). El pronóstico de la demanda turística incluyendo variables mercadológicas. *TURyDES, Turismo y Desarrollo Local*, 5(12): <http://www.eumed.net/rev/turydes/12/asg.html> [recuperado 31/03/16].

La Serna, A. (2013). Pronóstico de la demanda turística de Cuba y simulación de variables mercadológicas. *Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Económicas* (inédita). Cuba. Universidad de La Habana.

Martín, R. y La Serna, A. (2011). Actualización del Plan de Acción de Marketing para los Hoteles Occidental Miramar, Montehabana y Allegro Varadero correspondiente al período 2011-2013. Cadena hotelera: OCCIDENTAL HOTELS y RESORTS. (*Documentos restringidos*). Cuba

Martín, R. (2010). *Principios, Organización y Práctica del Turismo*. Cuba: Editorial Félix Varela.

Organización Mundial del Turismo (2013). *Panorama OMT del Turismo Internacional*. Madrid: OMT.

Vidal, P. (2008). Turismo cubano. Dinámica actual y estimaciones de la competitividad. *Boletín Cuatrimestral del Centro de Estudios de la Economía Cubana*, 1-8. Cuba. Universidad de La Habana

Romeu, R. (2008). Vacation Over: Implications for the Caribbean of Opening U.S.-Cuba. *IMF Working Papers 08/162*. IMF, Washington, DC.U.S.A.

Romeu, R. y Wolfe, A. (2011). Recession and Policy Transmission to Latin American Tourism: Does Expanded Travel to Cuba Offset Crisis Spillovers? *IMF Working Paper WP/11/32*. IMF, Washington, DC.U.S.A.

Sinclair, T. y Stabler, M. (1997). *The Economics of Tourism*. Londres, U.K.: Routledge.

Song, H. y Li, G. (2008). Tourism demand modelling and forecasting-A review of recent research. *Tourism Management*, 29(2): 203-220.

Song, H. y Witt, S. (2006). Forecasting international tourism flows to Macau. *Tourism Management*, 27(2): 214-222.

CAPÍTULO XV

Análisis del entorno y planificación estratégica en el sector social en Ecuador

Rafael Jordà Gómez

La Fundación de las Américas para el Desarrollo (FUDELA) es una organización no gubernamental (ONG) ecuatoriana que trabaja con jóvenes en riesgo de exclusión social, ofreciéndoles formación académica a través del fútbol. Esta propuesta de investigación surge con el propósito de diseñar una planificación estratégica para la organización durante el período comprendido entre 2016 y 2018. Para ello se ha realizado un trabajo de campo basado, en primer lugar, en el análisis del contexto ecuatoriano y, en segundo lugar, en la observación *in situ* tanto en la organización como en los lugares donde llevan a cabo sus programas de entrenamiento y capacitación.

El análisis presenta un estudio contextualizado de FUDELA y sus principales características, en el que se examina el entorno general y específico de las organizaciones no gubernamentales en Ecuador a partir del análisis de los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos y legales (PESTEL) y de las cinco fuerzas de Porter (1982). Con la información proporcionada por el entorno se realiza un análisis DAFO, de modo que, finalmente, puedan definirse las prioridades estratégicas. Para alcanzar éstas se establecen una serie de objetivos estratégicos, indicadores de gestión y líneas de actuación que van a permitir al equipo directivo de FUDELA medir el nivel de avance en su planificación estratégica.

Objetivos

- 1) Analizar el entorno general y específico de las ONG en Ecuador, concretamente de la Fundación de las Américas para el Desarrollo (FUDELA).
- 2) Determinar la ventaja competitiva de la Fundación de las Américas para el Desarrollo (FUDELA).
- 3) Proponer una planificación estratégica para esta organización.

1. Las diferencias de las ONG respecto a las empresas con ánimo de lucro

Existen importantes diferencias que se pueden encontrar entre las ONG y las empresas con ánimo de lucro desde el punto de vista de la gestión. Drucker (1989) definió algunas peculiaridades del sector no lucrativo en la década de los 90 que hoy en día todavía perduran:

En primer lugar, las organizaciones no lucrativas se encuentran muy por delante de las empresas lucrativas en sus modelos de gestión para enfrentar el futuro en dos áreas en concreto: la estrategia y la eficacia del órgano de gobierno, ya que estas instituciones ponen en práctica lo que la mayoría de las empresas se limitan a predicar. Además, en el área más crítica, la motivación y la productividad de los trabajadores de la sociedad del conocimiento, son las verdaderas pioneras, impulsando políticas y prácticas que las empresas con ánimo de lucro todavía no incorporan.

Los elementos que convierten la gestión de las organizaciones no lucrativas en un verdadero reto en comparación con gestión de las empresas son: los indicadores de éxito o resultados, el sistema de financiación y los clientes. Así como el principal indicador de éxito de una empresa son los beneficios al final de año, en una organización no lucrativa, el principal elemento que permite medir su éxito viene determinado por el cumplimiento de la misión. La rentabilidad tiene su importancia, pero no es el criterio determinante de estas instituciones.

En segundo lugar, el aspecto que hace más compleja la gestión de las organizaciones no lucrativas es el modelo de financiación. Una empresa tiene como

única fuente de recursos los ingresos procedentes de la venta de sus bienes y servicios. Sin embargo, una ONG suele tener un portafolio de ingresos muy variado: ingresos comerciales, subvenciones, rendimientos del fondo patrimonial y donativos. Esta heterogeneidad en las fuentes de ingresos hace que la gestión del modelo de financiación sea mucho más difícil de administrar al tener que desarrollar capacidades y estrategias diferentes para gestionar cada una de esas fuentes y, además, aprender a combinarlas de la mejor manera para que no terminen afectando a la misión de la organización.

El tercer elemento que hace más complicada la gestión de una organización no lucrativa es la relación con los clientes. Las empresas conocen muy bien quiénes son sus clientes; son aquellos que pagan por los bienes o servicios que reciben. Pero, en una organización no lucrativa quien recibe el servicio (beneficiario) no suele ser la misma persona que quien lo paga (voluntario o donante). El hecho de que los beneficiarios no paguen por el servicio que reciben, o paguen solo una parte, obliga a las ONG a buscar un financiador externo. Esta dualidad de los clientes exige que las organizaciones no lucrativas elaboren dos propuestas de valor diferentes: una para sus donantes/voluntarios y otra para sus beneficiarios. Saber combinarlas es una de las claves de éxito del modelo de financiación.

2. Fundación de las Américas para el Desarrollo (FUDELA)

La Fundación de las Américas para el Desarrollo (FUDELA) es una ONG ecuatoriana creada en el 2005 con el objetivo de ayudar a jóvenes en riesgo de exclusión social a través de procesos formativos basados en el fútbol y orientados al fortalecimiento de sus derechos, brindándoles, de este modo, herramientas para generar mayores oportunidades de inserción en el campo laboral, social y político. Entre los principales argumentos para trabajar por los jóvenes está la necesidad de romper el círculo de la pobreza-inseguridad-violencia y prevenir situaciones de riesgo como: desempleo, adicciones, delincuencia, entre otras.

FUDELA utiliza una metodología propia en la que, a través del fútbol, fomentan la autoconfianza de los jóvenes para creer en sí mismos y evitar caer en situaciones de violencia, pandillismo, drogadicción, alcoholismo, etc. El fútbol para FUDELA es

la herramienta que les permite incidir en la mejora de la vida de adolescentes y jóvenes, ayudándoles a tener una oportunidad en sus vidas.

Desde el año 2009 FUDELA pasó a formar parte de la Red Mundial *Streetfootballworld* (SFW)³⁸, un espacio que ofrece la oportunidad de compartir conocimiento, aprendizaje y vinculación con otras organizaciones en las cuales el valor agregado es el fútbol, enfocado en el desarrollo social. El ser miembro de la Red *Streetfootballworld* (SFW) le permitió a FUDELA formar parte del movimiento *Football for Hope* de la FIFA³⁹, recibir su apoyo y, a la vez, participar en encuentros regionales en varios países de Sudamérica, Europa y África, como el festival *Football for Hope* en Sudáfrica 2010 y Brasil 2014⁴⁰.

3. El entorno de FUDELA

El concepto de entorno se refiere a todo aquello que es ajeno a la empresa como organización (Mintzberg, 1984) y está formado por todos los factores externos que influyen sobre sus decisiones y resultados (Grant, 2006). Por el propio hecho de ser externos, son factores que la empresa no puede controlar pero que, sin embargo, ejercen una influencia significativa en el éxito de la estrategia empresarial. El análisis de las fuerzas del entorno permite identificar las influencias positivas o negativas que ejercen y, por tanto, decidir la respuesta más adecuada para la organización (Guerras y Navas, 2013a).

Dentro del análisis del entorno se encuentran el general y el específico. Por una parte, el entorno general se refiere al medio externo que gira en torno a la empresa desde una perspectiva genérica, es decir, a todo lo que rodea a la empresa derivado del sistema socioeconómico en el que desarrolla su actividad. Mientras que el específico se refiere a la parte del entorno más próxima a la actividad habitual de la

³⁸ *Streetfootballworld* respalda a una red mundial de organizaciones que utilizan el fútbol como una herramienta para empoderar a los jóvenes. Como red global, *streetfootballworld* tiene oficinas en Berlín, Ciudad del Cabo, Río de Janeiro y Nueva York, <http://www.streetfootballworld.org/es> [recuperado 20/09/15].

³⁹ *Football for Hope* es un programa de la FIFA que apoya a otros programas que combinan el fútbol y el desarrollo social en todo el mundo, <http://es.fifa.com/aboutfifa/socialresponsibility/footballforhope/> [recuperado 5/07/15].

⁴⁰ El *Festival Football for Hope* se celebra durante las dos últimas semanas de la Copa Mundial de la FIFA, <http://es.fifa.com/worldcup/organisation/sustainability/football-for-hope.html> [recuperado 21/04/15].

empresa o, lo que es lo mismo, al sector o rama de actividad económica al que la empresa pertenece.

FUDELA, al encontrarse en un país como Ecuador, se enfrenta a un entorno con elevada incertidumbre debido a múltiples factores de la evolución reciente del sistema económico, político y social (Alba y Reguero, 2015).

2.1. Análisis del entorno general

El objetivo del análisis del entorno general es identificar los factores que, desde la perspectiva del sistema económico y social general, afectan a la actuación de la empresa. Este marco genérico determina la prosperidad y el bienestar de la economía, lo que puede afectar al potencial de rentabilidad de la empresa (Guerras y Navas 2013b). Una vez delimitado el ámbito geográfico, el cual se centra en el territorio ecuatoriano, se lleva a cabo el análisis de las dimensiones del entorno, denominado análisis PESTEL. Éste se agrupa en torno a las dimensiones política, económica, sociocultural, tecnológica y legal (Johnson y col., 2006).

▪ Dimensión política

Ecuador vive un período de estabilidad política relativa. El actual presidente de la República, Rafael Correa, ocupa el poder desde el año 2007, tratándose del período más largo en las últimas décadas en el que el mismo presidente ha mantenido su mandato. Este aspecto evidencia que, a pesar de las desavenencias con algunos segmentos de la población, existe cierta estabilidad a nivel político si se compara con las períodos anteriores a su presidencia (Caselli, 2013). Sin embargo, el año 2017 es año electoral y podrían producirse cambios políticos importantes. El principal de ellos es la imposibilidad de Rafael Correa de optar a la reelección por mandato Constitucional.

Por otro lado, dentro de las políticas públicas, el actual Gobierno está llevando a cabo el llamado Plan Nacional del Buen Vivir⁴¹, en el que entre sus principales objetivos destacan: 1) auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad

⁴¹ Plan Nacional del Buen Vivir Ecuador, <http://www.buenvivir.gob.ec/versiones-plan-nacional> [recuperado 7/02/16].

social y territorial en la diversidad; 2) mejorar la calidad de vida de la población y 3) fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía. Esta coyuntura para la industria del sector social supone un aspecto muy positivo, puesto que le permite alinearse con las políticas de bienestar llevadas a cabo por este Gobierno.

En cuanto a la seguridad que ofrece el país a los inversores extranjeros, medida por el Riesgo País⁴², éste ha registrado importantes variaciones en los últimos años. De acuerdo con el Indicador de Bonos de Mercados Emergentes (Embi)⁴³, medido por la entidad financiera *JP Morgan*, a pesar de que el índice de Riesgo País en Ecuador se ha reducido, Venezuela, Ecuador, Argentina y Brasil fueron los países de América Latina que registraron un mayor riesgo con 3.104, 842, 598 y 360 puntos respectivamente⁴⁴ en 2015. Actualmente, el riesgo país de Ecuador se encuentra en 1472 puntos, medido a febrero de 2016 según datos del Banco Central del Ecuador (2016)⁴⁵. Esta situación limita las posibilidades de las ONG para colaborar con empresas multinacionales.

▪ *Dimensión económica*

De acuerdo a los resultados de las Cuentas Nacionales Trimestrales publicados por el Banco Central del Ecuador (BCE, 2013)⁴⁶, el Producto Interno Bruto (PIB) tuvo un crecimiento anual de 4.5% en el año 2013 con respecto a 2012. Por otro lado, las actividades económicas que presentaron una mayor contribución al crecimiento del PIB fueron: Construcción, 0.87 puntos; Petróleo y Minas, 0.51 puntos; Agricultura, 0.43 puntos; Manufactura (excepto refinación de petróleo), 0.43 puntos;

⁴² El riesgo-país es un concepto muy amplio, cuyo análisis requiere el estudio de aspectos económicos, financieros, políticos, históricos y sociológicos. En general, "el riesgo-país es la probabilidad de que se produzca una pérdida financiera por circunstancias macroeconómicas, políticas o sociales, o por desastres naturales, en un país determinado" (Iranzo, 2008: 12). Éste se determina a través del diferencial de riesgo entre la deuda externa de un país emergente (en este caso el Ecuador) y aquella emitida por el Departamento de Tesoro de los Estados Unidos.

⁴³ El Embi es la diferencia que existe entre el interés que deberían pagar los bonos de un país emergente frente a los de Estados Unidos, que son considerados de cero riesgo.

⁴⁴ Perú es el mercado con menor riesgo país de América Latina, <http://gestion.pe/economia/peru-mexico-y-panama-mercados-menor-riesgo-pais-america-latina-2126810> [recuperado 5/01/16].

⁴⁵ Banco Central del Ecuador,

http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais [recuperado 28/02/16].

⁴⁶ Banco Central del Ecuador, <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/623-la-economia-ecuatoriana-tuvo-un-crecimiento-anual-de-45-en-2013> [recuperado 10/10/15].

Transporte, 0.39 puntos; Enseñanza, Servicios sociales y de Salud, 0.36 puntos. En esta última actividad, la de Servicios, se encuentra la industria del sector social, lo cual es muy positivo porque constituye una de las seis actividades económicas más dinámicas del país. Sin embargo, las proyecciones para el año 2016 con un precio del petróleo situado en aproximadamente 30 dólares el barril (BCE, 2016)⁴⁷ son muy pesimistas. Se espera una caída del PIB de un 3% quedando en aproximadamente un 3'8% el PIB de Ecuador para el año 2016, según el Banco Mundial (2016)⁴⁸. Esta situación afecta en gran medida al sector social puesto que una parte importante de los recursos que las organizaciones no gubernamentales reciben son por auspicios de empresas privadas. Por lo tanto, esta situación presenta un panorama muy complicado para el año 2016 debido a que muchas empresas van a prescindir de realizar aportes a las organizaciones no gubernamentales debido a la caída generalizada de los ingresos.

Según *Trading Economics* (2015)⁴⁹, la tasa de desempleo en Ecuador se ha reducido a la mitad desde el año 2010 hasta el año 2014 pasando de 9,09% en 2010 a 4'86% en 2014. Esto es consecuencia del ciclo económico creciente que ha vivido la economía ecuatoriana en este período. Sin embargo, en la actualidad, la caída del precio del petróleo está provocando una recesión en la economía que afectará a la creación de empleo en el año 2016. Muestra de ello es que en a finales de 2015 ya se produjo un incremento del desempleo en 0'97 puntos porcentuales en relación al año anterior alcanzando una cifra de 4'77 puntos porcentuales según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2016)⁵⁰. Esta situación afecta de manera negativa al sector social puesto que implica que existe menos oferta de trabajo y el éxito de los programas de las organizaciones que trabajan con jóvenes en riesgo de exclusión social se alcanza con la inserción laboral de los beneficiarios.

⁴⁷ Banco Central del Ecuador, http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=petroleo [recuperado 28/2/2016]

⁴⁸ Banco Mundial, <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview> [recuperado 28/02/16].

⁴⁹ Trading Economics, <http://es.tradingeconomics.com/ecuador/unemployment-rate> [recuperado 12/11/15].

⁵⁰ Instituto Nacional de Estadística y Censo, <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-dicembre-2015/> [recuperado 28/02/16].

Por último, según datos del Banco Mundial (2016)⁵¹, entre el año 2006 y 2014 la pobreza medida por ingresos disminuyó de 37'6% a 22'5% y la pobreza extrema se redujo de 16'9% a 7'7%. Por otro lado, el coeficiente de desigualdad de Gini se redujo siete puntos, de 0.54 a 0.47. A pesar de ser un dato positivo para la sociedad ecuatoriana, para las ONG que trabajan con organismos internacionales podría suponer una amenaza, puesto que Ecuador se convierte en un país de *atención no prioritaria* y los fondos que llegan de organismos internacionales se podrían reducir.

