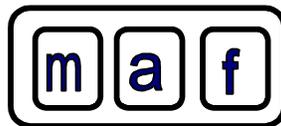


UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



**GESTIÓN BASADA EN LA EVIDENCIA, ENFOCADA AL
MARKETING**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:
NANCY CAROLINA MONTERROSA CHÉVEZ

PARA OPTAR AL GRADO DE:
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

DICIEMBRE DE 2011

CIUDAD UNIVERSITARIA, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO
SECRETARIO GENERAL : DRA. ANA LETICIA ZA VALETA DE AMAYA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : MÁSTER ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
VICEDECANO : MÁSTER ÁLVARO EDGARDO CALERO RODAS
SECRETARIO : MÁSTER JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS
ADMINISTRADOR ACADÉMICO : LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ
ASESOR : MÁSTER HECTOR PORTILLO
TRIBUNAL EXAMINADOR : MÁSTER HECTOR PORTILLO
MÁSTER GUILLERMO VILLACORTA

DICIEMBRE DE 2011

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	v
I. GENERALIDADES DE LA GESTION BASADA EN LA EVIDENCIA.....	6
1. ¿Son evidencia las investigaciones de mercado?	7
2. Garantizando la validez de los datos	7
2.1 El efecto Halo	7
2.2 Correlación vs. Causalidad	8
2.3 El engaño de las explicaciones individuales.....	9
2.4 La ilusión del desempeño absoluto.....	9
3. ¿Por qué es difícil basarse en la evidencia?.....	9
3.1 El mito de la "comoditización".....	10
3.2 Los clientes no pueden articular sus necesidades.....	12
3.3 Los clientes no saben qué es lo que necesitan	12
3.4 Las necesidades de los clientes cambian rápidamente en el tiempo	13
3.5 Las necesidades de los clientes difieren con el propósito de la organización.....	13
3.6 Las teorías administrativas.....	14
3 ¿Por qué se toman malas decisiones a pesar de la evidencia?	15
II. LA MIOPIA EN LA GESTION DEL MARKETING.....	19
1. Implicaciones para el Marketing.....	22
2. Medidas para evitar la gestión miope	24
3. Stakeholder marketing.....	25
4. La creación de riqueza del accionista a través de la orientación a stakeholders	26
III. GESTIONANDO CON EVIDENCIA	29
1. Impacto sobre los Beneficios de las Estrategias de Marketing.....	29
2. ¿Qué es lo que realmente quieren los clientes?.....	31
3. Contratando investigadores para los estudios de la empresa.....	33
4. ¿Son las grandes compañías solo suerte?.....	34

5. Convertirse en una empresa con ejecutivos basados en la evidencia.....	35
CONCLUSIONES.....	37
REFERENCIAS.....	38
1. Bibliografía.....	38
2. Notas.....	41
ANEXOS.....	44

INTRODUCCIÓN

Cualquier toma de decisión de la gerencia, no sólo de Marketing, debe hacerse con una fuerte evidencia empírica de que existe cierta causalidad. Muchos gerentes tienen una teoría para realizar análisis y tomar decisiones, el problema de esto es que la mayor parte del tiempo, dichas prácticas o creencias no son reales o se basan en experiencias que funcionaron eficientemente para una situación, y que al creer que se encuentran en un escenario similar, actúan de forma idéntica, esperando obtener los mismos resultados. Esto no quiere decir, que comparar lo que se está enfrentando con situaciones pasadas es malo, lo que sucede es que se debe saber identificar aspectos que hacen la diferencia en ciertos contextos, y así actuar como es debido. Para ello es necesario, no dejarse llevar por las corazonadas y apoyarse de la intuición estratégica, que se basa en la experiencia propia, experiencia de similares, estudios, lecturas, entre otros; pues teniendo una amplia gama de conocimientos, se puede hacer la elección de una decisión efectiva, en los procesos de la empresa.

Este trabajo va dirigido a todos aquellos que deseen conocer esos aspectos descritos, y además dará ciertas pautas para distinguir la diferencia entre correlación y causalidad; también presenta ejemplos en donde se evidencia que existen muchas teorías y mitos que se usan en el mercado, pero que según investigaciones realizadas, están completamente errados, pues en un período corto podrían arrojar los resultados deseados por los ejecutivos, ya que varios de ellos tienen sus ingresos ligados a los beneficios que genere su gestión, o incentivos como comisiones o bonos, que lo hacen actuar pensando más en el corto plazo, que la rentabilidad a largo plazo. Aunque esto último sea la meta de los accionistas de las compañías, y por lo tanto, debería ser el objetivo principal de los gerentes o administradores.

Por otra parte, en tiempos de desaceleración económica, los gastos de marketing son muy controlados, y las compañías al verse en problemas de rendimiento de sus operaciones, optan por implementar estrategias de recorte de los costos de innovación, investigación y desarrollo. Y esto porque los mercadólogos, no han sabido cuantificar los beneficios que trae la inversión en este rubro. A la vez, consideran que al reducir los precios de los productos, crear ofertas permanentes o de temporada, entre otros, traen mejores ingresos, lo cual puede ser verídico, la pregunta es ¿Por cuánto tiempo?, a la larga las consecuencias de estas acciones son desastrosas para las empresas, son caminos sin retornos.

Entonces, para gestionar con evidencia, es necesario reunir información válida, que permita verificar el entorno de la situación, y evaluar diferentes casos similares y las estrategias usadas en ellos, con el fin de formarse una idea, sobre la mejor forma de actuar ante la situación que se está enfrentando. Por medio de la tecnología y los avances de ella, las empresas pueden reunir casos e historias sobre el rendimiento del marketing en el mercado, lo que puede funcionar o no, en donde se puedan observar patrones repetidos y los resultados obtenidos, para que sean una herramienta en la toma de decisiones. Es necesario establecer en las empresas el marketing basado en la evidencia, pues no todos los principios que se encuentran plasmados en los libros de texto son correctos, cuando son respaldados por evidencia empírica, útil y sorprendente.

I. GENERALIDADES DE LA GESTION BASADA EN LA EVIDENCIA

La gestión ha sido desde siempre, una parte esencial dentro del desempeño de las empresas, al hacerlo eficientemente puede generar grandes logros a las organizaciones, pero cuando se hace de forma inadecuada, las puede llevar al declive. Los gerentes o encargados de tomar decisiones importantes para los procesos de la compañía, muchas veces, se dejan llevar por las corazonadas, o por los beneficios que alcanzaron otras organizaciones al adoptar ciertas “curas” o medidas, y que por lo tanto, consideran que podrían traerles iguales o mejores condiciones a ellos; pero al final son perjudiciales.

La gestión es un arte que sólo se puede aprender mediante la práctica y la experiencia. Por lo que los administradores, ejecutivos y gerentes, deben de poner un mayor énfasis, en obtener estudios, análisis y casos, para que los ayuden a ejercer su oficio eficazmente, guiándolos con la mejor lógica y evidencia. Pero a la vez, deben estar dispuestos a actualizar continuamente sus conocimientos y destrezas, para estar preparados a los cambios que ocurren en su entorno empresarial. Actualmente se han dedicado varios estudios, en donde se comprueba que la gestión basada en la evidencia, conlleva a mejores resultados para los fines de la compañía. En el área del marketing, estas revelaciones no se quedan atrás.

El querer obtener una mayor cuota de mercado, hace que los ejecutivos o gerentes de marketing, asignen grandes presupuestos para ganar o vencer a la competencia, a costa de lo que sea, incluso recibir menores rentabilidades. Pero lo que más preocupa, es que esta ideología se siembra desde los libros de textos, incluso en grados y postgrados, tomando como base, ejemplares escritos por autores que no sustentan sus teorías con evidencia empírica. Cuando las personas están excesivamente influidas por la ideología, a menudo no se preguntan si en la práctica funcionará. También, es bastante perjudicial, el imitar a otras compañías o personas, ya que de esta forma no se avanza, sino que únicamente se puede llegar a ser igual; aunque, el estar atentos a lo que hace la competencia, puede ayudar a que se ahorre tiempo y dinero, aprendiendo de la experiencia de otros, en ciertas situaciones. Permitiendo tomar ventaja, para no cometer los mismos errores.

Pero el punto crucial en esto es, cualquier decisión que se tome, debe estar respaldada por una evidencia empírica, con el fin de obtener los resultados que se esperan. A la vez, se debe cuidar de no caer dentro de los seis sustitutos de la “mejor evidencia”, los cuales son: *conocimiento obsoleto, experiencia personal, destrezas de especialistas, propaganda exagerada, dogma e imitación descuidada de los actores de alto desempeño, y por esto, la toma de decisiones basada en la evidencia es bastante escasa.*¹

Además, se considera que no son los sabelotodo los que ejecutan mejor la gestión basada en la evidencia, sino que los ejecutivos que están conscientes de cuánto ignoran, y esto es porque, como saben su debilidad, todo lo que van a realizar o proponer, lo cuestionan, hasta estar seguros que va a producir los resultados que desean.

1. ¿Son evidencia las investigaciones de mercado?

Una de las herramientas del marketing, son las investigaciones de mercado, las cuales son muy utilizadas para sustentar o probar que una decisión, un nuevo producto o servicio, dará los resultados que se esperan. Pero hay que tener cuidado cuando las investigaciones se realizan simplemente como un requisito por cumplir, o para respaldar decisiones ya tomadas, estas son llamadas pseudo-investigaciones, las cuales provienen de diferentes iniciativas, que muchas veces no son con el fin de perjudicar, sino todo lo contrario.

Estas pseudo-investigaciones, se pueden categorizar en:ⁱⁱ

- A. *Política Organizacional*: Se presenta cuando las investigaciones de mercado se realizan con el fin de justificar decisiones ya tomadas, y por lo tanto no se le presta mayor atención a la calidad de la información reunida. En ocasiones, los entes encargados de realizar dicho estudio, saben detectar fácilmente que es lo que el cliente desea como resultado, y por lo tanto, pone su mejor esfuerzo en presentarle a los usuarios la información que espera ver.
- B. *Promoción del Servicio*: Algunas compañías realizan estos estudios, únicamente para atraer nuevos negocios o porque el medio en el que se encuentran, se los exige. Pero los informes con los resultados obtenidos, son elaborados incomprensiblemente, dando la idea que el simple hecho de recolectar gran cantidad de información sin sentido, es lo importante para estos casos.
- C. *Satisfacción Personal*: Cuando las investigaciones de mercado les refuerzan la autoestima y les ofrece un campo para ejercitar sus habilidades a los gerentes o investigadores. O simplemente para demostrar que algo se está haciendo e impresionar e influir a sus clientes. Un gerente de mercadeo puede estar presionado por la introducción de un nuevo producto, y por lo tanto podrá elaborar la investigación, pero no estará dispuesto a dejarse influenciar de los resultados.

Pero no sólo estos son los problemas a los que se enfrenta la investigación de mercado, también se debe tener un sumo cuidado en el análisis de la información, pues sucede que cuando el estudio realizado ha sido poco profundo en las organizaciones o el mercado, pueden arrojar teorías o resultados que se sostienen por la correlación que existe entre las variables, y no por la causalidad, o incluso por el efecto Halo.

2. Garantizando la validez de los datos

Para garantizar la validez de los datos, hay que tener presente los siguientes aspectos:

2.1 El efecto Halo

El efecto Halo, es una de las grandes dificultades que se enfrentan, ya que se refiere a una *tendencia común de hacer inferencias específicas sobre la base de una impresión general, es más conocido en marketing, como la tendencia de la imagen de marca a formar las percepciones del consumidor.*ⁱⁱⁱ Por ejemplo, cuando nosotros mismos decimos: “Es un

Toyota, así que debe ser de alta calidad” o “Ella trabajó por tres años en GE, así que ella debe estar bien entrenada”. Es decir, se está tomando una impresión general para formar un juicio específico. Esto, podría afectar la investigación, pues se infiere a que ciertas situaciones se dan por una causa, cuando en realidad pueden originarse por otras variables que se encuentran en el entorno. Un caso muy común se da cuando una compañía se está desempeñando bien, muchos infieren a que estas poseen una fuerte orientación al cliente, y al realizar una investigación para verificar que dicha teoría es verídica, los resultados reflejan una gran correlación entre el rendimiento y la orientación al cliente. Esto se debe a que, las pesquisas se enfocan a ejecutar preguntas con inclinación a esta teoría, en lugar de ser sobre prácticas específicas que probablemente no están formadas por las percepciones del desempeño. Incluso, en el libro *Firms of Endearment: How World – Class Companies Profit from Passion and Purpose*^{iv}, los autores demandan, sobre la base de una investigación extensa, que las compañías deben esforzarse por llegar a ser amadas por sus clientes y que al lograrlo, las llevará a obtener una ventaja competitiva a largo plazo. Pero no está claro, si este objetivo será el conductor para obtener un alto desempeño o son reflejos del mismo, es decir un efecto Halo.