- *Dimensión sociocultural*

En cuanto al aspecto demográfico, según el portal Country Meters (2016)⁵² la población ecuatoriana a febrero de 2016 está conformada por 16.442.513 de personas y tiene una tasa de crecimiento demográfico anual del 1.52%. Según el Sistema Integrado de Indicadores Sociales (2014)⁵³, el 75% de los habitantes del Ecuador reside en los centros urbanos, mientras que el 25% habita en la zona rural. El país se caracteriza por ser multiétnico y pluricultural debido a que existen diversas etnias y un gran número de grupos indígenas asentados en tres regiones: costa, sierra y Amazonía. Concretamente se pueden encontrar 18 pueblos y 14 nacionalidades registradas, las etnias más numerosas son Mestizos 65%, Indígenas 25%, Blancos 7% y Afro-Ecuatorianos 3%. Se debe tener en cuenta que, a pesar de que se está reduciendo la discriminación social, si se compara con Europa, todavía existe a nivel interno entre la sociedad ecuatoriana una marcada discriminación entre clase sociales y etnias, esto afecta principalmente a los grupos indígenas y afro-ecuatorianos⁵⁴.

Según datos del Instituto de Estadística y Censo (2014), Ecuador registró en 2012 una tasa de analfabetismo de 6,8%, 2,2 puntos menos que lo registrado en el Censo del 2001, cuando llegó al 9%. Además, el 74,2% de la población que estudia lo hace

⁵¹ Banco Mundial, <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview> [recuperado 28/02/16].

⁵² Country Meters <http://countrymeters.info/es/Ecuador> [recuperado 28/02/16].

⁵³ Sistema Integrado de Indicadores Sociales, <http://www.siise.gob.ec/siiseweb/> [recuperado 2/08/15].

⁵⁴ Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador, http://www.siise.gob.ec/siiseweb/PageWebs/RES/pubsii/pubsii_0052.pdf [recuperado 5/01/16].

en centros públicos⁵⁵. Las posibilidades que tiene la clase baja de tener estudios universitarios reconocidos son muy limitadas, por lo tanto, se suelen desempeñar en trabajos sin calificación profesional. Este grupo de la población es el grupo con el que trabajan las ONG, puesto que muchos de los jóvenes tienen problemas familiares originados por las drogas y el alcohol, lo cual puede desencadenar en violencia y delincuencia.

- *Dimensión legal*

Respecto a la legislación que regula las ONG en Ecuador, en el año 2013 Rafael Correa firmó un decreto que establece nuevos procedimientos para que las organizaciones no gubernamentales ecuatorianas puedan obtener personalidad jurídica, exigiéndose, además, a las organizaciones internacionales someterse a un proceso de evaluación para ser autorizadas a operar en Ecuador. El decreto también concede al Gobierno amplia potestad para intervenir en las actividades de las organizaciones. De igual modo, en el país, se ha creado un Sistema Unificado de Información de Organizaciones Sociales (SUIO)⁵⁶ que tiene la finalidad de almacenar documentación relativa a organizaciones no gubernamentales. También, para cambiar la directiva de una ONG, debe ser consultado en los correspondientes ministerios el registro de la inclusión o exclusión de miembros, teniendo éstos la última palabra sobre si se aceptan o no. Este decreto ocasiona problemas para las ONG, puesto que pone en peligro la estabilidad jurídica para operar de forma autónoma, continua y sin problemas.

2.2. Análisis del entorno específico

El entorno específico de una empresa hace referencia a los factores relacionados con el sector industrial en el que la empresa opera. Desde una visión estratégica, lo más importante es definir el entorno competitivo de la empresa, para ello en este estudio se utiliza el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1982). Según este autor,

⁵⁵ Instituto Nacional de Estadística y Censo, http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/Reporte_inflacion_Enero_2014.pdf [recuperado 7/02/16].

⁵⁶ Sistema Unificado de Información, de Organizaciones Sociales (SUIO) <http://guiaosc.org/> [recuperado 26/02/16].

el grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de rentas superiores, siempre que se combatan las amenazas y se aprovechen las oportunidades (Porter, 1982).

Estas cinco fuerzas son: 1) la rivalidad entre los competidores existentes; 2) la posibilidad de entrada de nuevos competidores; 3) la amenaza de productos sustitutivos; 4) el poder de negociación de los compradores y 5) el poder de negociación de los proveedores.

1) La rivalidad entre los competidores existentes

La intensidad de la competencia actual mide el grado de rivalidad existente entre los competidores radicados en el mismo sector de mercado en un determinado momento. A medida que la intensidad de la competencia sea mayor, la posibilidad de obtención de rentas superiores es menor y, por tanto, el atractivo de la industria disminuye.

A continuación se muestran algunos de los factores estructurales que Porter (1982) recomienda tener en cuenta al analizar esta fuerza:

- a) *Número de competidores y equilibrio entre estos*: En Ecuador existen más de 3.000 ONG nacionales y 140 ONG internacionales -según el Sistema Unificado de Información de Organizaciones Sociales (SUIO)⁵⁷-, lo cual evidencia que existe un elevado grado de competencia en la industria.
- b) *Crecimiento de la industria*: La industria de las ONG en Ecuador se encuentra en una fase de crecimiento, muestra de ello es la cantidad de organizaciones internacionales que se han registrado en Ecuador desde el año 2009, concretamente son 42 de un total de 140 ONG internacionales registradas según datos del Directorio Nacional de ONG (2013)⁵⁸.

⁵⁷ Sistema Unificado de Información de Organizaciones Sociales (SUIO), <http://guiaosc.org/> [recuperado 26/02/16].

⁵⁸ Directorio Nacional de ONG Ecuador <http://www.cooperacioninternacional.gob.ec/> [recuperado 7/02/16].

- c) *Barreras de salida*: Son aquellos factores que impiden o dificultan el abandono de una industria por parte de una empresa. Algunos de los aspectos a considerar en las barreras de salida son:
- *La existencia de activos especializados*: las ONG que trabajan en la formación de jóvenes no requieren activos especializados puesto que lo que prestan es un servicio a la comunidad y su principal activo es su *know-how*.
 - *Los costes fijos de salida*: como cualquier empresa, en caso de salir y dejar de operar la ONG deberán asumir los costos por despido del personal y liquidar las existencias de activos. Los costes de salida no son elevados porque éstas no suelen tener una gran cantidad de empleados. Además no disponen de existencias que se deban liquidar puesto que no fabrican ningún tipo de producto y los activos suelen ser fáciles de vender porque son comercializables, como automóviles, material de oficina o construcciones.
 - *Las barreras emocionales*: se trata de barreras importantes en esta industria puesto que la mayoría de las personas que trabajan en este sector sienten un vínculo afectivo especial con la labor que desempeñan para la comunidad y podrían sentir que están dejando desamparados a los grupos de la población a los que atienden.
 - *Las restricciones sociales y gubernamentales*: las ONG suelen atender las necesidades de la sociedad que el Gobierno no puede atender, esto podría provocar que el Gobierno intente presionar para que las ONG se mantengan o abandonen ciertos sectores estratégicos de Ecuador. En general, en base a lo mencionado se puede afirmar que las barreras de salida son medias.
- d) *Las estructura de costes de las empresas*: La mayoría de ONG necesitan operar a plena capacidad para poder absorber los costes fijos de operación. Por lo tanto, el volumen de beneficiarios de los programas es importante para determinar su rentabilidad, esto lleva a que muchas ONG, dependiendo de su naturaleza, se instalen donde está la mayoría de la población a la que atienden.

- e) *La diferenciación de productos*: Cada vez más ONG están adaptando el fútbol dentro de su metodología, lo que está obligando a organizaciones como FUDELA a innovar para mantener su diferenciación.
- f) *La diversidad de competidores*: Cuando los competidores difieren en estrategias, orígenes nacionales, personalidad, relaciones con sus compañías matrices, objetivos, tamaño y formas de competir, la competencia suele aumentar por la dificultad para saber a qué atenerse. Como se ha mencionado anteriormente, en Ecuador existen ciento cuarenta ONG internacionales, de las cuales aproximadamente el 40% tienen dentro de sus líneas de acción la formación de jóvenes, aspecto que demuestra que la cantidad de competidores es elevada.

2) *Competidores potenciales*

Los competidores potenciales son las empresas que quieren entrar en una industria. En general, cuanto más atractiva sea una industria, más competidores potenciales habrá. “El grado de atractivo de la industria disminuirá si los competidores potenciales logran entrar a competir en condiciones similares a los competidores actuales y aumentará si es difícil o imposible la entrada de estos nuevos competidores” (Guerras y Navas 2013b: 35). Los dos factores principales que determinan la entrada de competidores potenciales son la existencia o no de barreras de entrada y la reacción de los competidores establecidos:

a) *Barreras de entrada*: Las barreras de entrada son factores que dificultan el acceso de nuevas empresas a la industria. Se pueden encontrar las siguientes:

- *Economías de escala*: En programas de formación dirigidos a jóvenes las economías de escala son importantes debido a que una vez está estructurado el programa y se dispone de los recursos necesarios, cuantas más personas asistan, mayor será el impacto en la comunidad donde trabajan. Desde el punto de vista de la gestión interna de la ONG, éste es un tema fundamental debido a que los costes fijos son mayores que los costes variables. En este caso las ONG que estén interesadas en entrar en este

segmento deberán tener un número importante de jóvenes a los que atender para poder beneficiarse de economías de escala.

- *Costes de cambio de proveedor para los clientes:* El desarrollo de esta industria se basa en la firma de contratos de colaboración a mediano-largo plazo entre las ONG, las entidades gubernamentales y las empresas que actúan como contraparte, por lo tanto, los costes de cambio son elevados puesto que son contratos de servicios a largo plazo.
- *Política gubernamental:* El Gobierno está auditando a todas las ONG en Ecuador, sobre todo a las extranjeras, lo cual supone una amenaza para las ONG actuales por tener que dedicar una gran parte de su tiempo a tareas burocráticas que no agregan valor.

En todo caso, la eficacia de las barreras de entrada depende de los recursos y capacidades que tengan los nuevos entrantes (Grant, 2006). Empresas con altas competencias (en recursos financieros, tecnología, imagen, marca, capacidad de innovación, etc.) podrán superar con relativa facilidad las barreras y se constituirán en amenazas reales para las establecidas en la industria. Un ejemplo de ello es la *Fundación de Antonio Valencia*⁵⁹, que a pesar de su reciente creación en el año 2012, al disponer de una gran cantidad de recursos financieros y una marca amparada por la imagen del jugador ya supone una competencia para otras ONG.

Por otro lado, existe un grupo de potenciales competidores que podrían superar las barreras de capital, marca y economías de escala que son los clubes de fútbol profesionales. Si los clubes de fútbol profesionales incursionaran en este segmento, supondrían una amenaza importante.

b) *Reacción de los competidores establecidos:* Para que tenga lugar una reacción de los competidores establecidos debería tratarse de organizaciones con fuertes recursos para defenderse, lo cual no es muy común entre las ONG porque generalmente en estas organizaciones lo más escaso son los recursos económicos. Por otro lado, podrían tomarse represalias en la industria llegando a guerras de

⁵⁹ Fundación Antonio Valencia, <http://antoniovalencia.com.ec/fundacion.html> [recuperado 15/02/16].

precios u ofertas especiales. Sin embargo, al tratarse del sector no lucrativo y ofrecer un servicio para mejorar las condiciones de vida de sectores vulnerables, estas acciones no son las más recomendables por la propia naturaleza de la industria en la que se encuentra.

3) Productos sustitutivos

Los productos sustitutivos son aquellos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que el producto que ofrece la industria. Un producto sustitutivo puede proceder de la misma industria o de otra, siempre que cubra un rango común de funciones a los mismos clientes.

Se podrían considerar como productos sustitutivos a las instituciones educativas y los clubes de fútbol, puesto que dentro de sus actividades extraescolares pueden implementar un servicio de ayuda a la comunidad aprovechando sus instalaciones.

4) Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores o de los clientes viene dado por la capacidad de imponer condiciones en las transacciones que realizan con las empresas de la industria. Tener este poder negociador se traduce en el logro de descuentos, aplazamientos de pago, exigencias de calidad, plazos de entrega, devoluciones o reclamaciones que captan parte del valor añadido que se genera en la industria y, por tanto, hacen disminuir su rentabilidad y con ella el atractivo de la industria (Guerras y Navas, 2013b).

Los principales proveedores en esta industria son: 1) *Las papelerías*, en ellas se adquiere todo el material necesario para llevar a cabo los talleres dirigidos a los beneficiarios de los programas. El número de papelerías que existe en Quito es muy elevado, por lo tanto, se puede considerar que el grado de concentración en esta industria es muy bajo. En base a esto, el poder de negociación del proveedor de la papelería es bajo. 2) *Las tiendas de ropa deportiva*, en ellas se adquiere todo el material necesario para la indumentaria de los beneficiarios del programa. Las ONG

suelen trabajar con un mismo proveedor que además personaliza las camisetas con el logo de la organización. En caso de proveedores medianos o grandes, las ONG no representan un volumen de negocio importante por lo que no poseen un alto poder de negociación. 3) *Imprentas y servicio diseño gráfico*, las ONG suelen contratar los servicios de imprenta para imprimir *banners*, lonas y otro material gráfico para utilizarlo como soporte publicitario en los lugares donde llevan a cabo sus programas. Existe una gran variedad y cantidad de imprentas en la ciudad de Quito por lo que no existe concentración en la industria, los costes de cambio son muy bajos debido a que el tipo de producto que se requiere es estándar y cualquier imprenta está en condiciones de producirlo. Por lo tanto, el poder de negociación del proveedor es bajo. 4) *Alquiler de oficina*, las oficinas generalmente son alquiladas. Existe mucha oferta de oficinas en la ciudad de Quito, por lo que el grado de concentración de proveedores de oficinas es bajo y, por lo tanto, el poder de negociación de las ONG en este sentido es alto. En general, en cuanto al poder de negociación de la industria con los proveedores, podría decirse que es medio-bajo.

5) *Poder de negociación de los clientes*

Atendiendo a la definición de *The Chartered Institute of Marketing* (CIM)⁶⁰, el cliente es una persona o empresa que adquiere bienes o servicios -no necesariamente el consumidor final-. Según esta definición, entendemos como clientes a todas los organismos que solicitan los servicios de las ONG para beneficiar a ciertos grupos de la población. Estos organismos pueden ser gubernamentales -como el Gobierno nacional o los Gobiernos provinciales o municipales- o también pueden ser organismos internacionales, como el Banco Interamericano de Desarrollo, la FIFA o *Partner's of the America's*, por citar algunos organismos con los que trabaja FUDELA. En este caso se podrían considerar clientes gubernamentales.

⁶⁰ The Chartered Institute of Marketing (CIM), Sección: Marketing glossary, <http://www.cim.co.uk/resources/glossary/home.aspx> [recuperado 10/12/15].

Por otro lado, desde el punto de vista de los clientes finales, teniendo en cuenta que los beneficiarios de algunos programas pagan un valor simbólico y tienen libertad para elegir si participan o no en los mismos, también podrían ser considerados clientes, en este caso clientes finales o usuarios.

En cuanto al poder de negociación de los clientes gubernamentales, son muy pocos clientes, básicamente son los comentados anteriormente, por lo que existe una elevada concentración. Éstos, además, trabajan con otras organizaciones a nivel nacional e internacional, por lo que los costes de cambio no son muy elevados. Incluso, existe la posibilidad de que algunos organismos gubernamentales se puedan integrar hacia adelante y ofrecer un servicio similar al de las ONG. Por lo tanto, se considera que el poder de negociación de los clientes gubernamentales es muy alto.

Por otro lado, en cuanto al poder de negociación de los clientes finales, éstos tienen un grado de concentración bajo puesto que son muchos y los costes de cambio para ellos son altos debido a que en sus lugares de residencia no existen muchas organizaciones que ofrezcan este tipo de servicio. Por lo tanto, el poder de negociación de los clientes finales es bajo.

4. Determinación de la ventaja competitiva de FUDELA

Para que un recurso o una capacidad puedan generar una ventaja competitiva deben cumplirse dos requisitos: la escasez y la relevancia (Guerras, Navas y Rimbau, 2013). Respecto a las capacidades, la principal ventaja competitiva de FUDELA es la metodología utilizada en sus programas, basada en el desarrollo de habilidades personales y la autoestima de los jóvenes mediante el fútbol. Más que de un recurso, se trata de una capacidad como fuente de ventaja competitiva.

Se puede considerar una ventaja competitiva debido a que, por un lado, cumple con el criterio de escasez puesto que es una metodología relativamente nueva en Ecuador y ha sido diseñada íntegramente por FUDELA con el aval de *Street football world*, por lo tanto, no existen otras organizaciones que utilicen la misma

metodología. Y por otro lado, cumple con el criterio de relevancia puesto que es la razón de ser de la organización.

Pero, para mantener una ventaja competitiva en el tiempo, no sólo los recursos o capacidades deben cumplir con los requisitos de escasez y relevancia, también deben cumplir con los criterios de durabilidad, transferibilidad, imitabilidad, sustituibilidad y complementariedad (Guerras, Navas y Rimbau, 2013).

1) *Durabilidad*. Un recurso o capacidad es duradero cuando no pierde su potencial generador de ventaja competitiva con el paso del tiempo, es decir, mantiene o gana en utilidad. La ventaja competitiva de FUDELA, al estar basada en una capacidad, lejos de perder valor, lo gana con el tiempo. Esto es debido a que, mientras que los recursos tangibles tienden a depreciarse a medida que son utilizados, los intangibles suelen ganar valor con su uso a medida que se utilizan repetidamente y se obtiene experiencia por su funcionamiento.

2) *Transferibilidad*. Este criterio tiene que ver, fundamentalmente, con la existencia o no de un mercado para que se produzca la transferencia de activos entre empresas. Si no existe un mercado, aquellas empresas que posean estos activos pueden mantener su ventaja competitiva en el tiempo. Los recursos intangibles son mucho más duraderos, más difíciles de transferir y más difíciles de reproducir por otras empresas que los tangibles, por lo que constituyen una fuente más sólida de ventaja competitiva. La metodología de los programas de FUDELA se podría transferir a otras organizaciones, pero sería muy difícil para éstas reproducirla exactamente igual como lo hace FUDELA puesto que ellos han acumulado siete años de experiencia desarrollando y mejorando año tras año esta metodología.

3) *Imitabilidad*. El criterio de imitabilidad hace referencia a la capacidad de los competidores para replicar los recursos y capacidades que posee la empresa, desarrollando internamente otros iguales o similares que tengan los mismos efectos. El concepto de ambigüedad causal creado por Lippmann y Rumelt (1982) resume este criterio y se basa en que la mejor protección de una empresa frente a la posible imitación de sus recursos y capacidades es el desconocimiento de las empresas competidoras acerca de la base sobre la que se asienta esa ventaja. Por otro lado,

existen otras organizaciones que podrían imitar la metodología empleada por FUDELA utilizando el fútbol en sus programas. Sin embargo, no alcanzarían los mismos resultados porque la base sobre la que se asienta su ventaja competitiva no está simplemente en jugar a fútbol, sino en todas las actividades que llevan a cabo alrededor de este deporte para reforzar aspectos fundamentales como la autoestima, el espíritu de superación, el interés por los demás, etc. No obstante, en caso de que otras ONG llegaran a descubrir la ambigüedad causal, no supondría una amenaza debido a que FUDELA continuamente revisa sus programas para mejorarlos y añadir nuevos elementos alineados con las directrices de la red *Street Football World*.

4) *Sustituibilidad*. En la medida en que los recursos y capacidades de una empresa no tengan alternativas que los sustituyan, tendrán un mayor valor para la empresa que los posee, ya que los competidores tendrán mayores dificultades para conseguir los recursos y capacidades que necesitan para alcanzar la ventaja competitiva (Guerras, Navas y Rimbau, 2013). En la ventaja competitiva de FUDELA, al tratarse de una capacidad basada en la metodología empleada para reforzar las habilidades personales de los jóvenes, se podrían encontrar otras metodologías ofrecidas por otras ONG que traten de solucionar el mismo problema. Sin embargo, en los últimos años muchos programas de ONG dirigidos a jóvenes no han tenido éxito porque no consiguen conectar con ellos de ninguna manera. El éxito de FUDELA se basa en que el fútbol se utiliza como el marco sobre el cual se desarrolla el programa, por lo tanto, conectan con los jóvenes desde el primer día.

5) *Complementariedad*. Los recursos y capacidades son complementarios cuando su valor conjunto es superior al que tendrían por separado. La existencia de complementariedad implica que los recursos y capacidades de una empresa sean más difíciles de transferir, imitar y sustituir, ya que se hace necesario para los competidores disponer de todos ellos de manera simultánea para conseguir las mismas ventajas (Guerras, Navas y Rimbau, 2013). El éxito de FUDELA en sus programas se alcanza no por jugar únicamente a fútbol, ni por reforzar sólo las habilidades de los jóvenes, sino por el “ecosistema” creado en la ONG donde cada joven se siente especial. Esta institución ha creado una cultura organizacional que

se siente en el ambiente cuando alguien se encuentra en alguno de sus programas, siendo una mezcla de personas, recursos materiales, organización, etc., los cuales, complementados unos con otros, generan el engranaje para que los programas sean ejecutados con fluidez y naturalidad. Este “ecosistema” de FUDELA es el que permite que se cumpla el criterio de complementariedad.

5. Evaluación de la planificación estratégica para la Fundación de las Américas para el Desarrollo (FUDELA) en Ecuador

El análisis DAFO, también llamado FODA o SWOT, analiza las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de una organización. De este modo resume las cuestiones clave sobre el entorno empresarial y la capacidad estratégica de una organización que pueden afectar con más probabilidad a su desarrollo comercial. Por estos motivos, en este estudio el análisis DAFO es utilizado como punto de partida para generar opciones estratégicas y valorar los posibles cursos de acción en el futuro por parte de FUDELA (Johnson y col., 2006).

El análisis DAFO se centra en los factores externos a la organización en base al entorno general y al entorno específico.

1) Amenazas

Las amenazas incluyen los elementos que se han valorado como negativos o muy negativos en el análisis del entorno general, así como aquellos que disminuyen el atractivo de la industria o del segmento en el que opera la empresa. En FUDELA se encuentran las siguientes:

- *Visión crítica del Gobierno con organismos provenientes de Estados Unidos y Europa.* Esto pone en riesgo la financiación de muchas ONG en Ecuador puesto que la mayoría de los recursos provienen de organizaciones ubicadas tanto en Estados Unidos como en Europa y debido a esta problemática éstas podrían decidir dejar de colaborar con las ONG locales de Ecuador.
- *Riesgo país elevado.* El elevado riesgo país de Ecuador supone un obstáculo muy importante para recibir inversionistas extranjeros, hecho que puede

frenar la inversión en proyectos sociales en el país con capital privado extranjero.

- *Reducción del índice de pobreza.* La reducción del índice de pobreza, a pesar de ser un aspecto positivo para el país, podría sacar a Ecuador del grupo de países de atención prioritaria para los organismos internacionales, lo cual supondría una reducción de las inversiones que realizan estos organismos en el país.
- *Tendencia a nivel mundial para trabajar con jóvenes.* La generación “ni ni” (ni estudian ni trabajan) se ha convertido en un grupo de atención prioritaria a nivel mundial y Ecuador no es una excepción. Esto provoca que hayan aparecido otras ONG que también trabajan con jóvenes, lo cual puede suponer mayor competencia para acceder a financiación para sus respectivos programas.
- *Excesivo control del Gobierno a las ONG.* La creación del Sistema Unificado de Información de Organizaciones Sociales (SUIOS), el cual tiene la potestad para autorizar o no a una ONG para operar en Ecuador, supone una herramienta en manos del Gobierno para hacer desaparecer aquellas organizaciones que vayan en contra de sus intereses políticos.
- *Competencia actual elevada.* Existen algunas ONG que compiten entre sí debido a que sus programas se dirigen a jóvenes y captan fondos de los mismos organismos internacionales, de manera que la competencia entre ellas es muy elevada. Los factores que explican la fuerte competencia son el elevado número de competidores, las escasas barreras de movilidad, la estructura de costes de las organizaciones y la diversidad de los competidores.
- *Barreras de entrada medias.* Las principales barreras de entrada son el *know-how* y la red de alianzas con otras organizaciones internacionales; el resto son relativamente fáciles de superar dependiendo de los recursos y capacidades que tengan los nuevos entrantes. Esta situación provoca que la amenaza de entrada en la industria por parte de competidores potenciales sea media.

- *Existencia de productos o servicios sustitutivos.* Existen servicios provenientes de otro tipo de organizaciones tanto gubernamentales como privadas -tales como Gobiernos locales, colegios o clubes de fútbol, por ejemplo- que cubren las mismas necesidades.
- *Poder de negociación con proveedores bajo.* El poder de negociación de FUDELA con sus proveedores es medio-bajo comparado con otras ONG más grandes, las cuales sí pueden imponer sus condiciones a las papelerías, imprentas y demás proveedores.
- *Poder de negociación de clientes gubernamentales alto.* Estos clientes representan el 98% de los ingresos de FUDELA, están muy concentrados en unos pocos clientes y se podrían integrar verticalmente hacia adelante. Por lo tanto, puede considerarse que el poder de negociación de los clientes gubernamentales es alto.

2) Oportunidades

Las oportunidades incluyen los elementos que se han valorado como positivos o muy positivos en el análisis del entorno general, así como aquellos que aumentan el atractivo de la industria o del segmento en el que opera la empresa. En FUDELA se encuentran las siguientes:

- *Implementación del “Plan Nacional del Buen Vivir”.* Esto supone una oportunidad para que algunas ONG se articulen en este plan con programas vinculados con la igualdad, inclusión, equidad social y que, de este modo, fortalezcan las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.
- *Crecimiento de la economía.* El ciclo económico creciente en el que se encuentra la economía ecuatoriana permite que se creen más empresas y que se fortalezcan las existentes, esto provoca que algunas empresas destinen parte de sus recursos al apoyo de ONG.
- *Un grupo importante de la población en Ecuador está conformado por jóvenes con pocas posibilidades para desarrollarse profesionalmente.* Los organismos nacionales e internacionales son conscientes de ello y apoyan a

las ONG que colaboran con estos jóvenes para prevenir situaciones de delincuencia, alcoholismo y drogadicción.

- *Está “de moda” la metodología del fútbol para el desarrollo entre las principales tendencias de organismos no gubernamentales a nivel internacional.* Los principales organismos internacionales reconocen el fútbol como una herramienta eficaz en los programas sociales, esto consolida a FUDELA como un referente en la región andina.
- *Poder de negociación de clientes finales bajo.* Por los programas de FUDELA han pasado más de 4.000 jóvenes en diez años, los cuales se podrían considerar clientes finales. Atendiendo a que son un número muy elevado - por lo tanto el grado de concentración es muy bajo- y a que los costes de cambio son muy elevados, debido a que en sus lugares de residencia no existen otras organizaciones que ofrezcan este tipo de servicio, se considera que su poder de negociación es bajo.

El análisis interno permite conocer cuáles son las principales debilidades y fortalezas de la organización como resultado del estudio de sus recursos y capacidades a nivel interno.

3) Debilidades

Las debilidades incluyen aquello de lo que carece la empresa o que ésta realiza de forma deficiente (en comparación con otras), así como cualquier condición que la coloca en situación desfavorable frente a la competencia.

En FUDELA se identifican las siguientes debilidades:

- *Recursos tangibles físicos de escaso valor.* El valor de los recursos físicos de FUDELA está alrededor de los 49.000 dólares aproximadamente, comparado con otras organizaciones similares es muy escaso.
- *Escaso reconocimiento a nivel nacional.* Todavía no puede considerarse como una ONG muy popular comparada con otras del país, esto dificulta la labor para conseguir fondos de empresas privadas destinados a financiar la contra-parte que suelen exigir los organismos internacionales para

desarrollar los programas. Al disponer de escasos recursos económicos es muy difícil invertir en campañas de publicidad para dar a conocer a la organización.

- *Capital estructural u organizativo deficiente.* Así como se caracteriza por ejecutar los programas con alta eficiencia, FUDELA tiene un problema en su gestión como organización: el organigrama estructural es muy deficiente y no existe una planificación estratégica a largo plazo.

4) Fortalezas

Las fortalezas se refieren a lo que la empresa puede hacer bien, las características que le proporciona una capacidad importante y cualquier elemento que ofrece a la empresa una situación favorable en el mercado.

En FUDELA se identifican las siguientes:

- *Pioneros en el uso del fútbol como herramienta.* FUDELA es la primera ONG en Ecuador que ha utilizado el fútbol como herramienta en sus programas sociales.
- *Ventajas en optimización y coordinación.* Existe un alto grado de coordinación entre la adquisición de material necesario para los talleres en la actividad de “aprovisionamiento” y la realización de los mismos en la actividad de “operaciones”, esto permite ajustar los presupuestos al máximo y aumentar la rentabilidad.
- *Recursos intangibles tecnológicos muy valiosos.* El conocimiento disponible que permite prestar el servicio de FUDELA en cada uno de sus programas es uno de los mayores recursos intangibles no humanos de esta organización. Además dispone de importantes bases de datos sobre los más de 3000 jóvenes que han participado en los distintos programas.
- *Excelentes capacidades funcionales.* Las capacidades funcionales de FUDELA son el *know-how* del que disponen para poner en práctica sus programas de formación. Éste es uno de los recursos más valiosos de

FUDELA, puesto que es la primera ONG que empezó a trabajar con jóvenes en Ecuador mediante la metodología del fútbol para el desarrollo.

- *Capital relacional de negocio muy bueno.* FUDELA forma parte de tres redes internacionales y de tres redes nacionales, mantiene muy buena relación con algunas de las principales universidades del país y cuenta con el apoyo de algunas instituciones importantes en Ecuador como la Embajada Británica y algunos deportistas profesionales.
- *Ventaja competitiva basada en un recurso intangible.* La principal ventaja competitiva de FUDELA son los programas que ofrecen mediante una metodología propia. Ésta se basa en el fútbol para el desarrollo de habilidades personales que potencia las capacidades y la autoestima de los jóvenes beneficiarios de los programas.

5) *Evaluación de los factores estratégicos*

El análisis DAFO no finaliza al obtener una lista de factores internos y externos que afectan a la posición competitiva de la empresa. Tras este paso, es necesario evaluar esos factores para determinar su importancia relativa y reflexionar sobre ellos para, posteriormente, formular opciones estratégicas adecuadas al momento y a la situación de la organización.

Para evaluar de forma relacional las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades se utiliza la técnica propuesta por Johnson y col. (2006), que sugiere otorgar valoraciones positivas o negativas a las combinaciones de los factores internos y externos según el siguiente criterio:

+: Valoración favorable otorgada a una combinación de factores. Ésta se produce en el caso de que las fortalezas de la empresa ayuden a aprovechar o resolver los problemas que surjan por un cambio en el entorno o bien cuando se compense una debilidad gracias a dicho cambio.

-: Valoración desfavorable otorgada a una combinación de factores. Ésta se produce en el caso de que una fortaleza disminuya a causa de un elemento externo o si

alguna debilidad impide que la organización supere los problemas que genera dicho elemento.

Fuente: Elaboración propia a partir de Johnson y col. (2006).

384

externos

		Oportunidades				
9. Poder de negociación con proveedores tipo	10. Poder de negociación de clientes gubernamentales tipo	1. Implementación del Plan Nacional de Buen Vivir	2. Crecimiento de la economía	3. Juvenes en posesión de oportunidades	4. Estado se mueve a implementar las tecnologías del futuro para el desarrollo	5. Poder de negociación de clientes finales tipo
			+		+	
-	-	+	+	+	+	+
				+	+	
		+		+	+	+
		+			+	
				+	+	
				+	+	
		+		+	+	
				+	+	
+					+	
				+	+	
1	0	4	2	7	10	2
1	1	0	0	0	0	0

Puntuación factor interno	
+	-
2	3
5	7
2	4
6	1
4	0
4	0
4	2
2	0
4	4
2	0

En la tabla anterior se observan en color verde los factores estratégicos positivos para FUDELA y en rojo los factores estratégicos negativos.

La evaluación de todos los factores estratégicos muestra que FUDELA está bien preparada para aprovechar las oportunidades que se presentan gracias a la actual tendencia mundial en el sector de las ONG que trabajan con jóvenes y en la integración del fútbol en sus metodologías de trabajo. Además, ésta está bien preparada para aprovechar la coyuntura en Ecuador, en la que existe un gran porcentaje de jóvenes que no tienen oportunidades para desarrollarse personal y profesionalmente. Por último, la implementación del “Plan Nacional del Buen Vivir” representa una oportunidad para anexarse a este ambicioso programa gubernamental, colaborando de este modo en algunos de los aspectos relacionados con la cohesión, la inclusión y la equidad social. En contraste, la crítica postura del Gobierno frente a algunos organismos internacionales, pone en peligro la colaboración que recibe FUDELA por parte de organismos como el Banco Interamericano de Desarrollo, *Partner's of the America's*, con sede en Washington o *Street Football World*, con sede en Alemania. También existen dos factores muy importantes que suponen una seria amenaza para FUDELA: 1) la elevada competencia para obtener fondos, tanto del Gobierno como de los organismos internacionales y 2) la existencia de servicios sustitutivos, como los ofrecidos por algunos colegios o clubes de fútbol donde llevan a cabo actividades similares a las de FUDELA.

Por otra parte, el principal punto fuerte de FUDELA, que podría ser clave para hacer frente a las oportunidades y amenazas detectadas, es tener el reconocimiento de ser la primera ONG de Ecuador que ha utilizado el fútbol dentro de sus metodologías de enseñanza y aprendizaje. Otras dos grandes ventajas son, en primer lugar, la optimización y coordinación, las cuales permiten optimizar al máximo los recursos y la mejora continua de los talleres y, en segundo lugar, la existencia de recursos tecnológicos muy valiosos, como las bases de datos, con información de más de 3000 jóvenes, y las técnicas de perfeccionamiento basadas en la mejora continua de los programas.