¿Es perjudicial el efecto halo?

En realidad cuando se enfoca en la marca, el efecto Halo, se convierte en el fin de las empresas. El que los consumidores tengan un sentimiento o una idea positiva formada para cierta marca, es un gran efecto para el rendimiento de las mismas, pues aumenta el valor intangible de la empresa. El cómo obtener el valor exacto de la marca, ha sido un tema de discusión por mucho tiempo, expertos en marca dicen que *la marca de una empresa es la suma de todo lo que una compañía hace y representa*.^v Dicha definición tiene el efecto de agrandar la especialidad de estos expertos, pero a la vez puede tener el costo que al juntar los intangibles, la “noción” de marca puede perder su rigor o su significado agudo.

Evaluar las marcas tomando como base a cuánto ascienden los intangibles, no es una buena medida para obtener clasificaciones de las mejores marcas, pues en muchas empresas en las que no se comercializan con bienes activos, no se puede establecer que todo el valor de ese rubro, se debe a la marca. Como por ejemplo Google, fue considerada la mejor marca a nivel mundial, según una investigación en 2008 de The Financial Times, su significado sería, que dicha empresa tiene la cantidad más grande de ingresos intangibles que cualquier otra, los cuales no pueden atribuirse a un costo o un activo específico, y por lo tanto le son asignados a su “comodin” o marca.

2.2 Correlación vs. Causalidad

La clave está en desprenderse de la correlación, para luego desenredar la dirección de la causalidad, es decir qué es lo que conduce a qué. Edwin Locke un psicólogo, enfatizó el punto: “Mientras el método de correlación pueda ser útil para los propósitos de sugerir hipótesis causales, no es un método de prueba científica. Una correlación por ella misma, no explica nada”. Para poder revelar la causalidad de cualquier suceso, es importante recopilar información en diferentes puntos, de manera que el impacto de una variable, sobre cualquier resultado subsecuente, pueda ser claramente aislado. Este diseño es llamado Longitudinal, y

llevarlo a cabo, significa mayor inversión en tiempo y dinero, pero se garantiza que se evitarán inferencias equivocadas de la correlación simple.

2.3 El engaño de las explicaciones individuales

Otro de los problemas, es que cuando se estudia cierto caso, los encargados de las investigaciones, se enfocan en una variable, que podría ser la más indiscutible, y dejan por un lado otras que también afectan o pueden ser igual de importantes en la causalidad de la situación a estudiar. Por lo que los estudios se quedan cortos, ante estas condiciones.

2.4 La ilusión del desempeño absoluto

Se puede observar generalmente en muchos estudios del desempeño de los negocios. Durante años, se han venido escribiendo teorías, libros que incluyen muchos Best-Seller, que describen pasos, fórmulas o principios, que deben seguir las empresas para alcanzar un alto rendimiento, todo esto basándose en una gran cantidad de datos reunidos, pero sin evaluar la calidad de esa información, hay que recordar que si los datos están influenciados por el efecto Halo, los resultados serán engañosos.

El seguir una fórmula descrita no asegura un alto desempeño por una razón: en una economía de mercados competitivos, el desempeño es fundamentalmente relativo, no absoluto. Esto se refiere a que los ingresos y beneficios de una compañía, no sólo dependen de sus acciones, sino también la de sus rivales. De nada sirve seguir una lista de pasos que ayuden a mejorar el rendimiento, si la competencia también lo hace de la misma manera y más rápido, el meollo de esto es, ingeniar una estrategia que ofrezca una diferenciación de los demás, apoyando así, a la obtención de mejores oportunidades de éxito. El caso de KMart, es un excelente ejemplo de lo descrito anteriormente: *Siendo uno de los líderes de las tiendas de descuento de Estados Unidos, falló durante la década de los 90 y para el 2002 estaba en quiebra. Muchos profesores de las escuelas de negocios, periodistas y analistas de la industria habían sido críticos de Kmart y afirmaban que tenía una pobre estrategia, una incompetente administración, una organización ineficiente, y más. Pero en muchas mediciones de desempeño (las cuales eran objetivas y no formadas por el efecto Halo), demostraron que Kmart en realidad había mejorado durante los 90: su índice de rotación de inventario mejoró a un 60%, una confianza más grande en su central de compras disminuyó la obtención de gastos de consecución, la tecnología de información en los puntos de venta mejoró la rapidez y la exactitud de los pedidos, la eficiencia en la cadena de suministros mejoró también; sin embargo, a finales de los 90, la cuota de mercado de Kmart había disminuido y los beneficios habían sido afectados, y por lo tanto la llevaron a la bancarrota. Al ver esto y preguntarse ¿Mejóro Kmart su desempeño en los noventa?, se puede decir que si mejoró, si se ve en términos absolutos, pero ciertamente no, si se piensa en términos relativos, comparándolo con su competencia. Mientras Kmart estaba mejorando en muchas formas, sus dos rivales principales, Walmart y Target, estaban siendo superiores en las mismas medidas.*

3. ¿Por qué es difícil basarse en la evidencia?

Actualmente los gerentes y administradores de negocios, deben enfrentar varios obstáculos para poder gestionar basados en la evidencia. Dichas dificultades, se forman en su mente a

medida que avanzan sus estudios universitarios y luego, cuando experimenta en el rol de las empresas. Es bastante difícil cambiar las ideologías de las personas, pero no es imposible, siempre y cuando se tenga un fundamento fuerte que demuestre que una teoría o principio, está errado. Pero para saber a lo que se está enfrentando, es bueno conocer ciertos mitos que pueden dañar una buena gestión, los cuales están en el diario vivir de los negocios, pero que son vistos como comportamientos normales dentro del mercado.

3.1 El mito de la “comoditización”

Este mito sugiere que en el largo plazo, todos los productos tienden a convertirse en “commodities”, es decir en artículos de necesidad, que son adquiridos sobre la base del precio y nada más. Comparando el efecto, con lo que sucede con las “tostadoras caseras”, que por el simple acto de calentar una rodaja de pan, no simboliza la innovación sostenida, de otros productos de alta tecnología. Y por lo tanto es considerada, como un artículo que tuvo su “momento de gloria” al ser lanzado al mercado por primera vez, pero que a medida pasó el tiempo se fue transformando en un *commodity*^{vi}.

Pero al revisar la historia de las tostadoras, se puede visualizar a través del tiempo, cómo ésta ha ido evolucionando desde sus principios, los avances técnicos posibilitaron la innovación en la manera de calentar el pan y obtener un tostado perfecto, la misma revolución de la tecnología permitió la creación de tostadoras automáticas, incluso el horno tostador, lo que provocó cambios en las variedades de alimentos que se cocinaban, nuevos diseños en los colores y ranuras, entre otros. Por lo que analizando estos datos, ningún observador serio o participante del mercado electrodoméstico a nivel global, describiría a las tostadoras como simples commodities. Además, está comprobado que el mercado global de estas tecnologías está siendo dirigido por la diferenciación, segmentación y la continuada innovación técnica.

Así como la tostadora, la historia muestra varios ejemplos en los cuales los gerentes de las empresas se han equivocado, al considerar un producto o servicio, como un commodity, y no realizar las inversiones necesarias para la innovación y mantenimiento de éste en el mercado. Lo peligroso de esto, es que los ejecutivos tomen decisiones basados en que algo es commodity, como que si ese fuera el destino fatal de todos los productos o servicios.

Algo similar ocurrió con Yahoo, a medida que lograba sobrevivir a la burbuja de Internet del 2001, se había creado una imagen reconocida como el principal portal de búsquedas de internet, haciendo de esto, una parte esencial de su propuesta de valor. Pero a medida que fue apareciendo Google y llamaba la atención de los medios así como de la creciente porción del tráfico en internet, la gerencia de Yahoo, insistía en que las búsquedas únicamente consistía en un pequeño componente de la funcionalidad del portal, y le apostaba a la publicidad, pues sería el mayor y más dinámico negocio en crecimiento, superando a las búsquedas; por lo que invertía sus recursos en este rubro. Para Yahoo, los algoritmos mejorados de búsqueda iban a cambiar este servicio a commodity. Y debido a esto, no profundizó en un enfoque estratégico para innovar dicho servicio. Permitiendo así, el éxito de Google en este rubro.

Esto muestra lo peligroso que es adherirse a la ideología mencionada. Pues es muy diferente rehusarse a competir porque uno no podría perder, o porque resulte demasiado caro para la compañía, que rehusarse sólo porque se piensa que se está en un negocio de commodities.

Por lo que el punto esencial para todas las industrias e innovadores alrededor del mundo, es que el conocimiento económico tradicional y la teoría, en ocasiones, pueden estar en contraposición con los hechos históricos conocidos. Y ese conflicto puede conducir a perniciosas y terribles decisiones estratégicas, asimismo, ineficiente asignación de recursos, tanto por parte de los innovadores como de los inversionistas. Con el estudio de la historia, se puede observar que productos que fueron o son definidos como commodities, a menudo, prueban ser excelentes plataformas que invitan a la innovación.

Tomando como ejemplo el agua, no podría decirse que es commodity, pues, aunque la gran parte del mundo industrializado goza de agua potable relativamente pura y barata, esto no ha impedido crear una multi-billonaria industria del agua embotellada, que logra márgenes de ganancia de hasta dos dígitos, como *Evian* y *Dazany*^{vii}, que son marcas ya bien conocidas. Lo mismo sucede con el éxito de *Starbucks*^{viii}, que ha venido a cambiar la percepción de lo que para muchos es un típico commodity: el café, pues lo ha llegado a convertir en un rentable y exitoso producto diferenciado. La habilidad de Starbucks y sus imitadores, para diferenciar, segmentar e innovar exitosamente alrededor del grano, pareciera contradecir la teoría económica de que el café, no importa como lo sirvan, no es más que una materia prima fácilmente sustituible.

Lo mismo sucede con industrias del papel de baño, *Scott Paper* y *Procter & Gamble*, las cuales no administran este producto como un simple commodity. Ya que estos productos están siendo constantemente rediseñados y mejorados, con base a importantes investigaciones de mercado y presupuestos de Investigación y Desarrollo (*R&D: Research y Development*). Y muchos otros ejemplos se pueden encontrar en diferentes industrias.

En esta orientación a la innovación, se debe tener bastante cuidado al establecer los precios, ya que éste es una señal de mercado, que envía un mensaje muy importante a los compradores como a los vendedores. Para muchos economistas y empresas pueden ser uno de los siguientes dos avisos:

- a) El poder para determinar los precios disminuye a medida que crece la habilidad de sustitución.
- b) La intensa rivalidad de precios puede que no señalice una abundante presencia de sustitutos comeditizados sino que la profunda ausencia de verdaderas innovaciones.

La innovación es una característica muy importante de implementar y desarrollar en cualquier compañía. Ya que se puede usar con el propósito de diferenciarse, y también, para identificar ocultos y desaprovechados potenciales para la creación del nuevo valor, esto es importante, debido a que muchos clientes potenciales no compran ciertos productos por el factor precio, pero a medida que disminuyen dichos precios, motiva a nuevos clientes a la compra de los artículos, y al utilizarlos demandan nuevas respuestas innovadoras. Permitiendo a las empresas, mejorar sus productos tomando como base las necesidades de los consumidores.

Esto último, abre la ventana a otros mitos relacionados con que tan provechoso puede ser para el negocio, preguntarles a los clientes sobre sus necesidades. Debido a que esta experiencia no ha tenido los resultados deseados para varias empresas, muchas de ellas, están considerando dejar esta práctica por un lado, para el proceso de innovación de los productos y servicios. Los mismos consultores o bien intencionados académicos están sugiriendo desechar dichas ideas. Pero esto no es cierto, el proceso de innovación puede y debe ser guiado por las necesidades y requerimientos de los clientes.