Sin embargo, existen dos aspectos que suponen una debilidad en FUDELA. En primer lugar, el poco reconocimiento que tiene, sobre todo entre las empresas privadas, lo cual supone un inconveniente muy grande a la hora de pedir recursos a las instituciones y organizaciones para financiar los programas. Y, en segundo lugar, la deficiencia en el capital organizativo, concretamente en la organización de la estructura de la organización y en la falta de una planificación estratégica adecuada.

6. Propuesta de Planificación estratégica para la Fundación de las Américas para el Desarrollo (FUDELA) en Ecuador

La planificación estratégica es la principal herramienta de la dirección empresarial a la hora de concebir un futuro deseable para la empresa y diseñar los medios y alternativas adecuados para llegar hasta él. En este sentido, “constituye la formalización explícita en un conjunto de planes de todos los supuestos de la dirección estratégica de la empresa” (Guerras y Navas 2013b: 38). Uno de los principales objetivos de un proceso de planificación estratégica es “establecer una visión compartida de aquello que la organización quiere alcanzar, así como priorizar los objetivos y acordar la manera de concretarlos de forma que todos los miembros de la organización lo tengan claro y puedan tomar decisiones en coherencia (Iglesias y Vidal 2013: 17).

▪ Definición de las prioridades estratégicas

Las prioridades estratégicas son los principales retos que debe asumir la organización para ir desde donde está hasta donde quiere llegar, quedando definidas con base en el análisis de las amenazas y las oportunidades y los puntos fuertes y débiles. Estas prioridades constituyen el punto de referencia a partir del cual se van a tomar todas las decisiones organizativas. Una vez definidas, hay que traducirlas en objetivos concretos y medibles, estableciendo líneas de actuación para el periodo decidido que permita caminar hacia las prioridades marcadas.

Los objetivos estratégicos responden a la pregunta ¿cómo llegaremos a ser lo que queremos ser? Para que el sistema de objetivos sea adecuado, éstos deberían

cumplir los siguientes criterios: medibles, específicos, adecuados, sucesivos, realistas, desafiantes y fijados en el tiempo (Hamel y Prahalad, 1990).

De las opciones estratégicas planteadas anteriormente, se proponen las siguientes prioridades estratégicas para FUDELA:

- Posicionar la marca FUDELA como una de las principales ONG de Ecuador.
- Generar nuevos modelos de negocio y fortalecer los existentes.
- Fortalecer y generar nuevas alianzas estratégicas.

Para conseguir alcanzar las prioridades estratégicas se propone un sistema de objetivos estratégicos, indicadores de cumplimiento y líneas de actuación. Éstos cumplen con las características anteriormente mencionadas que deben tenerse en cuenta a la hora de establecer los objetivos estratégicos.

Tabla 2: Objetivos estratégicos, indicadores y líneas de actuación para FUDELA

PRIORIDADES ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	LÍNEAS DE ACTUACIÓN
Posicionar la marca FUDELA como una de las principales ONG del Ecuador	1. Diseñar estrategias de comunicación efectivas	Una estrategia de comunicación	1. Definir cuáles son los aspectos a comunicar de FUDELA. 2. Elegir los medios de comunicación que se van a utilizar. 3. Rediseñar la página web 4. Calcular un presupuesto. 5. Diseñar las piezas gráficas 6. Contratar las pautas en medios de comunicación 7. Monitorear los resultados de la estrategia de comunicación
	2. Crear un departamento de marketing, diseñar un plan de marketing e invertir en publicidad	Departamento de marketing ubicado en el organigrama	1. Definir las funciones a desarrollar por el departamento de marketing 2. Definir las características que debe cumplir el perfil de la persona que se designe como director/a de marketing 3. Diseñar un plan de marketing
	12. Establecer alianzas con universidades para organizar seminarios y eventos	Mínimo dos alianzas	1. Identificar las universidades de mayor prestigio y más vinculadas con temas sociales 2. Realizar un acercamiento 3. Proponer temas para desarrollar foros de discusión en público o seminarios 4. Establecer un acuerdo de cooperación
Generar nuevos modelos de negocio y fortalecer los existentes	4. Crear un programa <i>low cost</i> sin subvenciones	Un programa	2. Diseñar un programa distinto al de las otras ONG 3. Analizar la estructura de costes del programa 4. Detectar áreas en las que se puedan reducir costes 5. Reestructurar el programa eliminando los costes prescindibles 6. Fijar un precio por participante y establecer el punto de equilibrio 6. Lanzar el programa dirigido únicamente a los participantes

Generar nuevos modelos de negocio y fortalecer los existentes	7. Sugerir mejoras en los programas actuales.	Un informe con sugerencias de mejora por programa	1. Analizar los programas actuales 2. Identificar puntos fuertes y puntos débiles 3. Identificar los programas que ofrecen el resto de ONG 4. Reformular los programas para potenciar las fortalezas y mejorar las debilidades 5. Ofrecer programas que incluyan componentes innovadores que no tengan otras ONG
	8. Crear un programa dirigido a los jóvenes que ya terminaron su proceso formativo	Nuevo programa formativo	1. Identificar a los estudiantes que ya terminaron su proceso formativo. 2. Analizar su situación actual a nivel personal, familiar, laboral 3. Detectar necesidades que podrían ser cubiertas mediante un programa 4. Diseñar el programa. 5. Convocar a los jóvenes 6. Ejecutar el programa
	11. Generar un mecanismo de recaudación mediante donantes voluntarios	Sistema creado en la web disponible para los donantes	1. Analizar distintos sistemas de recaudación de fondos online empleados por otras ONG 2. Seleccionar el sistema más adecuado para el entorno en el que se encuentra en Ecuador 3. Contratar a una empresa de comercio electrónico que implemente el sistema y rediseñe la página web
	12. Redefinir el organigrama funcional de la organización según las necesidades reales de la misma.	Nuevo organigrama funcional	1. Realizar un análisis detallado de las funciones actuales de cada uno de los puestos definidos en el organigrama 2. Comprobar si en la práctica se cumplen estas funciones o algunas se pueden omitir 3. Estructurar los departamentos para que sus funciones apoyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos

Fortalecer y generar nuevas alianzas estratégicas	3. Estrechar las relaciones con los organismos gubernamentales	Mínimo tres organismos gubernamentales	1. Identificar los organismos gubernamentales afines a temas de responsabilidad social e inclusión. 2. Analizar cómo FUDELA se puede alinear con el cumplimiento de los objetivos de estos organismos 3. Realizar un acercamiento y ponerse a su disposición.
	5. Buscar aliados u organismos internacionales provenientes de la región andina	Mínimo dos acercamientos	1. Identificar los organismos internacionales más importantes y más afines a FUDELA en la región andina. 2. Analizar sus programas e intentar alinearse con ellos 3. Ofrecer la posibilidad de ser aliados
	6. Generar alianzas con clubes de fútbol o colegios para desarrollar conjuntamente los programas	Mínimo tres alianzas	1. Identificar a los colegios y clubes de fútbol más vinculados con temas sociales 2. Realizar un acercamiento para mostrar los programas de FUDELA. 3. Ofrecer la posibilidad de colaborar juntos
	9. Definir una serie de proveedores de tamaño pequeño y trabajar únicamente con ellos	Tres proveedores por cada tipo de producto	1. Identificar tres proveedores distintos por cada tipo de producto que consume FUDELA. 2. Estudiar los precios y las condiciones de pago de cada uno de ellos. 3. Elegir el proveedor que más facilidades ofrezca a FUDELA. 4. Establecer un acuerdo de colaboración con cada proveedor seleccionado por tipos de producto.

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

La disciplina donde se enmarca este trabajo es la planificación estratégica. Concretamente, consiste en la aplicación de los principales elementos de la planificación estratégica a una organización real como es la Fundación de las Américas para el Desarrollo (FUDELA). Este tipo de organización, al ser una organización sin fines de lucro, tiene unas prioridades distintas a las de otro tipo de organizaciones con fines de lucro. Este aspecto es fundamental en el desarrollo de este trabajo, pues se evidencian las diferencias en los objetivos establecidos en la planificación estratégica de FUDELA con los que tendría una empresa con ánimo de lucro. Muestra de ello es que entre los principales objetivos no se mencionan temas relacionados con rentabilidad, ingresos o beneficios para los accionistas, los cuales son algunos de los elementos más importantes de la planificación estratégica de empresas con ánimo de lucro. En lugar de ello, los objetivos giran en torno a la generación de nuevos modelos de negocio, alianzas estratégicas y posicionamiento para asegurar la sostenibilidad a largo plazo. Cualquier empresa con ánimo de lucro tiene dos objetivos fundamentales: la maximización de los beneficios y la sostenibilidad a largo plazo. Mientras que FUDELA, por su naturaleza de ONG, se centra únicamente en el segundo objetivo, el de la sostenibilidad a largo plazo.

Por lo que respecta al entorno general, se esperan dos años complicados para la economía y la política ecuatoriana. Los cambios que se avecinan a nivel político en las elecciones de 2017 provocan que las empresas privadas adopten una actitud conservadora frente a un entorno incierto y adverso, lo cual afecta directamente a las organizaciones no gubernamentales.

En cuanto al análisis del entorno específico que mide el nivel de atractivo de una industria, el estudio de las fuerzas de Porter (1982) evidencia que se trata de una industria con un atractivo medio-bajo.

La ventaja competitiva de FUDELA cumple con todos los requisitos para que sea una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, puesto que los principios de escasez y relevancia, junto a los criterios de durabilidad, transferibilidad,

imitabilidad, sustituibilidad y complementariedad, demuestran que su know-how puede ser considerado la clave de su crecimiento a largo plazo.

En cuanto al planteamiento de la estrategia, existe coherencia entre el análisis del entorno y la planificación estratégica de la organización con base en los resultados obtenidos en este estudio. La investigación de esta organización sugiere una serie de medidas que podrían tener unas implicaciones directas en el diseño de sus políticas y la toma de decisiones:

- 1) La elección de prioridades estratégicas elaboradas con base en el análisis del entorno: FUDELA no tenía definidas unas prioridades estratégicas, por lo tanto, este aspecto supone poner en el punto de mira de todos los miembros de la organización respecto a los objetivos y metas a alcanzar para cumplir con la misión y la visión.
- 2) El diseño de una planificación estratégica que permitirá guiar el rumbo de la organización. Ésta queda definida por una serie de objetivos estratégicos que terminarán en acciones concretas que deben ser llevadas a cabo por cada uno de los miembros de la organización.
- 3) El establecimiento de indicadores que permitirán medir el nivel de cumplimiento de los objetivos. Éstos facilitarán la puesta en práctica de acciones correctivas según el grado de cumplimiento de los objetivos.

Este estudio, al igual que otros similares como el *II Plan estratégico del tercer sector social 2013-2016* realizado por Perea (2012) para la plataforma de ONG de Acción Social, establecen tendencias estratégicas, objetivos estratégicos y líneas de actuación del sector no lucrativo o tercer sector social. En este sector se observan grandes similitudes respecto a la creación de objetivos estratégicos dirigidos a garantizar las mejores condiciones en la prestación de los servicios y aumentar la incidencia política y social. Además, se evidencian las grandes diferencias respecto a las prioridades estratégicas respecto a las organizaciones con fines de lucro ya que, si bien es cierto que en ambos tipos de organizaciones se busca obtener ingresos, las organizaciones sin fines de lucro lo hacen para garantizar su autosustentabilidad.

Un posible cuestionamiento que se podría realizar a este modelo es la falta de objetividad en el momento de establecer los pesos a cada una de las variables que definen la importancia relativa para formular las opciones estratégicas. Esto llevaría a cierto sesgo en el planteamiento de los objetivos y en consecuencia de las estrategias. Sin embargo, ningún modelo utilizado para el diseño de planificación estratégica está exento de un mínimo grado de subjetividad.

Por otro lado, las líneas de actuación propuestas podrían ir acompañadas de una planificación temporal y de un presupuesto. Sin embargo, al tratarse de una propuesta a ser considerada por el Comité Ejecutivo de la organización, queda para una siguiente fase el diseño de un presupuesto y de una planificación temporal.

Recomendaciones de gestión

Los resultados de este trabajo hacen necesaria su difusión interna entre todos los miembros de la organización. De este modo, se identificarán en mayor medida con los objetivos de la organización. La planificación estratégica pierde parte de su sentido al concentrarse en manos del presidente de la organización y no ser entendida como una hoja de ruta para todos los implicados en la estrategia general y global de FUDELA.

La aplicación de la planificación estratégica sugerida implica cambios importantes en la organización a pesar de que pueda encontrarse cierta resistencia por parte de ciertas áreas. En este sentido, se recomienda un trabajo enfocado en la generación de una cultura abierta al cambio en la que cada uno de los miembros de la organización sienta que es una pieza fundamental de la misma, sea cual sea la función que desempeñe. En este mismo sentido, los directivos deben basar su gestión en la transparencia a la hora de implementar las acciones sugeridas en esta investigación, no perdiendo nunca de vista los intereses y las motivaciones de cada uno de los empleados que les hacen formar parte de FUDELA.

Con base en los resultados obtenidos, se plantean una serie de objetivos a conseguir y líneas de trabajo a secundar para investigaciones futuras en esta área. Las posibles líneas serían: 1) definir el perfil de los profesionales que deberían ocupar los cargos de responsabilidad de las ONG como FUDELA; 2) estudiar los

mecanismos de evaluación e incentivos para mantener motivado a cada uno de los integrantes de estos organismos y sus posibilidades de desarrollo y crecimiento profesional; 3) crear un plan de marketing incluyendo campañas para buscar financiación a través de las herramientas *online*; 4) analizar el perfil del donante en Ecuador; 5) Definir la cultura organizacional de ONG similares a FUDELA con base en los valores individuales y grupales de sus miembros, las normas, las actitudes y las pautas de interacción para generar una cultura propicia a la innovación y 6) Realizar un perfil sobre el estilo de liderazgo de la presidencia de las organizaciones sin ánimo de lucro.

Referencias bibliográficas

Alba, C. J. y de Reguero, S. U. (2015). Evolución del sector público ecuatoriano desde 1998 a 2013. *Revista Enfoques*, 12(21): 131-148.

Caselli, I. (2013). El precio de la estabilidad en Ecuador. BBC Mundo, http://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/06/130531_america_latina_ecuador_estabilidad_politica_costo_men [recuperado 7/02/16].

Drucker, P. F. (1989). What business can learn from nonprofits. *Harvard Business Review*, 88-93.

Fernández Rodríguez, Z. (1993). La organización interna como ventaja competitiva para la empresa. *Papeles de Economía Española*, 56: 178-193).

Grant, R. M. (2006). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*, 5ª edición. Madrid: Thomson-Civitas.

Guerras, L. A. y Navas, J. E. (2013a). *Análisis externo de la empresa*. Barcelona: UOC.

Guerras L.A y Navas J.E (2013b) *Implantación de las estrategias*. Barcelona: UOC.

Guerras, L. A., Navas, J. E. y Rimbau E. (2013). *Análisis interno de la empresa*. Barcelona: UOC.

Hamel, G. y Prahalad, C. K. (1990). El propósito estratégico. *Harvard-Deusto Business Review*, 41: 75-94.

Iglesias M. y Vidal P. (2013). *La gestión de las organizaciones no lucrativas*. Barcelona: UOC.

Iranzo, S. (2008). *Introducción al riesgo país*. Documentos Ocasionales N.º 0802. Madrid: Banco de España.

Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*, 7ª edición. Madrid: Pearson Educación.

Lippman, S. A. y Rumelt, R. P. (1982). Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition. *The Bell Journal of Economics*, 13: 418-438).

Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

Perea, O. (2012). *II Plan estratégico del tercer sector social 2013-2016*. Madrid: Plataforma de ONG de Acción Social

Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva*. México: C.E.C.S.A.

CAPÍTULO XVI

Análisis del (re)posicionamiento de la revista

Mariela Viteri en Ecuador

Tamara Erazo Orrego

La revista *Mariela Viteri* es una revista ecuatoriana fundada en octubre del 2007 dirigida al sector femenino. Cuenta con mayor aceptación en Guayaquil, con ocho mil lectoras en promedio mensual, frente a una lectoría⁶¹ de mil en Quito (*IBOPE TIME*, 2012). Esta investigación de mercados ofrece los insumos necesarios para el planteamiento de estrategias de posicionamiento efectivas para la revista *Mariela Viteri* en la ciudad de Quito, concretamente, y en todo el país en general, a partir de la aplicación de tácticas de marketing que ayuden a cumplir sus objetivos.

Para conocer la situación de la revista *Mariela Viteri* se aplica un estudio exploratorio (cualitativo) y concluyente (cuantitativo) que permite un profundo análisis de este medio de comunicación. En primer lugar la etapa exploratoria se basa en la aplicación de entrevistas a expertos en el análisis de medios de comunicación e inversión publicitaria. En segundo lugar la investigación concluyente cuantifica el nivel de conocimiento de la revista y el perfil del potencial comprador quiteño.

El principal objetivo de este estudio es establecer una propuesta estratégica de reposicionamiento nacional de la revista *Mariela Viteri*.

⁶¹ Los estudios de lectoría permiten estimar la cantidad de personas que leen un medio impreso y sus características en un período de tiempo determinado, <http://sepp.pe/estudios-e-informes/estudios-de-lectoría/> 2011 [recuperado 18/02/16].

1. Estrategias de marketing: posicionamiento de marcas

En el ámbito empresarial, Saénz de Vicuña (2001) define a la estrategia como un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y recursos a utilizar, que permite alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización, siendo el primer paso para definir el posicionamiento de una marca. En esta misma línea, Kotler y Keller (2006) afirman que las estrategias competitivas determinan la opción estratégica de la empresa y la organización, partiendo de su posición respecto de las demás entidades competidoras. Las principales son la estrategia de líder, estrategia de retador, estrategia de seguidor y estrategia de especialista; identificar la condición de la empresa facilita el camino para alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado.

El término posicionamiento puede referirse: 1) a la localización del producto a partir de las características físicas y 2) a la posición que ocupa el producto en función de las percepciones de los consumidores (Munuera, 2007). La primera posición se complica cuando varios productos u ofertas no cuentan con elementos claramente diferenciados, lo que lleva al consumidor a marcar en su mente elementos afectivos sobre dicha oferta. En el caso del mercado de revistas se determina su preferencia a través de la reputación, el tiempo en el mercado, el grupo editorial al cual representa, etcétera.

La estrategia toma en cuenta la cultura del consumidor, más aún cuando se genera un posicionamiento de cultura local donde se asocia la marca con significados de una determinada región geográfica. Tal y como confirman Torres y Muñoz (2006), es común en medios de comunicación regionales identificar personajes o ciertos elementos muy típicos de una localidad en particular, lo que implica un posicionamiento local.

Como lo menciona Czepiel (1992), para trabajar en el posicionamiento se requiere que existan múltiples fuentes de beneficios buscados en los productos debido a que raramente las empresas cuentan con una ventaja relativa respecto a los beneficios que los clientes esperan encontrar. Para ello, se buscarán verdaderos significantes

para las decisiones de compra de los consumidores, de forma que las revistas puedan establecerse y destacar su imagen dentro de su mercado.

Por otro lado, según Ollé y Rui (2004), en el posicionamiento se debe considerar la contextualización y la conceptualización como elementos clave. Es decir, verbalizar la idea para ocupar el espacio que se busca dentro de la mente del consumidor. Como lo menciona Trout (1986) a partir de su idea de la forma de destacarse, intentando llegar a ser la opción preferida, o al menos una de ellas, cuando la marca ya está posicionada en el mercado.

Ahora bien, Trout (1986) también sugiere condiciones para un proceso de posicionamiento como el interés y la memoria, ya que si al cliente no le interesa, difícilmente va a prestar atención al mensaje. Por otro lado, se debe evitar la confusión. Para ello se requiere de precisión en el mensaje y en los conceptos, por lo que este autor recomienda enviar mensajes “sobresimplificados” (p. 7), de manera que el consumidor no tenga que realizar grandes interpretaciones de éstos, de los productos o de la marca.

En esta línea trazada por Trout (1986), las razones para reposicionar una marca son: el ritmo veloz del cambio tecnológico; el cambio en hábitos y actitudes de los clientes y el incremento en la competencia. En el caso de la propuesta para la *Revista Mariela*, estas tres razones están presentes para emprender su plan de reposicionamiento.

2. Situación actual del mercado de revistas en Ecuador

El mercado de revistas en Ecuador se desarrolló principalmente a partir de la dolarización, un hecho económico que repercutió en la estabilidad económica y en la aparición de nuevos negocios. Hace algunos años apenas se podían encontrar en el mercado revistas acerca de determinadas temáticas, sobresaliendo las de contenidos sociales, económicos y políticos, de acuerdo al segmento que se pretendía cubrir. *Vistazo* (1957) destacó por la publicación de contenidos de información coyuntural, política, social y económica; *Hogar* (1964) estaba dirigida a las amas de casa; *Estadio* (1979) se centró en atender el segmento de los lectores que gustan de la información deportiva; *PC World* (1979) se publicó con contenidos

del desarrollo de tecnologías de la información y comunicación y *Diners* (1980) presentaba temas económicos y sociales (son solo algunos de los principales ejemplos de revistas en Ecuador). De esta manera, se marcaba una tendencia, que se mantiene hasta hoy día, enfocada a temas dirigidos a las amas de casa, al turismo y a la salud⁶².

Por otro lado, el mercado editorial y gráfico, donde resaltan la producción de revistas, se desarrolla bajo un modelo que no presenta restricciones a las importaciones y exportaciones. Ello se debe a la poca capacidad de la producción interna para satisfacer al mercado, estimulando las importaciones de libros, folletos, revistas, entre otros. Concretamente, el mercado de revistas en Ecuador se desarrolla bajo un esquema de competencia perfecta, que se caracteriza porque “existen muchos compradores y vendedores de un producto que, por su tamaño no pueden influir en su precio; el producto es idéntico y homogéneo, donde los agentes del mercado están informados” (Sapag, 2007: 36).

Dentro del negocio editorial existen dos tipos de competencia: la de contenidos y la de publicitaria. Cada una de ellas brinda gran variedad de temas, desde políticos hasta sociales, con opciones de precios y calidad. Gran parte de las revistas que circulan por el país provienen de empresas editoras extranjeras, presentándose una alta rivalidad entre los competidores.

2.1. El lector de revistas en Ecuador y sus hábitos de lectura

Según el informe Regional de revisión y evaluación del progreso de América Latina y el Caribe sobre la educación para todos en el marco del proyecto Regional de Educación de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2007: 8):

En la actualidad, la lectura representa uno de los problemas más importantes a ser resuelto a nivel mundial, puesto que en los países denominados “desarrollados”, este problema está presente en la sociedad, de ello se desprende que en España cerca del 51% de la población no es apta a la lectura, igual situación se observa en los

⁶² Diario Hoy (2009). Invasión de revistas en estanterías del país, <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/invasion-de-revistas-en-estanterias-del-pais-261859.html> [recuperado 18/02/16].

Estados Unidos de Norteamérica, donde más de una tercera parte de la población presentan problemas de lectura. Por otro lado, Japón destaca como el país con el mayor desarrollo de hábito para la lectura, siendo ésta del 91% de la población, seguido por Alemania con el 67% y Corea del Sur con el 65%.

A nivel de América Latina y el Caribe, tal situación es aún más crítica, a excepción de Cuba que cuenta con porcentajes altos de lectura, países como Colombia, Venezuela, Chile, Argentina, Brasil y Ecuador presentan unos bajos índices debido a la falta de hábito, tiempo y dinero para adquirir un medio impreso. El promedio de lectura de los ecuatorianos, de acuerdo a datos actuales de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), es de apenas medio libro al año. Sin embargo, esta cifra no es de conocimiento de la Cámara Ecuatoriana del Libro ni del Ministerio de Educación, entidades que no han realizado estudios concretos acerca de los niveles de lectura en el país⁶³.

La información de la lectoría en la ciudad de Quito, al igual que en el resto del país, es provista por la empresa especializada en la investigación de medios *Kantar Media Research*, que pertenece al grupo IBOPE TIME del Ecuador, que opera en el país desde el 2006.

A continuación se presenta la información referente a la lectoría (lectura) de las revistas más importantes en la Cuidad de Quito.

⁶³ Diario Hoy (2009). Invasión de revistas en estanterías del país, <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/invasion-de-revistas-en-estanterias-del-pais-261859.html> [recuperado 18/02/16].

Tabla 1. Lectoría de revistas en la ciudad de Quito

LECTORÍA DE REVISTAS EN QUITO (MES PROMEDIO)					
NUMERO	REVISTA	Promedio mensual			
		2008	2009	2010	2011
1	Vistazo	52.229	58.966	84.532	91.983
2	Hogar	27.118	30.616	74.417	80.976
3	Estadio	16.611	18.754	66.572	72.440
4	Mundo Diners	38.356	43.303	48.889	53.198
5	La Onda	66.320	74.874	45.362	49.361
6	Líderes	58.384	65.915	34.565	37.612
7	Generación XXI	24.464	27.620	31.182	33.931
8	Cosas	23.245	26.243	29.628	32.240
9	Vanidades	16.701	18.855	21.287	23.164
10	Otras Revistas No Diarias	35.589	40.180	21.173	23.039
11	Soho	13.353	15.075	17.020	18.520
12	Pc World	11.773	13.292	15.006	16.329
13	NationalGeographic (español)	8.753	9.882	11.157	12.140
14	Condorito	8.678	9.797	11.061	12.036
15	Fucsia	8.519	9.618	10.858	11.816
16	TV guía	7.615	8.597	9.706	10.562
17	Gestión	7.469	8.432	9.520	10.359
18	Caras	7.251	8.186	9.242	10.057
19	Cosmopolitan/Nova	6.902	7.792	8.797	9.573
20	Seventeen	6.572	7.420	8.377	9.115
21	Tú	6.431	7.261	8.197	8.920
22	Selecciones/ReadersDigest	5.342	6.031	6.809	7.409
23	Tv Y Novelas	4.211	4.754	5.367	5.840
24	Newsweek (Español)	4.165	4.702	5.309	5.777
25	Ideas Para Tu Hogar	3.888	4.390	4.956	5.393
26	Men'sHealth En Español	3.834	4.329	4.887	5.318
27	Crecer Feliz	3.796	4.286	4.838	5.265
28	Buen Hogar	3.707	4.185	4.725	5.141
29	Mamá De Hogar	3.585	4.047	4.569	4.972
30	El Financiero	3.424	3.866	4.364	4.749
31	Time	3.327	3.756	4.241	4.614
32	¡Hola!	2.849	3.216	3.631	3.951
33	NationalGeographic	2.352	2.655	2.998	3.262
34	Discover En Español	2.235	2.523	2.849	3.100
35	Men'sFitness	2.193	2.476	2.795	3.042
36	Playboy	2.030	2.292	2.587	2.816
37	Popular Mechanics	2.004	2.262	2.554	2.779
38	Glamour	1.860	2.100	2.371	2.580
39	Tu Hijo Y Tú	1.753	1.979	2.234	2.431
40	América Economía	1.667	1.882	2.125	2.312
41	Ekos Economía	1.180	1.332	1.504	1.637
42	Ruedas & Tuercas	793	895	1.011	1.100
43	TheEconomist	784	885	999	1.087
44	Mariela Viteri	721	814	919	1.000
	TOTAL MES	514.607	580.983	655.921	713.742

Fuente: Elaboración propia con base en el reporte de *Infomedia de IBOPE TIME* del Ecuador del estudio de *Kantar Media research* (2011).

A partir de la información contenida en la tabla 1 se determina que el nivel de lectores de revistas en la ciudad de Quito durante el periodo 2008-2011 mostró un crecimiento del 38.70%, pasando de 514.607 lectores en el 2008 a 713.742 lectores mensuales en el 2011.

2.2. El Target de revistas femeninas en Ecuador

El mercado de revistas en la ciudad de Quito es muy variado y existe diversidad tanto en temas, precios y calidad. Además, se encuentran un sin número de revistas extranjeras, como es el caso del *Grupo Editorial Televisa Ecuador*, quien provee al mercado títulos como *Men'sHealth*, *Cosmopolitan*, *National Geographic* -en español-, *Mecánica Popular*, *Selecciones*, entre otros, que por sus contenidos han logrado posicionarse rápidamente en el mercado local.

Para el presente estudio es necesario analizar el comportamiento de consumo de revistas de distintas temáticas, pero dirigidas al *target* de mujeres. Para ello se toma como referencia la información provista por *Kantar Media Research* del grupo IBOPE TIME (2011) de Ecuador. A continuación se presenta el comportamiento de compra del segmento mencionado:

Tabla 2. Lectoría de revistas en la ciudad de Quito-target mujeres

LECTORÍA DE REVISTAS EN QUITO				
TARGET: MUJERES CON MAS DE 25 AÑOS				
NUMERO	REVISTA	EDICIÓN	LECTORES	PORCENTAJE
1	Diners	Mensual	14.750	13,49%
2	Vistazo	Quincenal	12.637	11,56%
3	Vanidades	Quincenal	9.686	8,86%
4	Hogar	Mensual	9.300	8,51%
5	Líderes	Semanal	7.669	7,02%
6	Cosas	Mensual	7.605	6,96%
7	La Onda	Mensual	4.813	4,40%
8	Otras Revistas Mensuales	Mensual	3.375	3,09%
9	Buen Hogar	Mensual	3.360	3,07%
10	Estilo Pacificard	Mensual	2.991	2,74%
11	Caras	Mensual	2.381	2,18%
12	Fucsia	Mensual	2.002	1,83%
13	Cosmopolitan/Nova	Mensual	1.947	1,78%
14	Generación 21	Mensual	1.700	1,56%
15	Soho	Mensual	1.569	1,44%
16	Selecciones/ReadersDigest	Mensual	1.530	1,40%
17	Casas	Bimensual	1.510	1,38%
18	Estadio	Quincenal	1.487	1,36%
19	Vanguardia	Semanal	1.403	1,28%

20	Otras Revistas Bimensuales	Bimensual	1.175	1,07%
21	Gestión	Mensual	1.105	1,01%
22	Otras Revistas Quincenales	Quincenal	1.018	0,93%
23	Pc World	Mensual	995	0,91%
24	Discover En Español	Mensual	945	0,86%
25	Tv Y Novelas	Mensual	915	0,84%
26	Otras Revistas Semanales	Semanal	840	0,77%
27	Mens And Health En Español	Mensual	779	0,71%
28	Mariela Viteri	Mensual	731	0,67%
29	NationalGeographic En Español	Mensual	675	0,62%
30	Ideas Para Tu Hogar	Mensual	647	0,59%
31	Newsweek (Español)	Semanal	557	0,51%
32	Crear Ambientes	Bimensual	543	0,50%
33	Muy Interesante	Mensual	527	0,48%
34	Tú	Mensual	519	0,47%
35	El Financiero	Semanal	512	0,47%
36	¡Hola!	Semanal	492	0,45%
37	Prevention Español	Mensual	473	0,43%
38	Tu Hijo Y Tú	Mensual	470	0,43%
39	Mamá De Hogar	Mensual	452	0,41%
40	La Cocina De Biachi	Mensual	436	0,40%
41	Vida Activa	Bimensual	426	0,39%
42	Ekos Economía	Mensual	382	0,35%
43	TheEconomist	Semanal	259	0,24%
44	Glamour	Mensual	251	0,23%
45	Time	Semanal	247	0,23%
46	NationalGeographicKids	Mensual	247	0,23%
47	Tv Guía	Mensual	228	0,21%
48	Temas De Cara	Mensual	204	0,19%
49	Seventeen	Mensual	174	0,16%
50	Maxim En Español	Mensual	159	0,15%
51	Popular Mechanics	Mensual	105	0,10%
52	NationalGeographic	Mensual	79	0,07%
53	América Economía	Mensual	25	0,02%
54	Geomundo	Mensual	8	0,01%
TOTAL			109.315	100,00%

Fuente: Elaboración propia en base a *Infomedia de Ibope Time* del Ecuador (2011).

Del *target* de mujeres lectoras de revistas de más de 25 años de edad se observa que mensualmente demandan en promedio 109.315 revistas, de 54 títulos. La revista preferida de las mujeres en Quito es *Diners* con 14.750 lectoras mensuales con una participación del 13.49%, seguida por la revista *Vistazo* con 12.637 lectoras con una participación del 11.56%. Detrás se ubican *Vanidades*, *Hogar* y *Líderes* con un menor índice de lectura.

2.3. El sector editorial en Ecuador

El mercado del material impreso con fines publicitarios se circunscribe en el sector editorial y gráfico, el cual dentro del contexto económico no tiene mayor relevancia. Alrededor del 95% de la producción nacional es destinada para el consumo interno, sin embargo, gracias al esfuerzo del sector privado, ciertas empresas como es el caso de *Centro Abya-Yala*, *Ediciones Nacionales Unidas*, *Editorial Planeta del Ecuador*, entre otras, han logrado abrir nuevos mercados para la exportación (Cámara Ecuatoriana del libro, 2010).

Según el informe emitido por la Cámara Ecuatoriana del Libro (2010) existían trescientas cincuenta empresas editoras en Ecuador a finales del 2010, destacando por su producción:

- Centro Abya-Yala.
- Ediciones Nacionales Unidas.
- Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Dinediciones.
- Editorial El Conejo.
- Eskeletra Editorial.
- Libresa.
- Editorial Santillana.
- Grupo Editorial Norma.
- Editorial Susaeta.
- Editorial Don Bosco.

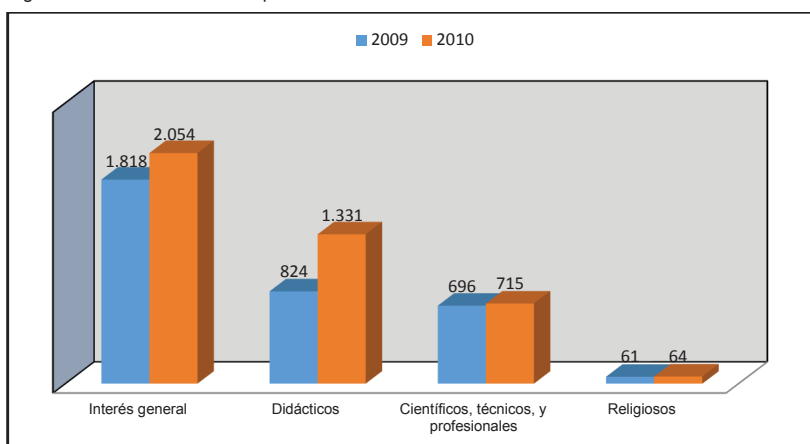
La producción nacional editorial se expresa en títulos y ejemplares, entendiéndose como título la confección del libro o texto original y por ejemplares las reproducciones que se obtienen del anterior.