El problema radica en la incapacidad de entender exactamente lo que es una necesidad del cliente. Esto ha llevado a creer ciertos mitos acerca de la naturaleza de lo que el cliente necesita, los cuales tienen un efecto pernicioso. Estos tienen una base en la realidad, pero todavía es bastante cuestionable su aceptación como verdad, y a la vez, está llevando a las empresas por un mal camino, que las conduce al despilfarro de recursos, desarticulación de las ejecuciones de innovación, pérdidas de oportunidad de crecimiento, entre otros.

3.2 Los clientes no pueden articular sus necesidades

En varias empresas se tiene la ideología que los clientes inducen al error si se le pregunta sobre sus necesidades o lo que ellos piensan sobre ellos. Cuando el equipo de investigación presume que el cliente no puede hablar por sí mismo, lo que se vuelve importante para ellos son sus propias opiniones y prioridades, lo que convierte a “la voz del cliente” como la “voz del equipo de investigación”. Y por lo tanto, lanzan productos basados en sus creencias y no enfocados en las prioridades del cliente.

Este mito se basa en los éxitos que han tenido ciertos productos como el microondas, el Walkman de Sony y los más recientes iPod y iPhone de Apple, al revisar estas historias dicen algo parecido a que si se les hubiera preguntado a los clientes, ellos nunca habrían dicho que necesitaban el iPhone, y por lo tanto, es cierto que los clientes no pueden articular sus necesidades.

Pero la realidad es que, si los clientes no hubiesen tenido esa necesidad, aunque el producto fuese el de mejor calidad e innovación, no tendría éxito. El traspie en este asunto, está en que los investigadores confunden el rol de las necesidades del cliente, y esperan tener la solución. Cuando el cliente únicamente podrá determinar lo que considera que le falta, ellos no son expertos en tecnologías, ni están en el rubro del desarrollo. Al tener una necesidad bien definida, es el equipo de innovación el que debe proponer que artículo podrá cubrir las expectativas del cliente. Cuando las necesidades del cliente son definidas de una manera en que se distingan de las soluciones, se transforman en la base de valor que requiere el proceso de innovación.

3.3 Los clientes no saben qué es lo que necesitan

Este mito es más destructivo que el anterior, ya que ahora se afirma que “los clientes no saben que es lo que necesitan”. Es por ello, que muchos gerentes de productos llegan a concluir que la innovación, es el proceso de “crear la necesidad al cliente”. Las compañías están confundiendo las soluciones con las necesidades. Los gerentes piensan que si la solución que están proponiendo todavía no existe, cómo podrán saber los clientes que lo necesitan.

Cuando las compañías están buscando nuevas innovaciones, éstas confunden soluciones con necesidades y entonces, la frase típica “*pensar fuera de la caja*” se convierte en “*pensar fuera del cliente*”, obteniendo un resultado distorsionado en la investigación produciendo bajas tasas de éxito. En ocasiones esto puede generar productos exitosos, pero entonces se llega al siguiente cliché “Incluso una ardilla ciega encuentra una bellota de vez en cuando”. Afortunadamente, si una compañía aprende a evaluar, que tan bien están haciendo los clientes su trabajo utilizando las soluciones de hoy, entonces ellos podrán determinar dónde los clientes poseen necesidades insatisfechas actualmente.

3.4 Las necesidades de los clientes cambian rápidamente en el tiempo

Todo en el mundo cambia, los negocios son dinámicos, la competencia es alta o baja, las soluciones vienen y van, y por esto mismo, en las empresas se llega a creer que las necesidades de los clientes son cambiantes a medida transcurre el tiempo. Y desafortunadamente, esta creencia puede llevar a la compañía en minimizar el papel de las necesidades del cliente en la orientación de las estrategias de marketing y la planificación de productos a largo plazo. Pero según las investigaciones de Lance A. Bettencourt, esto sucede cuando las compañías se enfocan en la solución y no en lo que realmente el cliente necesita, es ahí cuando las *innovaciones de los productos son fugaces*, y por lo tanto se debe trabajar para encontrar una nueva idea que ayude a presentarle a los clientes algo relevante para seguir satisfaciendo sus necesidades.

Si el equipo de innovación, se enfoca en la necesidad o problema, ayudará grandemente a que los productos e innovaciones facilitadas a los consumidores, sean duraderos, únicamente irán cambiando a medida que la sociedad lo exija o por otras soluciones que van apareciendo en el mercado, pero la necesidad siempre seguirá manteniéndose en el tiempo. Y aunque las prioridades cambian, éstas lo hacen muy lentamente, por lo que es necesario incluir en los debates de estrategias de marketing, a las necesidades del cliente.

3.5 Las necesidades de los clientes difieren con el propósito de la organización

En un grupo de consultoría en Boston, en el 2007, participaron cerca de 2500 ejecutivos, y al preguntárseles cuales eran los obstáculos que limitaban el retorno de inversión en la innovación, coincidieron en determinar que la falta de coordinación dentro de las organizaciones, es uno de los 3 factores importantes. Esto se debe a que cada departamento procesa la información de los consumidores de diferente forma, es decir, marketing entiende una necesidad, R&D entiende otra, ventas otra diferente, y así sucesivamente, y todo esto es para satisfacer sus fines varios. Por lo que todas estas caracterizaciones divergentes de las necesidades del cliente, ha venido a convertirse en un obstáculo en el éxito del proceso de innovación.

Lo que se debe hacer es trabajar en un solo conjunto de exigencias del cliente, pero antes, con el consentimiento de los involucrados en el desarrollo de la innovación, se debe definir, que es para la empresa una buena declaración de necesidad de los clientes. Muchas organizaciones utilizan un solo conjunto de necesidades para diferentes fines como: *desarrollo de un nuevo producto para el mundo, actualizar un producto existente, la marca*

de un producto, la evaluación de un objetivo, desarrollo de una campaña de mensajes, evaluar la aprobación de un nuevo proceso de fabricación, entre otros.

Es importante, definir correctamente las necesidades de los clientes, ya que de esta forma, se podrán tomar decisiones que sean beneficiosas para la empresa y evitar errores en el proceso de innovación. Se pueden usar las siguientes preguntas:

- a) ¿Existe un acuerdo dentro de la compañía sobre lo que es una necesidad del cliente?
- b) ¿La empresa captura las necesidades del cliente que reflejan cómo los consumidores miden el valor independientemente de las soluciones actuales?
- c) ¿En la compañía se basan en las necesidades del cliente para orientar la estrategia a largo plazo, el pensamiento global y la coordinación interna?

Además de los mitos detallados, los ejecutivos deben cuidarse de las teorías administrativas, que son creadas por estudiosos del mercado, economistas o consultores. El motivo es porque, en varias ocasiones las teorías son con base en correlaciones o aspectos muy superficiales, es decir, no tienen un estudio profundo, y el adoptarlas, puede acarrear problemas a la empresa.

3.6 Las teorías administrativas

Al tomar una teoría como un medio de acción, se debe asegurar si ésta apoyará en el desempeño de la empresa o si sólo se está tomando porque es la moda, o porque le hizo bien a otras empresas y, por lo tanto, se cree que dará los mismos resultados. *Una teoría es una proposición de carácter predictivo sobre cuáles acciones conducen a qué resultados y por qué.*^{ix} El que ya esté definida, no quiere decir que no pueda tener modificaciones, pues al experimentar con ella, pueden surgir nuevas características o nuevos pasos que no se tomaron en cuenta al momento de crearla, y por lo tanto, esto ayudaría al mejoramiento de la misma.

Las buenas teorías son valiosas porque: 1) Ayudan a elaborar predicciones, 2) Las teorías bien establecidas ayudan a interpretar el presente, para entender que es lo que está pasando y por qué. Es por ello, que para poder utilizar en la gestión de la empresa una correcta teoría, hay saber identificarla.

Para la creación de una teoría sólida se debe pasar por 3 etapas, las cuales son:

- a) Descripción de los fenómenos que se desean comprender.
- b) Clasificar en categorías los diferentes aspectos del fenómeno.
- c) Formular una hipótesis sobre lo que causa que un fenómeno suceda y porqué.

Cada una de las etapas avanza satisfactoriamente, si desde el principio se determina detalladamente un campo de investigación, el cual ayudará a la buena comprensión de la causalidad. Las teorías evolucionan a medida que se va profundizando en el análisis y se descubren anomalías en ellas. Muchas veces la misma motivación o ansia por obtener los resultados, hace que los creadores, tomen en cuenta únicamente la correlación que existe entre ciertos atributos o resultados, y dejan por un lado o confunden el verdadero subyacente mecanismo causal del fenómeno. De aquí que aunque los ejecutivos, hagan lo que creen necesario para el éxito, desafortunada e inevitablemente

fracasan, y solamente podrán confiar en su buena suerte, para que ciertas características sean similares a las tomadas en la teoría, y obtener un éxito similar al buscado cuando fue definida.

Las investigaciones administrativas describen las circunstancias en las cuales las acciones conducen o no al éxito, eso les permite descubrir el sí y el cómo se debe ajustar la manera en que se administran las organizaciones, en diferentes circunstancias. Las buenas teorías, son circunstancialmente contingentes, ellas definen, no tanto lo que causa el qué y el porqué, sino también cómo el mecanismo causal producirá diferentes resultados en situaciones distintas. Las teorías que son contingentes, ayudan a que el éxito, no sólo sea posible y predecible, sino también sustentable.

El enfocarse únicamente en los triunfos, puede ser perjudicial, pues el investigador necesita saber que causas originaron tanto los aciertos como los desaciertos, y de esta forma construir una teoría contingente. Y el mayor problema es que los proponentes de dichos marcos conceptuales, afirman que funcionan en cualquier circunstancia, en lugar de aprender cuándo es que realmente podría funcionar, cuándo no y en ambos casos el porqué.

3 ¿Por qué se toman malas decisiones a pesar de la evidencia?

Con todo lo antes dicho, no se puede asegurar que un gerente o ejecutivo, que ignore los mitos y sobrepase las diferentes dificultades a la que se enfrenta la investigación de mercado, podrá tomar las mejores decisiones con base a datos valederos obtenidos. Y esto es porque a pesar de esto, se sigue siendo esclavo del cerebro, y de las experiencias y conocimientos que se van obteniendo, dentro del mundo laboral como de la vida cotidiana. El cerebro reconoce la situación y reacciona ante la información, este proceso es normal, ya que es parte de la ventaja evolutiva, que según enseña la neurociencia moderna son dos procesos denominados: *reconocimiento de patrones* y *etiquetado emocional*, pero en muchas circunstancias, ambas pueden decepcionar.

El reconocimiento de patrones, es un proceso complejo que involucra varias partes del cerebro, cuando se enfrenta a una nueva situación, realiza supuestos basados en experiencias o juicios previos. Esto puede ser engañoso, pues cuando se enfrenta a un caso familiar, el cerebro cree haber entendido el problema, cuando en realidad no es así. El etiquetado emocional, es el proceso mediante el cual, la información emocional, se adjunta a las experiencias y pensamientos propios guardados en la memoria, como por ejemplo, poner mayor atención a ciertos asuntos o no, si se debe realizar cierta acción, entre otros.

En una recopilación de datos sobre las malas decisiones tomadas por buenos líderes, se pudo observar que esos dos procesos, estuvieron ampliamente involucrados, pero no de la forma correcta. Y esto es porque, cuando se enfrenta una situación, en la cual el cerebro tiene experiencias similares previas, se cree tener rápidamente una solución o la forma de actuar correctamente ante tal situación, pero cuando se entiende que aunque tiene ciertas similitudes, existen características que lo hacen distinto a las experiencias vividas, es demasiado tarde. Y en otras ocasiones, lo que sucede es que las decisiones se basan en sentimientos de interés propio o para con otros, que aunque son con toda la buena intención, pueden ser de perjuicio para la compañía.

Aunque la mayor parte del tiempo, el cerebro actúa inconscientemente, existen *banderas rojas*, que distorsionan cualquiera de los dos procesos antes mencionados, y con las cuales se debe tener cuidado, antes de tomar una decisión:

- a) La presencia de intereses propios inadecuados.
- b) La presencia de ataduras distorsionantes, que pueden ser personas, lugares o cosas, que afectan los juicios tomados para actuar ante alguna situación.
- c) La presencia de memorias engañosas, que dan la impresión de ser relevantes y comparables a la situación que se atraviesa, pero que no lo son.