Según publicación del informe del libro en el Ecuador, estadísticas y datos del ISBN de la Cámara Ecuatoriana del Libro (2011), en el 2009 se registraron 3.399 títulos, mostrando una variación del 22.50% para el 2010, con lo cual el número de títulos ascendió a 4.164, mientras que la producción de ejemplares fueron de 8.616.904 para el 2009 y de 12.078.136 para el 2010, mostrando una variación del 40%.

La producción de títulos y ejemplares por subsector editorial⁶⁴ se clasifican en cuatro grupos principales:

- Interés general.
- Didácticos.
- Científicos, técnicos, y profesionales.
- Religiosos.

Figura 1. Producción de títulos por subsector editorial 2009-2010



Fuente: Cámara Ecuatoriana del Libro (2011).

De lo expuesto en la figura 1 se observa que la producción de títulos en el país ha sido poco significativa, siendo los de interés general los que poseen la mayor participación con 2.054 títulos para el 2010, mientras que los títulos didácticos ocupan el segundo sitio con 1.331, seguido por los títulos científicos, técnicos y profesionales con 715, mientras que los títulos religiosos ocupan el último sitio con tan solo 64 títulos publicados en el 2010.

⁶⁴Los subsectores editoriales se refieren a la actividad principal de las empresas editoriales dentro de un área especial de temas.

Respecto a la producción nacional de títulos en el país, se observa que tanto en 2009 como en 2010 la producción de títulos de interés general conforma cerca del 49% de la producción total de títulos.

Tabla 3. Títulos y ejemplares por clasificación temática

PRODUCCIÓN DE TÍTULOS Y EJEMPLARES POR CLASIFICACIÓN TEMÁTICA				
TEMA GENERAL	2009		2010	
	TÍTULOS	EJEMPLARES	TÍTULOS	EJEMPLARES
Generalidades	68	110.276	99	127.760
Filosofía y psicología	116	112.795	127	118.082
Religión	61	303.813	64	127.490
Ciencias Sociales	1.636	4.030.757	2.170	8.001.725
Lenguas	112	862.369	87	449.270
Ciencias Naturales y matemáticas	124	103.171	212	328.730
Tecnología (Ciencias aplicadas)	331	350.639	356	471.628
Artes bellas y artes decorativas	91	122.433	92	170.070
Literatura y retórica	726	2.013.706	849	2.001.341
Geografía e historia	134	606.945	108	282.040
TOTAL	3.399	8.616.904	4.164	12.078.136

Fuente: Elaboración propia a partir del informe presentado por la Cámara Ecuatoriana del Libro (2011).

De lo expuesto en la tabla 3 se desprende que durante el 2009 y el 2010 los títulos de interés social, las publicaciones literarias y de tecnología (ciencias aplicadas), tanto nacionales como extranjeras, son las de mayor preferencia de los lectores ecuatorianos. Las obras procedían mayoritariamente de España, Colombia, Argentina, Perú, Chile, Estados Unidos y México. De igual forma, se observa que temáticas como las ciencias naturales, matemáticas, filosofía, psicología, geografía e historia presentan una participación menor, pero con perspectivas de crecimiento.

3. Metodología

Para llevar a cabo este estudio se aplicó el método cualitativo a través de entrevistas a expertos y un método cuantitativo por medio de encuestas personales. La información recabada en las entrevistas aplicadas a los expertos permitió definir las cualidades de los potenciales demandantes, así como también los pro y los contra para la propuesta del plan de marketing y posicionamiento de la revista *Mariela Viteri* en la ciudad de Quito.

Estas entrevistas se realizaron a profesionales de reconocida trayectoria y experiencia en el sector de la industria publicitaria y editorial con la idea de

responder a los interrogantes sobre el posible impacto que supondría la implementación del plan de marketing y reposicionamiento de la *Revista Mariela Viteri* propuesto en este estudio.

Por otro lado, se aplicaron encuestas a los potenciales clientes de la revista *Mariela Viteri* durante agosto y septiembre del 2011 a un total de 384 casos. Para determinar la muestra se tomó como referencia a la población objeto de estudio, hombres y mujeres de la ciudad de Quito, considerados como parte de la población económicamente activa de la zona urbana y rural. De la información proporcionada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2011) se estima que la población económicamente activa de la ciudad de Quito en el 2011 estaba conformada por 766.169 habitantes.

Para establecer el segmento de mercado potencial se identificaron las necesidades de los lectores y la demanda de revistas en el mercado quiteño. Tras el análisis del universo se definió el mercado objetivo de acuerdo a la siguiente segmentación:

Tabla 4. Micro segmentación de la población objetivo

MICRO SEGMENTACIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETIVO	
FACTOR DE SEGMENTACIÓN	CARACTERÍSTICAS
GEOGRÁFICA	
Región	Sierra (ciudad Quito).
Densidad	Urbana y rural
Clima	Cálido, frío, templado
DEMOGRÁFICA	
Edad	+ De 10 años.
Sexo	Indistinto
Estado civil	Indistinto
PSICOGRÁFICA	
Estilo de vida	Buena presencia, nivel cultural aceptable, gusta de la lectura.
Personalidad	Exigentes, demandan productos/servicios de calidad.
Valores de personalidad	Amigable, participativo e intelectual.
SOCIOECONÓMICA	
Ingresos	≥ Al valor de la canasta básica familiar (USD556,93).
Ocupación	Indistinta (Sector público o privado)
Clase social	Alta, media y baja.

FUENTE: Elaboración propia.

El método utilizado para el estudio se basa en un muestreo probabilístico, aleatorio simple, con el que cada elemento de la población tiene una probabilidad de selección conocida y equitativa:

El método estadístico para determinar el tamaño de la muestra con un mayor nivel de precisión es aquel que se basa en la inferencia estadística tradicional, el cual consiste en la construcción de intervalos de confianza alrededor de medias o proporciones de muestra y con el cual los resultados de la muestra pueden ser generalizados a toda la población (Malhotra, 2004: 345).

4. Resultados

4.1. Resultados de la investigación cualitativa

Según los entrevistados expertos en el área, la inversión publicitaria en medios escritos, principalmente en revistas, es considerada complementaria en los planes de medios de los anunciantes, constituyendo medios de apoyo para sus estrategias -más aún cuando se trata de marcas de productos de consumo masivo-. A pesar de ello, debe tomarse en cuenta que las revistas ofrecen una alternativa interesante a los anunciantes de productos especializados, por lo que cada vez es más frecuente la aparición de revistas técnicas o sobre categorías puntuales, permitiendo que sea el medio más adecuado para los anunciantes que quieren llegar a un *target* muy definido.

Al contratar medios publicitarios, los anunciantes pretenden llegar a un determinado segmento de personas. La inversión asignada a cada medio depende de varios factores como son los objetivos de la comunicación, el tipo de mensaje, las características del *target*, las zonas geográficas, etc. En razón de ello, la inversión en revistas dependerá de la efectividad del plan de marketing de cada una de ellas.

La publicidad en medios impresos a futuro presentará un gran problema, pues los altos costos de producción del centímetro cuadrado de publicidad generan altos costos con respecto a otros medios de penetración masiva. Publicitar en impresos resulta caro y la percepción del costo es aún más elevada, porque si bien el aviso perdura (revista, periódico, etc.), este se visualiza en contadas ocasiones y se

desecha o queda en archivo. Esta situación es más notoria en los periódicos que en las revistas, ya que estas últimas se suelen conservar por mucho más tiempo e, incluso, intercambiar.

La publicidad se ha visto favorecida por nuevos formatos y soportes como los medios llamados *below the line* (BTL), que se basan en la utilización de formas de comunicación no masivas dirigidas a segmentos específicos. Los clientes actualmente piden alternativas ya que sus presupuestos para mercadeo, publicidad y comunicación debido a la crisis económica mundial de inicios de la década se han visto reducidos.

Según los entrevistados, los montos destinados a una campaña publicitaria dependen del producto o servicio a anunciar, ya que el mercado está tipificado, sea como preñeros, televisivos o radiales. No existen clientes que anuncian únicamente sus productos en revistas. Por lo tanto, se ratifica que las revistas son un medio de apoyo para otros de tipo de medios tradicionales, tales como radio, televisión y publicidad externa -vallas y cartelería-.

Los anunciantes, según las respuestas obtenidas, destinan entre el 10% y el 15% en promedio de su presupuesto a anuncios publicitarios en revistas. Aunque todo depende de la evaluación del costo beneficio que brinde la cobertura geográfica, la frecuencia, el tiraje, la lectoría, el índice de lectoría por ejemplar, la afinidad del título (titular) con el *target*, la superposición de lectoría, el perfil de la revista (contenidos, *target*, circulación, etc.) y el costo por mil.

Es importante para los entrevistados que las revistas cuenten con una buena red de distribución, así como una adecuada calidad de los materiales y contenidos que deben mantener relación con el *target* al cual se pretende llegar. Cuanto más exigente es el segmento de mercado, más alta tiene que ser la calidad y los contenidos, aspecto que implica que el costo de los espacios publicitarios sea más oneroso. Igual situación se presenta en caso de dirigirse a *targets* menos exigentes donde la calidad y contenidos difieren, a pesar de que los costos en los medios que llegan a un público masivo suelen presentar gastos elevados.

Los anunciantes prefieren que las revistas tengan mayor alcance y menor costo. Si un medio no tiene el suficiente alcance se queda fuera de los planes de los anunciantes. Los formatos en revistas de mayor preferencia por los anunciantes son aquellos que ofrecen varias opciones, por lo general se demandan formatos inusuales y cambiantes: de una página, media página, cuarto de página o aquellos de mayor impacto que salen de la página derecha o los que se pueden conectar con contenidos editoriales de la revista.

Los expertos también coinciden en las marcadas diferencias entre el lector de la costa y de la sierra, haciendo más complicado que un medio escrito regional sea aceptado en otro segmento, más aun si su contenido temático no da relevancia a uno u otro segmento. Estas diferencias se reflejan en intereses e interacciones culturales distintas, como por ejemplo la manera de hablar y la forma de vestir. Por eso el intento de reposicionar nacional de la revista *Mariela Viteri* se ve como una opción viable entre los expertos en el área, pero arriesgada.

Parte de los profesionales entrevistados concuerdan que la revista *Mariela Viteri* logra conjugar contenido, farándula y contenidos sociales, lo que permite tener una lectura interesante, resaltando un trabajo editorial y de investigación actual, ligero y de fácil lectura. Entre las fortalezas de la revista se mencionan la trayectoria del personaje *Mariela Viteri* y todo lo que su nombre representa, su contenido editorial fresco y los costos de publicidad accesibles. Por el contrario, las debilidades señaladas por los entrevistados se centraron en su perfil netamente “guayaquileño” y su baja lectoría a nivel nacional.

Los expertos recomendaron a la revista *Mariela Viteri* emprender estrategias con mayor énfasis a su *click*, es decir, su portada y el titular, ya que ambos deben ser únicos, sirviendo de gancho para que la gente la compre. Aunque no debe olvidar, agregan, que la mayor o menor demanda dependerá de la calidad de su contenido. También recomiendan una modificación del lenguaje utilizado hasta ahora, buscando mostrar un carácter más neutral que se ajuste a los gustos de los distintos grupos de personas que habitan en las variadas regiones del país. Se deberían incluir contenidos de interés para los segmentos a los que aún no se llega, temas

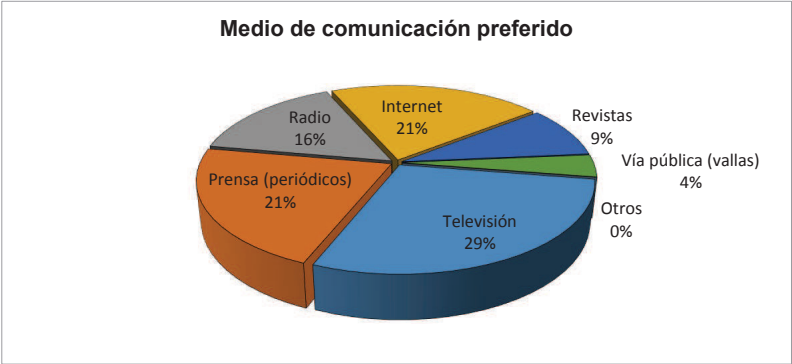
específicos para los lectores quiteños, temas para el empresariado capitalino, entre otros aspecto, todo ello con el fin de crear un interés comercial más allá de la región costeña.

4.2.Resultados de la investigación cuantitativa

Del total de personas encuestadas, las mujeres representaron el 55% de la muestra, con un rango de edad entre los 31 a 40 años de edad, seguido por aquellas cuyo rango se situó entre los 15 y los 18 años. A nivel de formación el 46% de los encuestados tenían estudios secundarios, mientras que el 34% contaba con título universitario. Más de la mitad (55%) de los encuestados poseía una vivienda propia, situación que permite conocer que el estrato dominante en la muestra se encuentra entre la clase media, media-alta y alta.

Los resultados muestran que los medios de comunicación preferidos por los encuestados son [Figura 2]:

Figura 2. Medios de comunicación preferidos



Fuente: Elaboración propia.

Del total de personas encuestadas el 9% prefiere las revistas y el 29% menciona que su medio de comunicación favorito es la televisión. Este resultado muestra que las revistas para un anunciante constituyen un medio complementario y no el principal.

Respecto a lectura de revistas, el 77% de la muestra indica que sí las lee o ha leído con cierta regularidad y el 23% que no lo ha hecho nunca o en contadas ocasiones. Los que leen o han leído indican sus preferencias por los siguientes temas [Tabla 4]:

Tabla 4. Temáticas de revistas de preferencia

TEMÁTICAS DE LAS REVISTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Economía	56	19%
Turismo	19	6%
Hogar	47	16%
Manualidades	9	3%
Farándula	40	14%
Política	23	8%
Deportes	29	10%
Salud	33	11%
Ciencia y tecnología	14	5%
Belleza y moda	17	6%
Música	3	1%
Novedades	5	2%
TOTAL	295	100%

Fuente: Elaboración propia.

Según estos resultados, las temáticas de preferencia que se destacan son: Economía, Hogar y Farándula.

Frente a la pregunta sobre su frecuencia de compra de revistas se obtiene que las revistas son adquiridas de forma mensual por un 42% de la muestra y un 30% lo hace de forma semanal [tabla 5].

Tabla 5 -Frecuencia de compra de revistas

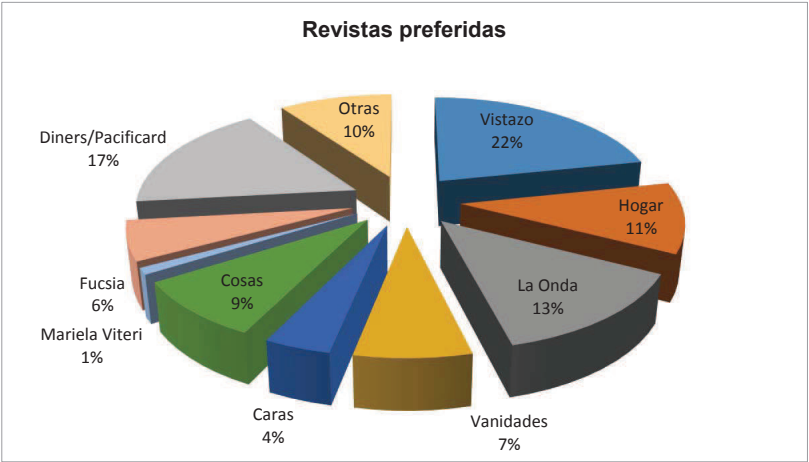
FRECUENCIA DE COMPRA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Diaria	28	9%
Semanal	89	30%
Mensual	124	42%
Trimestral	43	15%
Semestral	9	3%
Anual	2	1%
TOTAL	295	100%

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al formato de las revistas, más de la mitad (58%) de los encuestados prefieren el tamaño mediano (58%), el 29% el tamaño grande y solo el 13% el tamaño pequeño. Resultados que muestran que la revista *Mariela Viteri* cuenta con un formato altamente aceptado.

La revista que destaca la muestra es *Vistazo*, con un 22%, mientras que la revista *Mariela Viteri* es considerada por un 1% de la muestra [Figura 3].

Figura 3. Revistas preferidas



Fuente: Elaboración propia.

Los factores de incidencia de compra están definidos por el contenido temático, como la principal variable, y el prestigio editorial.