Es necesario estructurar un proceso, en el cual se revisen los orígenes que influyeron en la toma de la decisión, y si se encuentra alguna de las banderas antes citadas, éstas se pueden contrarrestar involucrando a terceros, inyectando experiencias y análisis fresco o imponiendo métodos de gobierno más fuertes, que ayuden a tomar una decisión imparcial y que sea de beneficio colectivo. Al referirse a terceros, puede ser alguien de la misma compañía, pero que no esté directamente afectada con lo que se está realizando, pero que pueda desafiar o debatir cualquier acuerdo que se está tomando, de tal forma que al final, llegue a una conclusión que sea confortable y/o rentable para todo el equipo.

Pero también existe otra forma en que se puede evaluar una decisión, la cual es mediante los mercados de predicción, que es un método de investigación, que ha surgido gracias al desarrollo y evolución de la tecnología. Es usado en algunas empresas, pues ha enriquecido el análisis de los riesgos de cualquier decisión antes de ser implementada en una compañía, sobre productos, servicios o políticas. Estos mercados ayudan a reunir la información dispersa en toda la organización, son llamados “sabiduría colectiva”, ya que están formados por grupos de personas conectadas vía red o internet, y que predicen cual será el comportamiento de los consumidores ante cualquier oferta, novedad, u otros. Estas opiniones colectivas son consideradas mucho más efectivas que la opinión de un solo experto. Dentro de estos grupos se encuentran los mismos empleados de las empresas, los cuales pueden compartir información sobre proyectos, productos, entre otros; que por miedo a lo que piensen sus jefes no lo hacen abiertamente dentro de la compañía.

En el mercado de predicciones se están agregando continuas apuestas hasta que se cierra, creando un bucle de actualización de la información. Pero para que estas multitudes o mercados sean inteligentes, es necesario que satisfagan ciertos criterios como: tienen que ser diversificados, que esas personas brinden diferente información, que sean descentralizados, es decir que no exista un cabecilla que les esté ordenando lo que deben responder, deben resumir las opiniones dentro de un veredicto colectivo; pero lo primordial es que las personas deben ser independientes: que le presten mayor atención a su propia información o que no le preocupe lo que los demás piensen.

Una de las empresas que ha desarrollado el uso de los mercados de predicciones es Google, quien lanzó su primer mercado en Abril de 2005. Casi todos los productos que ha tenido o tiene, se ha evaluado su uso mediante este tipo de investigación, así como también, otros proyectos concernientes al desarrollo de la compañía como fusiones, adquisiciones, duración de ciertos proyectos, entre otros. Google ha tenido buena experiencia con el uso de estos

mercados, y trata de usarlo para entender cómo funciona la organización. Pero hay que tener cuidado con ciertos sesgos, como el optimismo, desestimar la habilidad de la competencia y creer que se sabe más sobre lo que se está haciendo.

Cada día las multitudes van aprendiendo de los mercados y de las empresas, por lo que es necesario mantener incentivos en las personas, para que sigan colaborando en este tipo de mercados, es necesario explicarles su funcionamiento a los nuevos empleados para que también participen, y así evitar el declive de la herramienta, por la no participación o falta de interés de otras personas.

Hay que tomar en cuenta que el uso de los mercados de predicción, no es deshacerse de los ejecutivos o expertos de la compañía en esta materia, lo que se pretende es que les sirva de herramienta o complemento para investigaciones de mercados, asesorías, y otros. Incluso, es de tener cuidado sobre lo que se solicitará en el mercado de predicción, ya que no se sabe las verdaderas intenciones que podrían tener las personas al dar a conocer alguna información. Ante esto, es necesario saber elaborar las interrogantes a las personas que están emitiendo su apreciación de la empresa, ya que si la pregunta no se detalla de la manera adecuada, en lugar de obtener respuestas que sean de beneficio para nuestra investigación o evidencias útiles, obtendremos más incógnitas que perjudicaran el análisis de la información.

Comúnmente son usadas las preguntas que comienzan con la palabra ¿Por qué?, pero no siempre se obtiene la respuesta buscada, pues el encuestado le puede dar poca importancia a lo que contesta, ya sea por el tono en que se haga la interrogante, la forma en que está estructurada la pregunta, o cualquier otra situación. Es necesario, que al desarrollar una indagación, las preguntas estén elaboradas de tal forma, que inviten al encuestado a dar la mayor información posible sin que a éste le pese. Al dejar preguntas abiertas en un cuestionario, se corre el riesgo de recibir respuestas inútiles o forzadas. Entonces, existen ciertas formas alternativas para evitar el uso de la pregunta ¿por qué?, cómo:

- A. ¿Cuáles son algunas razones por las que...?
- B. ¿Cómo se forma ese punto de vista?
- C. ¿Cómo impulsa su forma de pensar sobre...?
- D. Hábleme sobre la situación que lo condujo a pensar de esa forma.
- E. ¿Qué te hizo realizar X en lugar de Z en esa situación?
- F. Al hacer X, ¿Qué te dices de ti mismo al respecto?

Al aprender a elaborar las preguntas de la forma anterior, podremos asegurarnos de obtener los resultados deseados, o que los encuestados proporcionen la información necesaria y relevante de lo que se está investigando, sin sentirse presionados.

Otro problema al que se enfrentan los líderes de las empresas, es confundir la reputación de la compañía con la marca, lo cual puede llevarlos a cometer costosos errores. Debido a los escándalos en grandes empresas y ejecutivos de prestigio, se ha hecho énfasis en proteger y mejorar la reputación corporativa en todas las empresas, y esto porque la sociedad ha incrementado la importancia de la ética en los negocios, y que los altos ejecutivos estén preparados para responsabilizarse por sus acciones. Además, una reputación favorable juega

un papel importante para atraer a los mejores profesionales, para formar parte de la empresa, buenos proveedores y grandes inversiones. Numerosos estudios han demostrado que es muy importante para los empleados sentirse orgullosos del lugar donde laboran, los proveedores pueden bajar sus riesgos en los contratos al trabajar con socios confiables, y los analistas financieros ahora incluyen la reputación en sus criterios de inversión.

Pero enfocarse únicamente en la reputación a expensas de la marca, puede debilitar la oferta de los productos en el mercado. La marca gira en torno al cliente, el concepto se enfoca en lo que el producto, servicio o empresa ha prometido al consumidor, y en lo que dicho compromiso significa para éste. En cambio, la reputación gira en torno de la empresa, el concepto se enfoca en la credibilidad y respeto que la empresa tiene en su entorno, es decir, con empleados, inversionistas, reguladores, periodistas, comunidades locales, clientes, y otros. En otras palabras, la marca es relevancia y diferenciación (con respecto al cliente) y reputación es legitimidad (de la organización con respecto a un amplio grupo de stakeholders, incluyendo, pero no limitado, a los clientes).

Hay que tener presente, que lo fuerte de una marca depende de que tan bien cumpla las promesas que se hace al cliente todo el tiempo, y la reputación de una compañía es afectada por una variedad de factores, incluyendo no sólo una fuerte administración, rendimiento financiero e innovación, sino que además el trato a los empleados, los esfuerzos para mantener la diversidad, manejo de los asuntos éticos, y el compromiso con el medio ambiente. Pero la confusión existe por varias razones, tales como:

- A. Tanto la reputación como la marca, son reconocidas como activos de valor intangible que se manifiestan en las operaciones de una empresa. Tal como las acciones de la administración y empleados pueden simultáneamente afectar tanto a la reputación como a la marca, ya sea de forma positiva o negativa.
- B. Ambos conceptos confían en la estrategia de la comunicación para formar la percepción de la gente, y ambos comparten un objetivo similar. Asegurar que el público apropiado considere la organización y su oferta.
- C. El internet es otra razón, en el pasado se mantenía cierto grado de distancia entre algunas partes, por ejemplo, separando a los clientes de los analistas financieros, pero ahora con la llegada de blogs, cuartos de chat, entre otras herramientas Web, han facilitado la comunicación entre dichos grupos que se encontraban anteriormente separados, incrementando la transparencia entre ellos.

En las compañías multimarca, la distinción entre marca y reputación es más clara. Por ejemplo, en General Motors Corp., los asuntos que tienen que ver con la reputación de la compañía, es la misión del equipo corporativo de comunicaciones, como la relación con el sindicato. Y el grupo de mercadeo o marketing, tiene como tarea la definición y comunicación de la propuesta de valor de los productos de la compañía al cliente, como Chevrolet, Pontiac, Saturn. Pero en una compañía de una sola marca, esta distinción se vuelve mucho más oscura, por ejemplo, Google Inc, debido a que la compañía se comunica con todos los stakeholders con un solo nombre, requiriendo una alta coordinación entre el equipo corporativo de comunicaciones y el de mercadeo.

La reputación es una condición necesaria, pero no quiere decir que sea suficiente para alcanzar la excelencia. Se necesita de una marca fuerte que proporcione lealtad, poder de precio, que dé la habilidad de crecer. Los altos ejecutivos deben tomar en cuenta que al final, la preferencia del cliente y la obtención de ingresos se logran con la destreza de la empresa, para crear productos, servicios y marcar relevantes, diferenciando su oferta de tal forma que se gane los corazones, mentes y billeteras de los consumidores, y que ayude a hacer su compañía y sus productos especiales.

Las compañías deben tener 3 cualidades para obtener éxito en este camino, como: legitimidad, relevancia y diferenciación, General Electric es un buen ejemplo, ésta se ha ganado una reputación como una organización dinámica, bien gestionada, un golpe para esa empresa ha sido su historia un tanto accidentada con el medio ambiente, que actualmente lo está abordando con su iniciativa de “ecomagination”; como marca corporativa, GE ha movido su enfoque de comodidad y conveniencia del cliente (“We Bring Good Things to Life”) a un mantra más orientado hacia el futuro (“Imagination at Work”) que promete productos creativos e innovadores. Y una de las marcas de productos de GE – NBC – se distingue de la competencia con la promesa de ser irresistible, programando “must-see”. Por lo tanto, GE ha establecido legitimidad, a través de aspectos positivos en su reputación, relevancia, a través de su marca corporativa, y diferenciación, a través de su marca de producto.

II. LA MIOPIA EN LA GESTION DEL MARKETING

Según las prácticas de los mercados, más que todo en el mercado de acciones existe la incapacidad de tomar en cuenta el valor del marketing y la actividad de innovación, convirtiendo así la gestión en miope, llevándola a largo plazo a un impacto negativo en el valor de las firmas. En muchas empresas, cuando ven bajo rendimiento en sus operaciones, la primera decisión a tomar es la disminución o el recorte de ciertos gastos o activos. Incluso, el incrementar las tasas de descuento gerencial, permite justificar decisiones ineficientes y esto puede perjudicar el rendimiento futuro de la empresa. Los administradores o altos ejecutivos, se centran en los objetivos a corto plazo, colocando demasiado énfasis en las estrategias con retornos inmediatos a expensas de estrategias con superior pero más distantes retornos, cayendo de esta forma, en la administración miope.

La administración o gestión miope se puede manifestar en muchas formas: recortando *gastos discrecionales*^x, la venta de activos no esenciales, el exceso de inversión en los activos que generan reembolso inmediato a costa de activos que generan beneficios superiores futuros pero a largo plazo, sobreproducción, descuentos, llenando canales (es decir sobrevendiendo a los distribuidores).

En teoría, al poseer una información perfecta y con diseños de incentivos eficientes, las tasas de descuento gerenciales dependen únicamente del costo de capital y que los gerentes tomen decisiones con base a los mejores intereses de los propietarios. Pero la realidad es que, este tipo de prácticas (gestión miope), se realizan debido a que los objetivos de los administradores no van en sintonía con los mejores intereses de los propietarios, comúnmente los incentivos están enfocados a los resultados obtenidos en

el corto plazo. Por ejemplo, los directivos o gerentes sienten presión para cumplir las ganancias proyectadas ya que los mercados financieros pueden castigar a la empresa, al no cumplir con las expectativas del analista (por ejemplo, reduciendo su precio de acciones). También pueden existir motivaciones personales de los ejecutivos, por ejemplo, consideraciones de ascenso o la estructura de compensación, lo que podría llevarlos a aumentar las tasas de descuento que utilizan.