Tabla 5-Factores que inciden en la compra de revistas

FACTOR QUE INCIDE LA COMPRA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Contenido temático	150	39%
Calidad de impresión	35	9%
Cobertura geográfica	20	5%
Precio	59	15%
Empaque	10	3%
Prestigio de la editorial	66	17%
País de origen	44	11%
TOTAL	384	100%

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al conocimiento de la revista *Mariela Viteri*, los resultados indican que un 53% de la muestra desconocen su existencia, aspecto que refleja su bajo nivel de posicionamiento.

Figura 4. Conocimiento de la revista *Mariela Viteri*



Fuente: Elaboración propia.

Respecto al nivel de aceptación de la revista *Mariela Viteri*, se identificó que a un 49% de la muestra le agrada, a un 6% le agrada poco, a un 29% le es indiferente y a un 16% le agrada mucho. De modo que el 65% de la muestra tiene una opinión positiva sobre la revista y sus contenidos.

Al preguntar a la proporción de la muestra que leía la revista *Mariela Viteri* sobre las temáticas que creían que debe incluir en sus ediciones, el 34% destacó las temáticas dirigidas al público quiteño y el 23% a temas de interés nacional.

Tabla 6-Temáticas a ser incluidas en la revista *Mariela Viteri*

TEMÁTICAS A SER INCLUIDAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA PORCENTUAL
Temáticas de interés nacional	42	23%
Temáticas para el lector quiteño	62	34%
Temáticas para el target masculino	23	13%
Temáticas para el empresariado quiteño	53	29%
TOTAL	180	100%

Fuente: Elaboración propia.

4.2.1. Perfil del consumidor

Según los resultados, el público objetivo de la revista *Mariela Viteri* son mujeres cuya edad oscila entre los 31 y 40 años de edad; que mayoritariamente viven en el norte de Quito, en primer lugar, y en el sur de la ciudad, en segundo lugar; con un nivel de estudios de secundaria y que poseen vivienda propia. Respecto a los

medios de comunicación preferidos, se encontraría la televisión en primer lugar seguida de la prensa diaria -las revistas ocupan el quinto lugar de preferencia-.

Conductualmente son personas que leen revistas al menos una vez al mes, optando por las temáticas de economía, hogar, farándula, salud, deporte, belleza, moda y política .en el mercado ecuatoriano existe una gran variedad de formatos de revistas que copan este segmento de mercado-.

Respecto al formato de las revistas, prefieren las de tamaño mediano y grande - formato que posee la revista *Mariela Viteri*-. La revista preferida es *Vistazo*, seguida por *Diners* y *La Onda*, siendo las secciones de noticias, economía, moda, belleza y deportes las de mayor agrado.

Los lectores de revistas en su mayoría leen dos o más veces algún artículo de su interés, prefiriendo informarse sobre el lanzamiento de nuevas ediciones en medios televisivos. Los factores que inciden en la compra de revistas son: 1) su contenido temático, 2) el prestigio de la editorial y 3) su precio; adquiriéndolas preferiblemente en puestos de revistas o por suscripción a domicilio.

Finalmente, la revista *Mariela Viteri* tiene una baja lectoría, puesto que apenas alcanza el 47% de personas encuestadas. Quienes la han leído están de acuerdo en que les agrada su contenido, reconociendo que el perfil de la revista está dirigido a un *target* regional costero, especialmente a Guayaquil y provincias adyacentes.

Conclusiones

Los resultados obtenidos en el estudio muestran las dificultades que un medio escrito regional tiene a la hora de intentar posicionarse a nivel nacional, más aun si su contenido y formato está adaptado a los gustos de un determinado sector de la población caracterizado por su regionalismo. Este aspecto se complica aún más en un país como Ecuador, caracterizado por su carácter multicultural y plural, donde las regiones guardan grandes diferencias físicas, culturales, históricas, étnicas, demográficas, etc.

De modo que la estrategia de reposicionamiento conlleva una apuesta por un nuevo formato, la regeneración y adaptación de los contenidos y la utilización de un

lenguaje que, aun guardando las características regionales de la cultura ecuatoriana, se adapte a los gustos nacionales.

Estos aspectos son los retos que se debería superar el plan de marketing para alcanzar su objetivo de penetración de la revista *Mariela Viteri* en el mercado quiteño. Para ello debe hacer énfasis en sus fortalezas, un contenido editorial ligero y unos costos asumibles gracias a los ingresos provenientes de la publicidad. De igual modo, debe emprender estrategias que le ayuden a enfrentar sus debilidades: modificar su perfil netamente costeño; implementar planes de mercadeo y promocionales; conseguir un posicionamiento adecuado dentro del mercado quiteño, etc.

Las estrategias centradas en la imagen del producto a implementar se basan en la reestructuración de la portada y titulares, para que resulten más atractivas al público de distintos sectores geográficos. De igual forma se deben incluir contenidos temáticos para lectores y empresariados de la ciudad de Quito y para aquellos segmentos a los que aún no se llega.

Estas estrategias facilitarán a la revista la fidelización y captación de anunciantes gracias al incremento de su aceptación en el conglomerado empresarial ecuatoriano. Por este aspecto, la revista deberá tener presente que las inversiones asignadas a campañas publicitarias por parte de las empresas dependen básicamente de los objetivos de comunicación, el tipo de mensaje, las características del *target*, la zona geográfica de la revista, etc. Además, como no existen anunciantes que utilizan un solo medio de promoción, la revista *Mariela Viteri* debería plantear en su estrategia de expansión la posibilidad de diversificarse y ampliar la gama de productos y formatos.

Una reestructuración al plan de marketing permitirá dar a conocer la revista de forma paulatina, por lo que su cronograma debe ser ejecutado en el menor tiempo posible, aunque manteniendo siempre unos estándares de calidad mínimos en sus investigaciones de mercado, reestructuraciones -personales, procesuales, materiales, etc.- e implementación de nuevos procesos.

El primer paso, una vez seleccionado el segmento del mercado al cual se dirige la revista, consiste en definir los puntos clave sobre los que se va a trabajar:

- Reposicionamiento de la revista *Mariela Viteri*, pasando de un mercado regional, centrado en Guayaquil, a otro nacional en todo el Ecuador.
- *Slogan* actual: útil, positiva, entretenida. Nuevo slogan: útil, positiva y ecuatoriana.
- Contenido, personajes quiteños, mujeres destacadas de la capital, a través de reportajes, entrevistas y contenido editorial.
- Sitios culturales de Quito y demás ciudades de la sierra del Ecuador.
- Temporada de vacaciones: enfatizar en vacaciones de sierra.
- Moda, enfocada al clima de sierra-costa y oriente del Ecuador.
- Publicitariamente aplicar una estrategia de atracción (*pullstrategy*), estimulando al consumidor final a que busque la revista, aceptando la marca, el concepto y el contenido de la revista.
- Aplicar una estrategia de fidelización ofensiva, esto implica no sólo la satisfacción del lector de la revista, sino la vinculación a la empresa, generando una relación entre el cliente y ésta. Estos canales de comunicación directos con el cliente permitirán crear un fuerte vínculo.

Para la revista *Mariela Viteri* pasar de un posicionamiento regional a uno nacional supone una estrategia arriesgada, principalmente porque está en juego la aceptación de un público específico regional que podría no aceptar el nuevo enfoque propuesto. Por lo tanto, sin perder su perfil *multitarget*, debe intentar aumentar su presencia en el mercado nacional.

La Revista *Mariela Viteri* al plantear una estrategia de crecimiento está obligada a lograr una aceptación nacional, de modo que debe cuidar su lenguaje, sus contenidos, abordar entrevistas de carácter nacional, reportajes variados y notas de interés general. Tarea poco sencilla porque requiere de un cambio en la mentalidad interna de la propia empresa, en el presupuesto y en todos los aspectos de logísticas editoriales.

Referencias bibliográficas

- Cámara ecuatoriana del libro (2011). *El libro en el Ecuador 2010*. Quito: Editorial Ecuador.
- Cziepel, J. (1992). *Competitive Marketing Strategy*, Nueva Jersey: Prentice-Hall.
- García, D. (2008). *Manual de marketing*. Madrid: ESIC Editorial.
- García, M. (2008). *Las claves de la publicidad*, 6ª edición. Madrid: ESIC Editorial.
- Fernández, R. (2001). *Segmentación de mercados*, 2ª Edición. México D.F.: Cengage Learning Editores.
- Kotler, P. y Armstrong G. (2013). *Fundamentos de marketing*, 11ª edición. Nuacalpan de Juárez, México: Pearson.
- Kotler, P. y Keller, L. (2006). *Dirección de Marketing*, 12ª edición. México D.F.: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Marketing Publishing. La ventaja competitiva. España: Ediciones Díaz de Santos, 2007. ProQuest ebrary. Web. 9 March 2015.
- Munuera, J. L. y Rodríguez, A. I. (1998). *Marketing estratégico. Teoría y casos*. Madrid: Pirámide.
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercados*. 4ª Edición. México D.F.: Pearson Educación de México S.A.
- Molla, A. y Berenguer, G. (2006). *Comportamiento del consumidor*, 1ª edición, Barcelona, España: editorial Euteca Media, SL.
- Ollé, R. y Rui, D. (2004). Del contexto al concepto: un nuevo enfoque para mejorar su estrategia de posicionamiento. Nuevos retos del posicionamiento estratégico. *Revista Marketing & Ventas*, Harvard Deusto 60: 8
- Ollé, R. y Riu, D. (2015). *Nuevos retos del posicionamiento estratégico*. España: Ediciones Deusto.
- Sainz de Vicuña, J. (2001). *La distribución comercial opciones estratégicas*, Madrid, España: ESIC Editorial.
- Sapag, N. y Sapag, R. (2007). *Proyectos de inversión: formulación y evaluación*, 1ª Edición. México D.F., México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.

Torres E. y Muñoz C. (2006). Estrategias de posicionamiento basadas en la cultura del consumidor: un análisis de la publicidad en televisión. *Estudios gerenciales*, 22(100):15-45.

Trout J. y Rivkin S. (1986). *El nuevo posicionamiento*, 1ª edición. Nueva York: McGraw Hill.

Coautores

Martín Oller Alonso, Doctor en Periodismo por la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid (2012); Máster Universitario en Estudios Avanzados en Comunicación por la Universidad de Murcia (2009); Licenciado en Periodismo (2008) y Publicidad y Relaciones Públicas (2011) por la Universidad de Murcia; Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte (CAFD) con especialización en Gestión empresarial (2002) por la Universidad Católica de Murcia (UCAM); Grado en Magisterio con especialización en Educación Física (1999) por la Universidad de Murcia. En el ámbito de investigación destacan sus aportes con la publicación de diez libros, la colaboración en casi veinte como coautor y la publicación de una treintena de artículos en revistas científicas indexadas. Sobresale también su participación como ponente en más de 40 congresos en varios países alrededor del mundo. Ha residido en Riobamba (Ecuador); Zúrich y St. Gallen (Suiza); Manchester (Inglaterra); París (Francia) y Murcia y Madrid (España). Actualmente vive en Quito (Ecuador) donde desarrolla su labor docente e investigadora.

Rafael Muñiz González, es presidente de RMG & Asociados S.L., Consultora de Marketing Estratégico y Ventas Inteligentes creada en 1987 en Madrid (España), www.rmg.es, presidente y creador del Foro Internacional de Marketing, www.foromarketing.com, y miembro de los *Top-Ten Strategic Marketing Spain*, www.toptensmks.com. Experto conferenciante nacional e internacional y profesor del Master oficial de Marketing y Ventas en la Escuela de Negocios CEF y en la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA. Optimista comunicador y visionario del mundo empresarial, ha sido el primer autor en colgar gratis en la red su último libro www.marketingsiglo-xxi.com.

Palmira Chavero Ramírez, Licenciada en Periodismo por la Universidad Complutense de Madrid (España) y doctora en Ciencias de la Comunicación y Sociología por la misma universidad (2012). Experta en Comunicación Política. Estudia la composición y funcionamiento de los sistemas mediáticos y su relación

con el voto y la opinión pública. Forma parte del Grupo de Investigación Agenda y Voto, coordinado por Fermín Bouza, y del Grupo de Investigación en Gobierno, Administración y Políticas Públicas (GIGAPP). Ha colaborado en otros proyectos de investigación, como el programa Cultura de la Legalidad de la Comunidad de Madrid (Trust-CM). En 2011 recibió el I Premio Jóvenes Investigadores Joan Prats, concedido por el Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset. Coautora de los libros colectivos España en crisis. Balance de la segunda legislatura de Rodríguez Zapatero (2012); Ciberpolítica. Las nuevas formas de acción y comunicación colectiva (2013); Partidos, medios y electores en procesos de cambio (2013); La democracia del siglo XXI. Política, medios de comunicación, internet y redes sociales (2014); Estudios de Comunicación Política (2014) y de artículos sobre Comunicación Política publicados en revistas científicas. Actualmente es profesora titular de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO, Ecuador).

Daniel Barredo Ibáñez, Doctor en Periodismo por la Universidad de Málaga (España), además de licenciado en Filología Hispánica, licenciado en Comunicación Audiovisual y máster en Comunicación por la Universidad de Granada (España). Es autor de más de una treintena de artículos científicos, además de ocho monografías y cinco libros de creación artística. Ha impartido más de cuarenta conferencias en lugares como la Universidad de Oxford (Reino Unido), la Université Sorbonne Paris IV (Francia), la Pontificia Javeriana (Bogotá, Colombia), o la Universidad de Navarra (España), entre otras. Su tesis doctoral fue el primer trabajo que analizó la comunicación de la monarquía española, fruto del cual publicó en 2013 “El Tabú Real. La imagen de una monarquía en crisis”, un libro considerado “importante en su ámbito” según el prólogo del Dr. John Balmer, director del Grupo de Investigación en Marketing de la Brunel University de Londres (Reino Unido). En la actualidad, ejerce como decano de la Facultad de Comunicación de la Facultad Laica Eloy Alfaro de Manabí (Ecuador).

Susana Herrero Olarte, Doctora en Economía Aplicada con sobresaliente, máster en cooperación internacional y ayuda humanitaria, y licenciada en Economía. Ha

trabajado como investigadora y consultora para la UE, Banco Mundial, PNUD, FAO, etc. y como coordinadora de proyectos de la Fundación CIDEAL de investigación y cooperación, en América del Sur, América Central, el Caribe, África y Asia. Especialista en integración, globalización, cooperación y soberanía alimentaria, ha publicado varios artículos científicos, capítulos de libros y libros. Como docente, ha colaborado con la Universidad Rey Juan Carlos I y la Universidad de la Coruña en posgrados. Es actualmente Directora del Centro de Investigaciones Económicas y Empresariales de la Universidad de las Américas, en Quito, donde ejerce como profesora titular.

Jorge Luis Rivero Pérez, graduado con Altos Honores de Ingeniería Informática en el año 2009 en la Universidad de Cienfuegos, Cuba. Fue docente-investigador de la Carrera Ingeniería Informática de la propia Universidad. En el 2012 comenzó su Doctorado en Ciencias de la Computación en la Universidad Central de las Villas en Cuba. Desde Octubre del 2014 se desempeñó como docente-investigador en la Universidad Estatal de Guayaquil en la carrera Ingeniería en Marketing y Negociación Comercial, y docente de la Universidad Santa María-Campus Guayaquil en la carrera Ingeniería en Informática de Gestión. Cuenta con varias publicaciones en revistas indexadas, ha publicado libros, registrado patentes de software y ha participado en varios congresos. Además tiene varios premios y distinciones por su producción científico-técnica. Obtuvo una beca de movilidad *Erasmus Mundus* y actualmente se encuentra trabajando como investigador en la Universidad de Coimbra.

Yaimara Peñate Santana, Ingeniera Industrial con más de 10 años de experiencia en el campo de la Administración de Empresas como asesor en la implantación de Sistemas de Gestión y Metodologías *Lean*, Dirección estratégica y Diseño de Modelos de Negocio. Doctora en Administración de Empresas y MBA por la Universidad de Oviedo. Ha impartido docencia de pregrado y postgrado como docente universitario en varios países, Cuba, España, República Dominicana y Ecuador. Tiene publicaciones en revistas indexadas y actualmente es revisor de la Revista *Strategos* y la *Economics and Business Letters*. Ha participado en varios

proyectos de investigación en temas relacionados con el Emprendimiento, la Dirección Estratégica y la Mejora del desempeño organizacional en la Educación Superior; en varios eventos científicos y colabora con el Instituto de Estudio para la Paz y la Cooperación. Actualmente se desempeña como coordinadora de investigación en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal de Guayaquil, Ecuador.

Adelfa María La Serna Gómez, Doctora en Ciencias Económicas por la Universidad de la Habana, Cuba (2013), Master en Planeación Turística por el Instituto Politécnico Nacional, México (1994) Ingeniera Industrial por el Instituto Superior Politécnico J.A. Echeverría, Cuba (1978). Actualmente Profesora e investigadora de la FACAE, UTN, se ha desempeñado como Vicedecana de la Facultad de Turismo de la Universidad de la Habana, Coordinadora de los diplomados de Ética, auspiciados por las Universidades Loyola de Chicago y la Universidad Católica de Murcia (UCAM), en el Centro de Estudios de “San Juan de Letrán” de Cuba. En el sector turístico ha sido Representante del Ministerio de Turismo de Cuba, en México y Centroamérica, Coordinadora de las Compañías en el Exterior del Grupo Cubanacán. S.A. Subdirectora Comercial de la agencia de Viajes Cubanacán, entre otras. Ha participado en eventos internacionales de la actividad turística como la BIT de Milán, el Congreso Mundial de Turismo Social, y diferentes Congresos de Asociaciones Nacionales de Agencias de Viajes (Italia, Brasil, Portugal), de Líneas Aéreas (Mexicana de Aviación), así como, en eventos internacionales relacionados con la docencia como las Convenciones Internacionales de Estudios Turísticos 2011,2012 (Cuba), e Innopolis 2014, en Ecuador.