La gestión miope como la baja inversión en R&D, publicidad y formación de los empleados, con el fin de alcanzar objetivos a corto plazo, afectará los beneficios económicos. Esta supone modificar las prácticas operativas afectando directamente el proceso del negocio. *Cuando la administración miope comienza en el nivel alto de la organización, plantea retos particulares a los mercadólogos, pues tanto evidencias anecdóticas como empíricas sugieren que el marketing es a menudo tratado como discrecional. Por ejemplo, el gasto de mercadeo es comúnmente la línea de primer corte cuando se enfrenta una recesión económica o cuando los directivos temen que podrían no ser capaces de cumplir con las metas de utilidades.* De hecho, muchas actividades de marketing impactan en gran medida sobre activos intangibles, con efectos de largo plazo en el rendimiento de la compañía, por ejemplo: el valor de la marca y la lealtad de los clientes, que a menudo también requieren importantes costos inmediatos para apoyarlos. Esta situación se agrava, debido a que todavía se tienen ciertas lagunas en el conocimiento del impacto total de los activos de marketing y estrategias sobre el desempeño financiero y el valor de la firma.

Algunos investigadores comentan que, los mercadólogos no han tenido que rendir cuentas para mostrar como los gastos de marketing agregan valor al accionista.^{xi} Esta incapacidad de cuantificar y comunicar la contribución del mercadeo a la línea de fondo y a la supervivencia a largo plazo de la empresa, ha creado lamentablemente, un estado en que el *marketing esta subvalorado y por lo tanto, es visto como una actividad discrecional.* Se está pidiendo aumento en los esfuerzos de investigación, para ayudar a rectificar la situación, y los investigadores de mercado han comenzado a prestar más atención en investigar la relación que existe entre la actividad del mercadeo y el nivel organizacional de la empresa, la oportunidad y la estabilidad de los resultados financieros. Existen dos marcos principales que explican los mecanismos que conducen a las prácticas miopes:

Modelos ocultos de acciones

Cuando la compensación de una gestión, está ligada a los resultados del mercado de valores, los ejecutivos podrían tratar de manipular el precio de la acción en lugar de maximizar el valor de la empresa. Los incentivos en la administración podrían llevar a la realización de actividades miopes, y a la manipulación del incremento de ingresos actuales por los gerentes que tienen mayor importancia en las ganancias del período actual, o en el precio de las acciones actuales.

La administración miope puede ocurrir cuando los directivos se preocupan por el precio de las acciones, y tienen información privada disponible para el mercado de los valores. En estas condiciones, la gestión miope se lleva a cabo incluso si el

director es capaz de observar perfectamente las acciones del gerente. Y esto debido a que el mercado bursátil, puede tratar de deducir que los administradores tienen información privada de las acciones de la firma, algunos gerentes pueden manipular sus acciones para crear una reacción favorable del mercado.

Modelos ocultos de la información

Estos marcos de información oculta podrían ser:

- a) *Señalización*:^{xii} Los modelos de señalización, proporcionan un marco de información privada que muestra cómo se puede producir resultados de miopía. En un marco de señalización, las empresas enfrentan perspectivas buenas o malas, que no son observables por el mercado. Para informar al mercado acerca de esas perspectivas favorables, las empresas pueden enviar una señal al mercado acerca de su estado, por ejemplo, eligiendo un mayor nivel de inversión (menor en el caso de una mejor eficiencia), o seleccionando un tipo de proyecto específico. Dependiendo del costo y las condiciones de amortización, un equilibrio separador puede resultar, donde los gerentes toman decisiones de inversión eficientes, y el mercado los valora adecuadamente.

Pero esto no siempre ocurre. Bajo ciertas condiciones, las empresas con malas perspectivas podrían tratar de imitar el comportamiento de las buenas empresas, con la esperanza de engañar a la bolsa de valores, en la creencia de que se enfrentan con buenas perspectivas. Esto rompe el equilibrio separador y podría forzar a las buenas firmas a hacer mayores inversiones (o bajarlas aún más en caso de mejor eficiencia), a niveles no óptimos con el fin de separarse de las malas compañías. También se ha encontrado, que las conductas miopes tienen más probabilidad si la remuneración gerencial depende del precio actual de las acciones y es más altamente probable si el gerente de la empresa se retirará en el corto plazo.

- b) *Problema de limones*:^{xiii} Cuando las buenas empresas no tienen la habilidad de enviar señales de credibilidad de su calidad, y separarse así de las firmas de mala calidad, se le llama el problema de limones.
- c) *Información negligente*: En los modelos de negligencia, la miopía se debe a que: el mercado de valores utiliza la información pública disponible y forma una opinión general sobre el mejor curso de las acciones de una empresa, y no es creíble que los directores revelan su mejor información privada acerca de las perspectivas de la compañía. Cuando los gerentes se preocupan por el precio de las acciones, en lugar de actuar sobre su información privada y una mejor realización de inversiones óptimas para la empresa, eligen los proyectos que el mercado de valores cree que son para el mejor interés de la firma.

1. Implicaciones para el Marketing

La miopía puede manifestarse en una falta de inversión en activos de largo plazo, un exceso de inversión en activos a corto plazo, una elección de proyectos específicos, o el conformismo con las creencias del mercado. Todas estas estrategias pueden incluir los activos de marketing y estrategias de marketing. Se sostiene que en un intento de manipular las ganancias, es más probable que los gerentes miopes sacrifiquen los activos que no se encuentran en las hojas de balance de la empresa (es decir, los activos intangibles) y que no están directamente relacionados con la producción. En muchas empresas, los activos de marketing, entran en esta categoría.

Estas consideraciones ponen de relieve la importancia particular para los investigadores de marketing, de hacer frente al valor de los activos de marketing y de cuantificar su contribución a la empresa de los resultados a largo plazo. También, es importante para los stakeholders entender el fenómeno de la gestión miope y apreciar sus fuentes, manifestaciones y consecuencias.

En una investigación realizada por Graham y Colegas (2005) encontraron que cuando los Ejecutivos (CFO's) se enfrentan a una posibilidad de caer por debajo de su objetivo deseado de ganancias trimestrales, el 80% de ellos dijo que reducen los gastos discrecionales, como la publicidad y la R&D (esta fue clasificada como la de mayor opción); 55% dijo que retrasaría el comienzo de un nuevo proyecto aunque dicho retraso provoque un sacrificio en el valor; y 39% dijo que proporcionarían incentivos a los cliente para que compren más productos en el trimestre actual. Estos resultados sugieren:

- a) Que los directivos están dispuestos a alterar los procesos normales de funcionamiento y dañar los flujos de efectivo futuros en aras de la consecución de los objetivos a corto plazo.
- b) Muestran claramente que las actividades de marketing, activos y financiación suelen proporcionar los medios y recursos para el logro de objetivos miopes.

Las prácticas miopes pueden ocurrir en todos los niveles de la organización, en lo más alto cuando la asignación de recursos y las decisiones de inversión se realizan y al final del canal, donde se producen interacciones con los consumidores. Estas se documentan en varios estudios, por ejemplo:

Dechow y Sloan (1991), encontraron que las empresas tienden a reducir sus actividades de R&D, en el último año antes de la jubilación de los altos ejecutivos.

Bushee (1998), encontró que las compañías con alta propiedad institucional tienen una menor probabilidad de reducir el gasto en R&D. Sin embargo, encontró que cuando una gran proporción de inversionistas institucionales presentan características de la propiedad transitoria, las empresas tienen una mayor probabilidad de disminuir los gastos de R&D.

Roychowdhury (2006), informa la evidencia que empresas sobre produciendo y dando precios con descuento en forma temporal, impulsa las ventas para aumentar los ingresos cuando están cerca de cerrar con cero ganancias.

También, existen ejemplos abundantes de conductas miopes a nivel de producto-mercado, que se han reportado en los precios, la marca y los contextos de gestión de productos:

Hauser, Simester, y Wernerfelt (1994), discutieron que una compensación general para los empleados, hace que se enfrenten a la hora de asignar su esfuerzo, entre las acciones que influencia las ventas actuales y las acciones que influyen las ventas futuras. Ellos notaron que los empleados suelen estar más enfocados en el corto plazo de lo que es óptimo para la firma. Y promueven una mayor utilización de medidas de evaluación del rendimiento, basadas en la satisfacción del cliente como medio de motivación para centrarse en los beneficios a largo plazo.

Lehmann (2004), señala un exceso de preocupación por los resultados a corto plazo. Propone que varias mediciones de rendimiento se deben utilizar en todos los niveles de la organización para ayudar a remediar el sesgo de corto plazo.

Aaker (1991), analiza las prácticas de gestión miope que se refiere a las marcas. Se centra en la práctica de “ordeñar” el valor de la marca, mediante la reducción de apoyo en la construcción de marcas y el aumento de las promociones de ventas. Aunque, una disminución del valor de la marca no es inmediatamente perceptible, estas estrategias permiten a los administradores obtener mejoras observables de inmediato en los resultados financieros, por lo que estas prácticas miopes darían efectos a largo plazo potencialmente dañinos como evidencia de un sesgo de gestión a corto plazo.

Aunque las consecuencias financieras a largo plazo de la administración miope ha recibido relativamente poco estudio empírico. La investigación en marketing ha analizado los mecanismos y las consecuencias negativas que algunas estrategias de comercialización a corto plazo, centrada en directivas miopes, podrían utilizar. Por ejemplo: *Mucha atención se ha dedicado al estudio de los efectos de los precios de referencia, y las consecuencias negativas de la enseñanza del precio de referencia de consumo más bajo, a través de promociones o descuentos; se investigó los efectos de las promociones y se demostró empíricamente los efectos negativos de la excesiva dependencia de las promociones de ventas.* Se estudió la industria del automóvil, y se presentaron las pruebas que documentaron los efectos negativos a largo plazo de las promociones de venta, sobre el valor de las firmas fabricantes.

En 2007, se examinó la dinámica entre las tiendas y las acciones de marca nacional a lo largo del ciclo económico, y se encontró que las marcas nacionales pierden cuota en el momento de una recesión económica y no recuperan completamente sus posiciones durante los períodos de expansión. Esto ocurre, en parte, porque los clientes aprenden de la experiencia que la calidad actual de las marcas de tienda es superior que la calidad percibida. Los autores sostienen que, en adición a la baja demanda y a una alta sensibilidad de precios al consumidor, la tendencia de los administradores de las marcas nacionales es recortar el apoyo al marketing lo que causa una pérdida de cuota.

En 2008, se examinan nuevas modalidades de los plazos de introducción de productos de las empresas privadas y públicas. Se documentó evidencia consistente con algunas empresas

públicas en el juego de *ratchet*, es decir, lo que frena la introducción de innovaciones con el fin de gestionar las expectativas del mercado de valores y de gestionar la reacción del mercado. Aunque esta estrategia parece funcionar, es costosa ya que las empresas en este juego, obtienen mayores pérdidas que ingresos.

Pero también, una empresa puede tener razones legítimas para hacer reducciones óptimas de gastos de marketing, al mismo tiempo obtener una mayor rentabilidad. O, tal vez sea simplemente la transferencia de recursos de marketing a esfuerzos de R&D. Este cambio puede ocurrir por ejemplo, cuando una empresa se centra en los avances tecnológicos de la industria, o se enfrenta a nuevas oportunidades de mercado, o cuando su núcleo de productos “vacas de efectivo” están llegando al final de su ciclo de vida y la empresa tiene que centrarse en el desarrollo y fortalecimiento de su cartera de productos. Para estos casos, con un indicador de dos dimensiones sugieren la presencia de miopía, pero con una métrica de tres dimensiones, que considera la intensidad de R&D, se podrá inferir correctamente que estas empresas no son miopes, sino que simplemente están cambiando su énfasis estratégico y los recursos.

Se tiene pruebas que los mercados financieros no distinguen bien entre las empresas que realizan la gestión miope de aquellas que no la practican, las empresas con gestión miope podrían tener ventajas de corta duración, que generan un incremento en los ingresos y en el precio de la acción, pero que daña el rendimiento financiero a largo plazo de la empresa, las ganancias iniciales son seguidas por mayores retornos anormales negativos. La incapacidad del mercado financiero para evaluar oportunamente las consecuencias de las estrategias miopes, ofrece una oportunidad para que los administradores realicen un manejo miope.