Miguel Edmundo Naranjo Toro, Doctor en Investigación Socio-educativa, Master en Docencia Universitaria e Investigación Educativa y Licenciado en Filosofía y Ciencias Socio-económicas. Actualmente es Rector de la Universidad Técnica del Norte (UTN), se ha desempeñado como Vicerrector Académico de la UTN, Decano de la Facultad de Educación, Ciencia y Tecnología (FECYT), Subdecano de la FECYT, Asesor, consultor, educativo, Asesor Parlamentario del Congreso Nacional.

Es autor numerosos textos como “La investigación científica en educación”, “Técnicas y métodos de estudio”, y “Manual de investigación” entre otros. Además, ha participado en proyectos como Reforma curricular integral de la FECYT, Sistema Académico de la UTN, Maestría en Docencia de la Educación Física, entre otros.

Edgar Martínez Arcos, Doctor en Sostenibilidad, Tecnología y Humanismo, por la Politécnica de Cataluña (2008), Master en Ciencia Tecnología y Sociedad, por la Universidad Central del Ecuador (2004). Master en Docencia Universitaria por la Universidad Nacional Autónoma de México (1993). Doctor en Educación, por la Universidad Central del Ecuador, (1991).

Rafael Jordà Gómez, cursa un doctorado en Marketing en la Universitat de València (España). Es Máster en Dirección de Organizaciones en la Economía del Conocimiento por la Universitat Oberta de Catalunya (2014); Máster en *Business Administration* (2011); Licenciado en Investigación y Técnicas de Mercado (2010) y Diplomado en Ciencias Empresariales (2008) por la Universitat de València. Ha realizado proyectos de cooperación en Organizaciones No Gubernamentales en temas relacionados con emprendimiento y deporte. Como docente, imparte cátedras de marketing y gestión deportiva. Además, ha sido invitado como ponente en distintas instituciones de educación superior y en organismos internacionales como UNICEF. Ha residido en Quito (Ecuador), Bruselas (Bélgica) y Valencia (España). Actualmente vive en Quito (Ecuador) donde desarrolla su labor como docente, investigador y coordinador de la Carrera de Negocios y Marketing Deportivo en la Universidad de las Américas (UDLA) en colaboración con la Escuela Universitaria del Real Madrid (Madrid, España).

Rosalba Martínez Martínez, Licenciada en Administración de Empresas. Universidad Católica del Ecuador (1997), Ingeniera en Administración de Empresas, Universidad Católica de Ecuador (1999), Master en Gerencia Empresarial, Mención Marketing Universidad Tecnológica América Ecuador (2000). Se ha desempeñado en la actividad comercial de diferentes empresas exportadoras y actualmente es Docente e Investigadora de la UTN, FACAE.

Edison Fernando Játiva Baquero, doctorando en Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México (México). Máster en Planificación y dirección estratégica por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE (Ecuador), con diplomados en Habilidades Gerenciales y Pedagogía por el Tec de Monterrey (México) y la Universidad de Cambridge (Inglaterra). Pregrado en Ingeniería Comercial y en Sistemas por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE (Ecuador). Cuenta con una experiencia profesional de más de veinte años como ejecutivo bancario, ejerciendo funciones de gerencia y dirección de proyectos tecnológicos y como empresario privado en negocios internacionales. Es docente/investigador a tiempo completo en la Universidad de las Américas y a tiempo parcial en la Universidad de las Fuerzas Armadas (Quito, Ecuador).

Tamara Erazo Orrego, Licenciada en comunicación social por la Universidad Central (Ecuador) y MBA en gerencia de mercadeo en la Escuela Politécnica Nacional (Ecuador); analista de marketing en empresas nacionales e internacionales como Pronaca (productora ecuatoriana de alimentos) y Corporación Maresa (Mazda); Asesora de la Imagen Gubernamental de la presidencia de la República del Ecuador. Además, posee una amplia experiencia en investigación de mercado (Nielsen, Ibope Time, entre otras empresas) y más de 10 años de trayectoria como asesora. En la actualidad es gerente de Medios etv Telerama, radio Fuego, revista Mariela y profesora titular de la Universidad de las Américas (Ecuador) en el área de mercadotecnia.

Diana Caamana Gómez, Técnica Superior en Administración y Finanzas (España); Diplomada en Ciencias Empresariales (Universidad de La Laguna- España); Licenciada en Administración y Dirección de Empresas (Universidad de La Laguna- España); Máster en Dirección de Marketing (Universidad Autónoma de Madrid- España); doctoranda por la Universidad Autónoma de Madrid (España). Posee amplia experiencia en el sector público y privado europeo: Servicios Sociales Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife; Administrativa en el concesionario Mercedes Benz de Santa Cruz de Tenerife; *Trade Marketing en Philip Morris Spain* en Santa Cruz de Tenerife; RRPP y *Community Manager* en el Consulado de

Ecuador en Tenerife; miembro de Equipo de Investigación en la Oficina Española de Patentes y Marcas perteneciente al Ministerio de Industria- Madrid. Es docente en la Universidad de las Américas (Quito, Ecuador) desde el año 2014.

José Rivera Costales, Consultor y capacitador para medios, empresas nacionales e internacionales desde su empresa de Comunicación y Marketing digital *Tikinauta*. Maestría de Comunicación en Ciencia y Tecnología, Diplomado en comunicación de Tecnología, Licenciado en Comunicación social por la Universidad Central del Ecuador. Actualmente cursando Maestría en Marketing en la Universidad Espíritu Santo de Guayaquil. Capacitador en temas de Comunicación, Nuevas Tecnologías, Redes sociales y Estrategias digitales, Radio y Televisión en línea. Docente de pregrado en las Universidades San Francisco de Quito, Pontificia Universidad Católica y Universidad Politécnica Salesiana. Docente de posgrado en la Universidad Central del Ecuador, Universidad de las Américas UDLA y Universidad de los Andes UNIANDES. Autor del libro 100 claves para la radio en línea y de las investigaciones: La Internet y su repercusión en los medios de comunicación del Ecuador; Web 2.0 y medios de comunicación en Ecuador; Información de Ciencia y Tecnología en los medios de comunicación digital en Ecuador y el Primer mapa y directorio de medios digitales ecuatorianos.

Roberto Rueda López, Psicólogo (énfasis en clínica psicoanalítica) por la Pontificia Universidad Javeriana (1992) en Bogotá, Colombia. Especialización en Comunicación-Educación y Estudios Culturales. Es investigador independiente de las tendencias en innovación y creatividad (2009 – actualmente). Profesor del módulo de Marketing de la cultura en la Especialización de gestión cultural en la Universidad Colegio Mayor del Rosario, Bogotá – Colombia (2012 y 2013), Gimnasio Moderno (1998 - 2006) – Psicólogo y coordinador del Departamento de Psicología, Universidad Central (2007), la cátedra Razón Sensible en la carrera de Comunicación Social y periodismo, Colegio Mayor del Rosario Quinta de Mutis (1994 –1998). Además, es psicólogo de la Sección Primaria: Apoyo y asistencia a los profesores, Trabajo en aula, apoyo y asistencia a los padres de familia.

Daniel de la Garza Montemayor, Licenciado en Derecho y Maestro en Innovación Empresarial y Tecnológica del ITESM, obteniendo en este último grado una titulación adicional en *Master of Science in Management* por parte de Babson College. Doctorando en Filosofía con orientación en Ciencias Políticas, en la Universidad Autónoma de Nuevo León. En la actualidad se desempeña como Profesor Adjunto en la División de Negocios de la Universidad de Monterrey. También es catedrático de la Universidad Autónoma de Nuevo León, en la Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública, así como en la Facultad de Contaduría y Administración. A su vez, ha sido profesor invitado en la Especialidad de Gobierno Abierto y Rendición de Cuentas en la Universidad Autónoma de Coahuila, así como en la Maestría de Periodismo Digital en la Universidad de las Américas en Quito, Ecuador. En el pasado ha participado como analista en medios digitales, con un especial enfoque en elecciones, medios de comunicación, opinión pública y producciones cinematográficas contemporáneas. Una de sus principales líneas de investigación es en Comunicación Política, con especial énfasis en el impacto de los medios digitales en la participación política de los jóvenes en México durante los procesos electorales.

Pablo Burillo, Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte. Universidad de Castilla-La Mancha (2006); Doctor en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte. Universidad de Castilla-La Mancha (2009); Máster en Gestión de Organizaciones Deportivas. Real Federación Española de Fútbol y Universidad de Castilla-La Mancha (2007); Experto Universitario en Gestión del Césped Deportivo Natural y Artificial. Real Federación Española de Fútbol y Universidad de Castilla-La Mancha (2008); Técnico Deportivo Superior en Fútbol. Entrenador de Fútbol Nivel-III. Real Federación Española de Fútbol (2006). Profesor Contratado Doctor y Universidad Privada. ANECA (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación) (2010); Sexenio de Investigación Reconocido. Tramo 2007-2012. CNEAI. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. 1º Premio de Prácticas Docentes Excelentes de la Universidad Camilo José Cela (2013). Actualmente desempeña su trabajo como profesor en Universidad Europea (Madrid) en los Grados de Gestión Deportiva y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte.

Igualmente, imparte docencia en la Universidad Camilo José Cela (Madrid). Ha publicado 5 libros como co-autor, 33 artículos en revistas científicas indexadas y 38 artículos en revistas nacionales de divulgación sobre gestión del deporte. Ha realizado 25 ponencias y comunicaciones en congresos internacionales.

Benito Pérez-González, Doctor y Licenciado en Ciencias Económicas, Máster en Gestión de Entidades Deportivas y Máster en *Business Communication*. Ha sido director del Instituto de Ciencias del Deporte de la Universidad Camilo José Cela durante 9 años, siendo profesor de Historia, Marketing y de Economía del Deporte en dicha universidad, así como en varios másteres oficiales de diferentes universidades. Ha sido profesor visitante de las universidades de Grenoble, Montpellier 1 y UFAP de París. Fue Auditor en la firma *Ernst & Young* durante 11 años –2 de ellos en la oficina de París–, estando inscrito en el Registro Oficial de Auditores (ROAC). Actualmente es el director del Grado de ADE en la Universidad Isabel I y vicepresidente del Círculo de Gestores Deportivos de Madrid (Perteneciente a la FAGDE). Es autor de centenares de artículos de análisis y opinión sobre el deporte y su relación con la cultura, la sociedad, la economía y la educación. Ha sido editor y principal redactor del Blog del Instituto de Ciencias del Deporte y es colaborador habitual en medios de prensa escrita como *El Mundo*, *Marca*, *El País*, *El Confidencial* o *Deporcam*. Como investigador ha escrito varios capítulos de libro, artículos publicados en revistas con impacto JCR y ha realizado numerosas comunicaciones en congresos nacionales e internacionales.

Antonio Fernández, Profesor del MBA Universitario en Dirección de Entidades Deportivas “Alfredo Di Stefano” de la Universidad Europea de Madrid y Escuela Universitaria Real Madrid. Owner & CEO de la consultora Grupo ALVANT SL, sociedad dedicada a la consultoría estratégica, asesoramiento económico y financiero, dirección y gestión de entidades. Formación especializada y planes de negocio. Deporte y Educación. Profesor del Máster Internacional de Derecho y Gestión Deportiva del Instituto Superior de Economía y Empresa ISDE-IUSPORT, Madrid. Director General durante 5 años de dos Clubes de fútbol profesional en la Liga de Fútbol Profesional de España. Director de empresa de servicios deportivos

durante más de 10 años. Técnico deportivo municipal en Ayuntamiento de la provincia de Sevilla, España. Seleccionador Nacional de Baloncesto en la FEB y CSD.

Álvaro Fernández, Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte. Universidad de Castilla-La Mancha (2006); Doctor en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte. Universidad de Castilla-La Mancha (2013); Máster en Gestión de Organizaciones Deportivas. Real Federación Española de Fútbol y Universidad de Castilla-La Mancha (2007); Entrenador Superior de Natación (2008); Profesor Ayudante Doctor ANECA (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación) (2015); Primer Premio de Investigación *Journal of Sport and Health Research* (2012). Es especialista en la gestión de instalaciones y organizaciones deportivas. Actualmente desempeña su trabajo como profesor en Universidad Europea (Madrid) en los Grados de Gestión Deportiva y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte, impartiendo las asignaturas de Gestión Deportiva; Ocio, recreación y turismo activo; y Gestión de instalaciones acuáticas; además de ser responsable de Trabajos Final de Grado. Ha publicado 2 libros como co-autor, 7 artículos en revistas científicas indexadas y 15 artículos en revistas nacionales de divulgación sobre gestión del deporte. Ha realizado 20 ponencias y comunicaciones en congresos internacionales.

Nicolás Francisco De La Plata Caballero, Doctor en Derecho y Master en Dirección y Gestión Deportiva. Actualmente desempeña su trabajo como Profesor Titular de Derecho Administrativo y Derecho Deportivo en la Universidad Europea de Madrid y en la Escuela Universitaria Real Madrid. Es también Director del Máster en Derecho Deportivo de la Escuela Universitaria Real Madrid y Director del Plan de Formación de la Dirección General de Promoción Deportiva, 2006 y 2007, de la Comunidad de Madrid, *Enformate*. Ha sido consultor independiente en el Consejo Superior de Deportes para la Subdirección General de Régimen Jurídico del Deporte en temas relacionados con el régimen electoral de las federaciones deportivas españolas. Ha participado en distintitos comités disciplinarios representando a la Federación Española en distintas disciplinas como Bádminton,

Balonmano o Remo. Como investigador, es autor de algunas obras jurídicas, monografías, capítulos y artículos. También es Revisor externo de la Revista Española de Educación Física y Deportes (REEFD); y del Consejo de Redacción de la Revista Española de Derecho Deportivo, AEDD-Signatura, Madrid. Ha dirigido 6 Proyectos de investigación del Consejo Superior de Deportes, entre los que destacan algunos relacionados con las leyes del deporte español; la violencia en los estadios; el entorno jurídico del sector turístico deportivo; y el régimen jurídico del patrocinio y mecenazgo deportivo.

CONTRAPORTADA

Los profesionales y estudiosos del marketing se enfrentan a un mercado cada vez más competitivo, donde la exigencia hacia las marcas continúa en aumento y donde el marketing cobra una relevancia cada vez más importante, erigiéndose como indudable columna vertebral en la relación con el cliente. Ante esta apasionante situación, nos encontramos con este libro tremendamente práctico -elaborado por grandes profesionales que analizan las últimas tendencias del marketing en diferentes lugares de Iberoamérica- en el que se muestran las utilidades y los resultados que están consiguiendo a día de hoy las grandes marcas, gracias, sobre todo, a que están sabiendo adaptar sus áreas y estrategias de marketing a las últimas tendencias y necesidades de sus mercados.

A lo largo de sus dieciséis capítulos se presentan y analizan casos de primer nivel, como el del Real Madrid C. F., Adidas, Nike, Puma o Decathlon, hasta las PyME de América latina y, específicamente, cuestiones prácticas en un entorno tan competitivo como el ecuatoriano, país referencia en innovación y marketing en distintas áreas, desde el impacto de la publicidad en sectores estratégicos como el turístico, al sector social y político.

En el libro se nos muestra, de manera sintética, pero a la vez perfectamente detallada, la transformación necesaria que debe tener el marketing en los nuevos mercados, dando sentido práctico a todo lo ya conocido del marketing tradicional, pero poniendo en valor, a su vez, las últimas herramientas de marketing digital, el uso de las redes sociales como vehículo para el marketing *online* y el aprovechamiento de las últimas tendencias en neuromarketing en la puesta en marcha de estrategias centradas en el cliente.

Se trata, sin duda, de toda una referencia académica y profesional con sentido realmente práctico, lectura indispensable si se quiere aprovechar toda la utilidad que aporta el marketing y sus nuevas capacidades, utilidades y tendencias, de modo que los esfuerzos de los profesionales se dirijan a la transformación y el desarrollo de todo tipos de empresas –privadas y públicas-, instituciones -con ánimo de lucro o sociales- y estrategias comunicacionales -políticas o sociales-.

More Books!



yes I want morebooks!

Buy your books fast and straightforward online - at one of the world's fastest growing online book stores! Environmentally sound due to Print-on-Demand technologies.

Buy your books online at
www.get-morebooks.com

¡Compre sus libros rápido y directo en internet, en una de las librerías en línea con mayor crecimiento en el mundo! Producción que protege el medio ambiente a través de las tecnologías de impresión bajo demanda.

Compre sus libros online en
www.morebooks.es

OmniScriptum Marketing DEU GmbH
Bahnhofstr. 28
D - 66111 Saarbrücken
Telefax: +49 681 93 81 567-9

info@omniscryptum.com
www.omniscryptum.com

OMNIScriptum