2. Medidas para evitar la gestión miope

Una serie de medidas se pueden tomar para disminuir la administración miope y sus efectos negativos, estas pueden ser:

- a) Los propietarios de las empresas (Accionistas), deben considerar cuidadosamente cómo motivar a los directivos a centrarse en el largo plazo.
- b) Colocar mayor peso en los resultados de largo plazo (futuro), en el paquete de compensación del gerente, podría ser retrasando una parte de la recompensa por unos pocos años después de la salida de un gerente.
- c) La remuneración básica y programas de incentivos para los gerentes, deben estar vinculados a diferentes formas de evaluación observables, y medidas verificables de los resultados.
- d) Muchos activos de marketing no se reflejan inmediatamente en el ejercicio contable, y por lo tanto puede servir como útiles señales adicionales sobre los resultados empresariales.
- e) Las empresas deben aumentar la cantidad y mejorar la divulgación voluntaria de información, sobre los activos correspondientes con los resultados (financieros y no financieros).

Las métricas de Marketing pueden servir a dos funciones clave en la limitación de la conducta miope y sus consecuencias: Primero, a medida que las métricas de marketing son monitoreadas y notificadas, es menos probable que los activos de marketing se disipen a través de la gestión miope. Segundo, las cifras de marketing pueden proporcionar señales de perspectivas de plazo futuro, adicionales a la información contenida en los datos contables. Por ejemplo, si la empresa ha disminuido sus resultados actuales contables, ¿Por qué los mercados financieros esperarían un mejor rendimiento futuro?, la respuesta a esta pregunta puede estar en la información contenida en las métricas de marketing, que muestra la construcción de los activos de marketing, como el aumento de la satisfacción del cliente y la retención de clientes.

Es particularmente necesario investigar cuáles indicadores proporcionan información sobre el desempeño futuro, que no están contenidos en las medidas contables actuales. No todos los indicadores son valiosos, por lo que la investigación de marketing debe centrarse en determinar la validez de las métricas de mercadeo y su valor incremental en la señalización del rendimiento de plazo futuro. También los investigadores de mercado, deben desarrollar mejores indicadores de detección para ayudar a identificar estrategias miopes. Los descuentos, promociones y recortes de gastos, a veces, pueden ser la estrategia y las respuestas óptimas a las condiciones cambiantes del mercado, por lo que esta identificación se vuelve dificultosa.

Los esfuerzos en la creación y difusión de conocimientos sobre el impacto de marketing, ayudará a los directivos e inversores a que se den cuenta que el marketing y la innovación son actividades no discrecionales, sino más bien una función integral y valiosa de la organización.

3. Stakeholder marketing

La orientación de los stakeholders ha cambiado dramáticamente para las compañías, de una definición estrecha de stakeholders como consumidores de productos (marketing 1.0), a una comprensión más amplia como co-creadores de valor (marketing 2.0), como parte del proceso de producción, y esto lo han hecho con la ayuda de la tecnología, a través de foros de redes sociales, sitios web, y competencias.

Los diversos tipos de stakeholders adquieren diferentes niveles de importancia en distintas partes de la empresa. A nivel corporativo, la empresa está interesada en el valor de marca global y tiene mayor preocupación por satisfacer los stakeholders que pueden dañar su imagen corporativa (por ejemplo, grupos de defensa del medio ambiente). Debido a los incentivos a nivel de unidad de negocio, existe menos interés en el liderazgo empresarial, y una mayor atención a los stakeholders que influyen directamente en la productividad (es decir, la fuerza de trabajo). Este conflicto de intereses, tiene el potencial para crear tensión en las grandes organizaciones.

Existe evidencia que los intereses de los trabajadores y consumidores son más interdependientes que cómo ha sugerido tanto el mundo académico, como la práctica. Y apoya esta afirmación la tendencia que se observa al reducir el servicio al cliente seguida de una importante erosión de la moral de los empleados y la confianza en la gestión. Por otra

parte, a mayores niveles de compromiso de los empleados y de cooperación en las relaciones de trabajo, se incrementa la satisfacción de los consumidores y la consiguiente rentabilidad. La investigación ha demostrado que las industrias con una fuerte aplicación del código de trabajo y la tecnología de producción avanzada, tiene una mayor productividad, mejores condiciones de trabajo y óptimos resultados para todos los stakeholders. La coordinación de los empleados, que se crea a través de este compromiso, conlleva a un ambiente de trabajo positivo que conduce a niveles más altos de satisfacción al cliente. Si se manejan efectivamente estas relaciones de los stakeholders, se puede contrarrestar el paradigma dominante dentro de las empresas de que el trabajo es un costo y que una relación de confrontación entre la dirección y los empleados debe existir.

A luz de la crisis financiera de 2008 originada en Estados Unidos, se ha discutido la orientación de las empresas a los accionistas y stakeholders. Ya que éstas se han enfocado en los modelos tradicionales donde el centro es el accionista, el cual debe ser reemplazado por un modelo radical diferente que incorpora a múltiples stakeholders.

Teniendo en cuenta la definición de stakeholder marketing^{xiv}, se puede verificar que no es un concepto equivalente de marketing. La orientación del stakeholder, es congruente con definiciones actuales de marketing y puede servir como base para una teoría de ampliación de este concepto. Stakeholder marketing proporciona oportunidades para explorar:

- 1) Responsabilidad social corporativa
- 2) Marketing social
- 3) Countermarketing/demarketing
- 4) Mercadeo negligente (costos a no participar en stakeholder marketing)

La teoría del marketing podría beneficiarse de observar la orientación de los stakeholder a través del lente del servicio de lógica dominante. *El servicio de lógica dominante* es una perspectiva que aboga por un entendimiento uniforme de la finalidad y naturaleza de las organizaciones, los mercados y la sociedad, y así como el stakeholder marketing considera un conjunto más amplio de stakeholders.

4. La creación de riqueza del accionista a través de la orientación a stakeholders

El futuro del capitalismo y la economía libre de mercado se encuentra en una gran encrucijada, por una parte tienen al capitalismo bruto sin trabas, con poca o ninguna consideración por el bien común, y en la otra esquina, una empresa orientada a stakeholder, que es éticamente responsable, donde los líderes de negocio van más allá de sus muros corporativos. La forma del capitalismo actual está totalmente desasociada de su función primaria, pues se hace un especial hincapié en la creación de valor sostenible para la sociedad, y por lo tanto la destrucción de valor para la empresa. Los que defienden el primer principio del capitalismo, se justifican diciendo que la responsabilidad fiduciaria y las restricciones legales impiden concentrarse en el stakeholder. Los líderes empresariales tienen que aprender a llevar más allá de las paredes de su comunidad empresarial y mantener un medio de visión a largo plazo. Como lo demuestra la crisis financiera del año 2008, una

empresa no puede prosperar si la sociedad en general no prospera. El valor de una empresa, basada en la primicia de una perspectiva múltiple de stakeholder, proporciona una gestión con un enfoque de creación de confianza con los clientes, la comunidad y proveedores, y entender cómo se relaciona con el valor a largo plazo de la empresa.

Las empresas no pueden darse el lujo de centrarse simplemente en la rentabilidad, pues esto alienta a un enfoque de maximización de los beneficios entre todos los stakeholders con vista a corto plazo. Las empresas que sean eficaces y eficientes en marketing están orientadas a stakeholders y tienen un propósito más allá que el beneficio. Algunos estudios han demostrado que las iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) crean un fuerte vínculo entre la empresa y los clientes, y entre empleados y la empresa. Estas decisiones pueden mejorar las relaciones. La teoría de la identidad social postula que un individuo no sólo posee una identidad personal, sino también una identidad social derivada de la percepción de pertenencia a un grupo y su identificación con ese grupo. Específicamente, el compromiso con RSC puede hacer ver a los empleados que sus valores coinciden con los clientes, y a su vez, aumentar la orientación al consumidor de la compañía.

Debido a que todos los individuos poseen intereses diferentes, la empresa puede optimizar la eficacia de las actividades de RSC, centrándose en intereses comunes entre los diferentes grupos. Los directivos que deseen obtener el mayor provecho de las actividades de RSC, deben comunicar en términos sencillos, cómo las iniciativas de la compañía tienen un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. Pueden hacer uso de las herramientas tecnológicas, como impulsar proyectos de RSC en la Web, creando comunidades y blogs enfocados en la responsabilidad social con el cuidado de la tierra, el medio ambiente, los animales, la salud de las personas, entre otros.^{xv}

Esto lleva a preguntarse, ¿las empresas son económicamente recompensadas o castigadas, por la excelencia en iniciativas de responsabilidad social? Investigadores sostienen que la RSC aumenta la legitimidad de una empresa ante los ojos de los stakeholders, lo que contribuye a estabilizar el precio de las acciones de las firmas. Desarrollaron un modelo multivariado vinculando el desempeño social de las empresas, la publicidad y R&D para el riesgo empresarial-idiosincrásico, y se prueba con los datos de una muestra de la revista Fortune “Las compañías más admiradas de América”, desde Compustat y del Centro para la Investigación en seguridad de precios. Cómo era de esperar, el aumento en los niveles de RSC ayudan a reducir el riesgo empresarial-idiosincrásico por reforzar la legitimidad de la firma para los stakeholder y proporcionar un seguro, como protección para los accionistas.

Debido a que las empresas a menudo se encuentran con limitados recursos, los investigadores (Luo y Bhattacharya) sugieren, que tal vez no sea factible proseguir con todos los objetivos estratégicos al mismo tiempo, pues encontraron que la práctica simultánea de mayor actividad de R&D, mayor publicidad y altos niveles de RSC inducen al riesgo idiosincrásico de la empresa. En la medida en que la RSC pueda ayudar a estabilizar el cash flow de la compañía con reducción de la vulnerabilidad, los directivos y los inversores podrán disfrutar en el futuro de constantes retornos de las acciones por una estrategia de promoción de RSC. Por lo tanto, la responsabilidad social corporativa merece una cuidadosa

consideración como parte del repertorio de negocios de la empresa y los instrumentos de la estrategia del marketing, como la publicidad y R&D. Eso permite crear una marca corporativa bastante robusta en el mercado.

Una empresa puede ser conocida por la marca de un producto específico que distribuye, o la marca corporativa, pero existen empresas que poseen ambos beneficios, como Procter & Gamble, que tiene una gran marca corporativa, y muchas otras marcas reconocibles como: Tide, Duracell y Dawn. Los beneficios que representa el tener una marca corporativa son: Primero, ayuda a construir autenticidad y confianza. Segundo, permite dirigirse a los múltiples stakeholders, incluyendo a la comunidad de inversores. Tercero, puede actuar como almacén de valor de marca donde la empresa puede tomar de una marca y transferir su valor a otra dentro del mismo portafolio.

Todo esto ha dado paso a que el rol del marketing en las empresas, se vaya expandiendo, desde el valor de los consumidores a la capitalización del mercado. Uno de los desafíos de los mercadólogos es probar el valor monetario de su trabajo. V. Kumar y Shah Denish proponen un novedoso enfoque para establecer un vínculo entre la equidad con los clientes (determinado por el valor del cliente de por vida) y la capitalización del mercado (determinado por el precio de las acciones de la compañía). Realizan tres preguntas fundamentales: *¿Puede la equidad con los clientes predecir la capitalización del mercado de la empresa?*, *¿Pueden las estrategias de mercado incrementar la equidad con los clientes y a la vez aumentar el precio de la acción?* Y *¿pueden los mercadólogos elevar el precio de la acción de la compañía a través de las estrategias de mercado?* Para responder estas preguntas, se llevó a cabo un experimento empírico en dos empresas de *Fortune 1000*, una de ellas B2B (business to business) y otra B2C (business to consumer), usaron los datos de las transacciones de las dos empresas durante el período de Enero de 2000 hasta Abril de 2007. El conjunto de datos contiene informes de las transacciones de cada cliente de las empresas, que les permitió calcular el valor del cliente de por vida y explorar en qué medida el marketing centrado al consumidor afecta a la capitalización del mercado de la empresa. Sus resultados indican que un marco basado en la equidad del cliente predice confiablemente la capitalización de mercado de la firma, además, que las estrategias de marketing dirigidas a incrementar la equidad del cliente no sólo aumentan el precio de la acción de las compañías, sino que también supera las expectativas del mercado. Tomaron en cuenta dos factores de riesgo (volatilidad y vulnerabilidad de los flujos de efectivo de los clientes) que normalmente no se contabilizan en el cómputo neto de los consumidores, y encontraron que ello mejora la relación entre la equidad de los clientes y la capitalización bursátil. Además clasificaron a los clientes en las siguientes categorías: de alta rentabilidad, de rentabilidad media-baja y rentabilidad negativa. Y monetizar las contribuciones de los diferentes segmentos a la capitalización del mercado. Estos resultados refuerzan la importancia de la función del marketing en cualquier organización.

Esta demanda de rendición de cuentas de la comercialización, requieren de marketing para obtener y analizar las métricas correctas para demostrar el valor de la comercialización de una manera consistente. Se han usado dos enfoques para evaluar esa eficacia: los investigadores cuantitativos han modelado los efectos de la venta directa del marketing-mix, los expertos en

marca han seguido la pista de las métricas de mentalidad de los clientes tales como: *la conciencia, el afecto y consideración de compra*. Se realizó una investigación, uniendo estos dos enfoques y se analizó el valor agregado de incluir la métrica de mentalidad de los clientes en un modelo de respuesta de las ventas, que representan los efectos de corto y mediano plazo del marketing mix. Es decir, indagan en qué medida las métricas de mentalidad realmente ayudan a explicar el desempeño de la marca, y tratan de determinar el tamaño y la duración de este efecto sobre las ventas y si éstas son impulsadas por las acciones del marketing.

Los investigadores estimaron un modelo, usando un conjunto de datos de siete años de cuatro semanas de medidas de venta, acciones de marketing y métricas de mentalidad de los consumidores, para más de 60 marcas de 4 bienes de consumo de rápido movimiento. Sus resultados revelan que la conciencia, el gusto y la consideración de compra, tienen un impacto en las ventas, más allá del efecto directo de la publicidad, precio, distribución y promociones. A través de las 4 categorías de productos y 61 marcas examinadas, la contribución de la métrica de mentalidad era sustancial. Casi un tercio del total de la varianza de ventas era atribuido a éstas. Este estudio y sus resultados, debería ayudar a los ejecutivos de marketing en la construcción de la cuota en los corazones y las mentes de los clientes. Estas deducciones sugieren que los modeladores cuantitativos deben incluir métricas de mentalidad, en respuesta a los modelos de venta, y que los expertos en marca deberían incluir a la competencia en el seguimiento de la investigación.

III. GESTIONANDO CON EVIDENCIA

1. Impacto sobre los Beneficios de las Estrategias de Marketing

PIMS, siglas correspondientes a Profit Impact of Marketing Strategy (Impacto sobre los Beneficios de las Estrategias de Marketing). Es la única base de datos con información estratégica del mundo real. Este programa, del Instituto de Planificación estratégica, se originó en la compañía General Electric y se pulió en la Escuela de Negocios de Harvard, incluye la experiencia del rendimiento de negocio del mundo real de más de 3,000 empresas representando una data de más de 16000 años. Se encuentra disponible en un *Sitio Web*^{xvi}, y con la experiencia de estos negocios localizados principalmente en EE.UU., Canada y Europa Occidental, ayuda a los estrategas a responder dos preguntas: *¿Qué se espera? Y ¿Qué pasa si?*. La información de cada empresa incluye características descriptivas del *desarrollo del mercado, el estado de la competencia, estrategia seguida por la empresa, y los resultados obtenidos de las operaciones*. Cada elemento de datos ha sido previamente probado por su significado e importancia para la rentabilidad.

PIMS fue desarrollado con la intención de proporcionar evidencia empírica de que las estrategias empresariales llevan al éxito, dentro de la industria en particular. En el estudio se identificaron diversas variables estratégicas que suelen influir en la rentabilidad. Algunas de estas variables estudiadas más importantes fueron: *la cuota de mercado, la calidad del producto, la intensidad de la inversión y la calidad del servicio*. Todos resultaron ser altamente correlacionados con la rentabilidad.

PIMS trata de abordar tres preguntas básicas: *¿Cuál es la tasa típica de ganancia para cada tipo de negocio?, Teniendo en cuenta las estrategias actuales en una empresa ¿Cuáles son los probables resultados operativos futuros?, ¿Qué estrategias pueden ayudar a mejorar los resultados operativos futuros?*^{xvii} Además, se pueden citar seis áreas principales de información que las PIMS tienen sobre cada empresa: *Características del entorno empresarial, posición competitiva de la empresa, la estructura del proceso de producción, forma en que se asigna el presupuesto, movimiento estratégico, los resultados de operación.*^{xviii}

En la encuesta inicial, entre 1970 y 1983, participaron 2,600 unidades estratégicas de negocios (UEN) de 200 empresas. En la actualidad existen 3,811 observaciones. Cada UEN proporciona información sobre el mercado en que se aplicaron, los productos que había traído al mercado y la eficacia de las estrategias que han puesto en práctica. El proyecto PIMS analizó los datos que se habían reunido para determinar las opciones, problemas, recursos y oportunidades que enfrenta cada UEN. Sobre la base de la propagación de negocio en diferentes industrias, se esperaba que estos datos pudieran servir de base para proporcionar a otras empresas, de la misma industria, la evidencia empírica de que las estrategias las conducirían a una mayor rentabilidad. Esta base de datos continúa siendo actualizada y utilizada hoy en día por académicos y empresas.

Las empresas que deseen utilizar el servicio del sitio Web, deben proporcionar información detallada de: *los competidores y el mercado, balance, supuestos sobre las ventas futuras.* A cambio de esto, PIMS ofrece cuatro informes:^{xix}

1. *Un informe ‘PAR’:* que muestra el ROI y cash flow que son “normales” para este tipo de negocio, dado su mercado, la competencia, la tecnología y la estructura de costos.
2. *Un informe del ‘Análisis de la estrategia’:* calcula las consecuencias previstas de cada una de varias acciones estratégicas alternativas, juzgado por la información de empresas similares haciendo movimientos equivalentes, desde un punto de partida y negocio análogos.
3. *Un ‘informe sobre Look-Alikes’ (ROLA):* cuyo objetivo es predecir la mejor combinación de estrategias para esa compañía en particular, mediante el análisis estratégico más de cerca de negocios similares.
4. *Un informe de ‘estrategias óptimas’:* cuyo objetivo es predecir la mejor combinación de estrategias para esa compañía en particular, también basado sobre las experiencias de otros negocios en circunstancias similares.

Pero este método ha sido criticado por muchas razones, entre ellas a la marcada orientación a grandes empresas, pues por lo general solo estas compañías están dispuestas a pagar la cuota de consulta, es decir, facilitar los datos de la encuesta y de esta forma tener acceso a la base de datos con la que puede comparar sus negocios con los de otras grandes empresas o unidades de negocios. En 1998, Mintzberg, afirmó que, como la base de datos está dominada por grandes empresas ya establecidas, es más adecuado usarla como una técnica para evaluar el estado de “estar allí en lugar de llegar hasta allí”. Otra crítica tiene relación con lo expuesto

anteriormente, sobre la correlación empírica que no implica causalidad, y esto porque no existe evidencia que a mayor cuota de mercado cause alta rentabilidad, o viceversa.

2. ¿Qué es lo que realmente quieren los clientes?

Para llegar a conocer esto, las empresas deben ayudar a los consumidores a extremar su distinción entre “lo bueno para tener” y “lo tengo que tener”, ya que en muchos instrumentos de evaluación de los clientes, utilizadas en preferencias de desarrollo de productos, los consumidores tienen dificultad de expresar sus verdaderos deseos. Métodos como solicitarle a los clientes que clasifiquen una lista de productos de acuerdo a sus atributos, con una escala de 1 (“totalmente sin importancia”) al 9 (“extremadamente importante”), no son efectivos, pues ellos están dispuestos a decir que quieren muchos o la mayoría de esos. Por lo que algunas compañías están comenzando a utilizar una técnica de investigación llamada: “*Diferencia máxima de escala*” (*MaxDiff*).^{xx}

Sobre esta misma idea de la racionalidad de las personas, la economía conductista ha revelado nuevas formas sorprendentes de comprensión de los consumidores, que deberían saber los gerentes:

El precio del producto como una característica.

El precio del producto debe tener en cuenta las distintas conductas humanas irracionales, incluyendo el principio de anclaje (cuando el precio inicial de algo puede influir en nuestras decisiones futuras) y de relatividad (cuando el precio del producto infiere de ofertas similares). Las compañías deben compararse siempre con otras con las cuales los clientes ya se encuentran familiarizadas, por dos razones: primero, sin comparación, el espacio para un nuevo producto en la mente de los consumidores no está bien definido, por lo que les es más difícil encontrarle el valor agregado. Y la segunda, es que el humano es una criatura de hábitos, y el tomar decisiones le es muy difícil, confían en las impresiones del pasado y usan eso para inferir valor.

El truco en la empresa, es saber qué debe comparar de su nuevo producto, y es donde entra el principio de la relatividad, que es tan importante, pues sólo se tiene un momento para realizar el difícil cálculo del valor de los productos y servicios. Y se debe entender que esta definición podría durar por un largo tiempo. El colocar el precio de un producto alto y luego de un tiempo bajarlo, puede enviar un mensaje negativo al cliente, cómo que el producto estaba sobrevaluado o es más barato por que bajó la calidad del mismo; las compañías tienen el deber de dejar claro a los consumidores, los motivos por los cuales el producto o servicio es más barato, y evitar problemas con los cliente que adquirieron el producto en su lanzamiento, quienes se pueden sentir estafados, y los nuevos consumidores, que pueden pensar que están adquiriendo algo de inferior calidad. También, los ejecutivos deben tener cuidado en ofrecer productos y servicios de forma gratuita, solamente para evaluar la aceptación del mismo en el mercado; las personas pueden creer que es imprescindible al momento de usarlo, y puede llevar malas señales a los investigadores, por lo que al momento de colocarle un precio, los clientes pueden pensar: “Yo he usado esto de gratis desde hace mucho y ahora ¿quieren cobrarlo?, no me interesa más”, el correo electrónico es un buen ejemplo.

Muy pocas versus muchas selecciones.

El tener un monopolio, no necesariamente es la mejor cosa del mundo. Cuando el producto es uno sólo, los clientes tienen dificultad en evaluarlo, y como consecuencia muy poca gente lo compra. Pero cuando existen dos productos, las personas pueden comparar, y la cuota de mercado puede incrementar potencialmente. Es decir, en un monopolio se puede tener el 100% del mercado, pero el tamaño total del pastel podría ser pequeño. Cuando se tiene competencia, se puede tener una parte del pastel, pero esa parte pudiese ser más grande que el pastel entero del monopolio. Pero cuando hay muchas opciones, se termina en la “paradoja de elección”, y entonces los consumidores se confunden y toman malas decisiones, esto se produce por dos factores importantes: *cuando existe un defecto, por lo que realmente no tiene que elegir, y el segundo es la cantidad de esfuerzo que la gente quiere poner en hacer una elección, todo depende del valor de la decisión y la motivación de la persona.* Para determinar la complejidad de la decisión se pueden hacer las siguientes preguntas: ¿Es difícil comparar los productos?, ¿Cuánto se necesita saber para compararlos?, ¿Qué tan importante es la decisión y cuál es el defecto?

Empleando a la gente adecuada.

En los negocios, regularmente los gerentes toman decisiones basados sobre creencias que realmente no han sido probadas, dentro de esas elecciones se encuentra el proceso de selección de empleados. En muchas compañías se sigue un método de entrevista y selección, que se considera son la mejor forma de reclutar a las personas idóneas para desempeñarse dentro de la organización. Pero la mejor forma de probar este tipo de métodos, es contratar a una persona que se considere no es de las mejores según el proceso de calificación, de esta forma, se podrá observar si la selección se está haciendo de forma correcta y que partes se podrían mejorar para dicho proceso de reclutamiento.

Gestión de normas sociales.

Incrementar la motivación de los empleados puede ayudar a que desempeñen de mejor manera su trabajo, y no sentir la necesidad de buscar otras oportunidades laborales en donde sientan que se les está dando una mayor recompensa por su tarea. Pero hay que evaluar qué es lo que valoran más, pues muchas veces es más beneficioso y efectivo para la compañía pagarle unas vacaciones, que darle el equivalente de dinero, pues el objetivo de las vacaciones se perdería, ya que el empleado quedaría en la libertad de gastar el dinero en otras cosas diferentes a las vacaciones, perdiéndose así la eficiencia social y emocional que se buscaba.

La felicidad del empleado no es suficiente para satisfacer a los clientes. La afirmación de trabajadores felices es igual a clientes felices, aparece en el marketing y en la declaración de la misión de una gran cantidad de proveedores de servicio, desde las grandes empresas gubernamentales a las pequeñas empresas recién creadas. Y ha sido defendida por altos ejecutivos, incluyendo a Gordon Bethune ex director de la aerolínea Continental, donde ganó numerosos premios de mejor empresario. Pero hasta ahora no existen datos duros, que reflejen la veracidad de esa afirmación.

Se realizaron unas encuestas a los clientes y personal de 49 unidades de negocios de 13 organizaciones de servicio en el Reino Unido, en campos que van desde el servicio financiero hasta el comercio minorista, y no se pudo confirmar que las empresas de servicios con el personal más contento, también tienen clientes más satisfechos. De hecho, se encontró una correlación positiva entre los dos aspectos en una sola empresa, donde las unidades de negocio con clientes más satisfechos tuvieron una mayor satisfacción de los empleados. Pero en otras dos empresas, se encontró una correlación negativa: se observó que los factores que dan mayor satisfacción al cliente, disminuye la felicidad de los empleados. La satisfacción del cliente es crucial para un negocio, hay una gran cantidad de evidencia de un vínculo causal entre los clientes satisfechos y mayores ganancias. Y la satisfacción de los empleados es un objetivo en sí que vale la pena por muchas razones. Para vincular los dos, comprometer a los empleados dándoles ambas: razones y formas de complacer a los clientes, y entonces reconocer y recompensar el comportamiento apropiado. Simplemente, el ser atendido por un empleado satisfecho no es suficiente para ganar la lealtad de los clientes.

3. Contratando investigadores para los estudios de la empresa.

La investigación cualitativa por su naturaleza, es suave y flexible. Se centra en las percepciones, opiniones, creencias y actitudes. Pero sólo porque el mundo de la investigación cualitativa es “suave”, no significa que sea carente de rigor. Para realizar un exitoso estudio, es necesario tomar en cuenta los siguientes pasos:

Requerimiento del cliente: Cuando los clientes o empresas, son más claros en la fase de diseño de la investigación, hay menos malentendidos con los proveedores de la investigación y los proyectos que se desarrollan a lo largo del camino, por ello, es importante que los investigadores le ayuden a sus clientes a definir mejor los parámetros de la investigación, para obtener resultados más cerca de sus objetivos. El rigor de los clientes en ese extremo, hace que el proyecto sea más exitoso y el trabajo de los investigadores más satisfactorio.

Costo de la investigación para proyectos cualitativos: Como empresa se debe indagar sobre las cuotas cobradas por los investigadores externos, este tipo de servicio ha venido incrementando su valor, a medida que ha transcurrido el tiempo. Y hasta el momento no existe un ente regulador de las tarifas a cobrar, de ahí, la necesidad que las empresas estudien minuciosamente los presupuestos del estudio requerido, presentados por los proveedores de investigación cualitativa.

Localización y reserva de instalaciones de campo: Las instalaciones que serán usadas por los proveedores de investigación deben presentar facilidades para realizar una labor de excelencia, como la posibilidad de realizar conferencias remotas con clientes de otra ciudad, facilidad de conexión a internet para los participantes, y de esta forma tener acceso a ciertos datos desde sus computadoras portátiles, otros servicios auxiliares como cocineros, creación de DVD en el lugar, entre otros.

Informes para los clientes: Es necesario que no sean tan extensos, pero si más completos como un Resumen Ejecutivo. Este tipo de reportes detallan la esencia de la experiencia cualitativa y deben enmarcar los propósitos fundamentales que se

relacionan con los objetivos del estudio. A lo largo de esta dimensión, el reporte en PowerPoint ha ganado popularidad y este formato al estilo viñeta, debe encerrar todas las notas altas necesarias para la toma de decisiones.

4. ¿Son las grandes compañías solo suerte?

Se tiene un problema con la mayoría de las compañías exitosas, que son tanto populares como influyentes, y además son la base de las ideas detrás de best sellers como *In Search of Excellence and Good to Great*, son sólo suerte. Muchas de las “grandes” empresas citadas, son, de hecho, nada especial, y en consecuencia los investigadores simplemente imponen patrones en los datos aleatorios.

Rebecca Handerson, una profesora de MIT Sloan School, muestra que tan fácil es caer en la tentación de “explicar” al parecer resultados significativos que son en realidad totalmente aleatorios. *Ella les pide a los alumnos del curso de gestión estratégica que se pongan de pie y que cada uno comience a lanzar una moneda al aire, si cae cruz se pueden sentar, pero si sale cara deberán permanecer de pie, después de 6 ó 7 tiros sólo hay un estudiante de pie, por lo que se acerca y actúa frente a él de una forma asombrosa y le dice: “¿cómo lo hiciste? ¡Siete cabezas seguidas! ¿Puedo hacerte una entrevista para la revista Fortune? ¿Es la camiseta? ¿Puedo escribir un estudio de caso acerca de ti?”*. Esto revela la locura de atribuir los resultados derivados de la variación sistémica (para el caso, la naturaleza aleatoria de lanzar una moneda), a los atributos supuestamente únicos de unos pocos individuos, que son en realidad los más afortunados en la aleación de la moneda.

Del mismo modo, se puede pretender que una empresa se destaca sólo cuando su desempeño es tan poco probable, que la variación sistémica por sí sola, no puede dar cuenta de sus resultados. La mayoría de estudios de éxito, no se ocupan de este hecho, apoyándose en la “evidente” naturaleza del rendimiento excepcional.

Para comprender la suerte que algunas empresas podrían obtener debido a la variación sistémica sola, se analizó el rendimiento de una amplia muestra de empresas cotizadas en la bolsa de EE.UU. desde 1966 a 2006, por un valor de datos por año de 230,000 empresas. Se clasificó el desempeño de cada empresa en cada año por deciles (0 a 9) y se observó la frecuencia de las transiciones entre deciles. Con esa frecuencia se estimaba la probabilidad de que una empresa de carácter común pasara de un decil a otro, simplemente por la variación sistémica, se corrió una simulación que dio una imagen de cómo las empresas pueden ser, si se diferenciaban solo en su suerte. Se compararon los resultados reales con los resultados simulados, que permitió determinar que las empresas habían entregado rendimientos tan improbables que pudiese haber sido por algo notable acerca de ellos. Usando este método se evaluaron 287 empresas supuestamente de alto rendimiento, en 13 estudios de gran éxito. Se encontró que sólo una de cada cuatro empresas puede ser notable, y el resto eran indistinguibles de las empresas mediocres que atrapan golpes de suerte. Sólo un poco más de la mitad de alto rendimiento tienen perfiles que son creíblemente atribuible a algo especial en las empresas. Esto no significa necesariamente que se desestime el asesoramiento ofrecido en los estudios de éxito, ya que sus recomendaciones pueden ser útiles, deben ser tomados como fuentes de inspiración y el combustible para la introspección.

5. Convertirse en una empresa con ejecutivos basados en la evidencia.

Es muy diferente creer que una compañía se desempeñaría mejor si todas las decisiones que tomaran sus ejecutivos fueran con base a la mejor evidencia, a que se practique realmente esta creencia, pues debido a la demanda inflexible de acciones y la información incompleta, los gerentes cometen muchos errores y sufren de constantes críticas y evaluaciones, por personas dentro y fuera de la empresa. No siempre se puede tomar la decisión correcta. Pero también, es crucial apreciar que la gestión basada en la evidencia, implica una mentalidad distinta, que choca con el modo de pensar y actuar de muchos gestores y empresas. Esto incluye una disposición de dejar por un lado las creencias y conocimientos convencionales, que son las medias verdades que muchos adoptan, y reemplazarlos con el firme compromiso de reunir los hechos necesarios para tomar decisiones más informadas e inteligentes. Para ello, lo más recomendable es tomar en cuenta los siguientes aspectos:

Exigir evidencia: Una empresa que se desempeña con esta práctica es DaVita, una operadora de centros de diálisis renal de \$2,000 millones, con sede en California, su CEO Kent Thirty, se ha esforzado en instruir a los administradores de las instalaciones, en el uso de datos para guiar sus decisiones. Para garantizar que la empresa tenga la información necesaria para evaluar sus operaciones, se han creado e instalado sistemas que ayuden a los líderes en todos los niveles a entender cómo se desempeña. Cualquier afirmación que se haga en una reunión sobre la empresa, debe ir demostrada con comparaciones específicas y cuantitativas. A la vez, para reforzar el valor de la cultura de la empresa, que es el compromiso con la calidad del cuidado a los pacientes, los ejecutivos empiezan los reportes o reuniones con datos sobre la eficacia de los tratamientos de diálisis, salud y bienestar de los pacientes. Los reportes son enviados a cada administrador mensualmente, los cuales muestran una serie de medidas sobre la calidad de los cuidados. El tema de la evidencia, también se extiende a los temas de gestión, se les presenta a los administradores información sobre las operaciones, incluyendo tratamientos por día, retención de empleados, retención de pacientes privados (que pagan más), y métricas de uso de recursos como horas de mano de obra por tratamientos y gastos controlables. Si una métrica que se considera importante, no está incluida debido a que no se posee la capacidad de reunir las mediciones relevantes, se deja en el reporte con una nota de “no disponible”, esto con el fin de motivar a la empresa a idear una forma de reunir la información. El énfasis es que la toma de decisiones basada en la evidencia, en una cultura que refuerza decir la verdad respecto de cómo van las cosas, es un componente crucial.

Examinar la lógica: Cuando se presenten los resultados de las investigaciones o se presenten argumentos para respaldar cualquier decisión, se debe prestar mucha atención a las brechas en la exposición, la lógica y la inferencia. Y esto es importante, debido a que la mayoría de estudios no son experimentos, sino que encuestas o datos de registros de empresas, que se usan para correlacionar prácticas con resultados de desempeño, aunque esto es útil, se debe ser minuciosos al revisar la lógica del diseño de la investigación y para controlar estadísticamente las explicaciones alternativas, que surgen incluso de los mejores estudios.

Tratar a la organización como un prototipo inacabado: Es recomendable adoptar el hábito de ejecutar programas de prueba, estudios piloto y pequeños experimentos, y reflexionar sobre

las inferencias que se pueden extraer de ellos. Por ejemplo, la experimentación en Harrah's es la más rica y renombrada en el área de marketing, donde la empresa usa el flujo de datos sobre los comportamientos y respuestas de los clientes a las promociones que se lanzan, uno de esos experimentos fue ofrecer a un grupo de control un paquete promocional que valía \$125, incluía una habitación gratuita, dos cenas de carne y \$30 en fichas para el casino. A los clientes de un grupo experimental les ofreció sólo \$60 en fichas. La oferta de \$60 generó más ingresos por apuestas que la oferta de \$125, y a un menor costo. De igual modo el CEO de eBay, Meg Whitman, atribuye buena parte del éxito al hecho de que la alta dirección pasa menos tiempo en el análisis estratégico, y más tiempo en probar y ajustar cosas que parecen que podrían funcionar.

Adoptar la actitud de sabiduría: Es importante para cosechar los beneficios de la gestión basada en la evidencia, la actitud de las personas tienen hacia el conocimiento de los negocios. No son los sabelotodo los que ejecutan mejor esta forma de gestión, sino que los ejecutivos que están profundamente conscientes de cuánto ignoran, pues ellos actúan sobre la base de lo mejor de su conocimiento al tiempo que cuestionan lo que saben. Cultivar el equilibrio apropiado entre humildad y resolución es una meta enorme, pero unas tácticas que la favorecen son la educación profesional continua, y la estimulación de la indagación y la observación aun cuando se carezca de evidencia rigurosa y se tenga la presión de actuar con rapidez. Si hay poca o ninguna información se puede organizar estudios de campo o buscar otra forma de reunir datos cualitativos, enviando de esta forma un mensaje que las decisiones no deben ignorar las observaciones del mundo real.

CONCLUSIONES

La gestión basada en la evidencia, parte de la premisa de que usar una lógica mejor, más profunda, y emplear los hechos hasta donde sea posible, permite a los líderes hacer su trabajo con mayor eficacia. Enfrentar las duras verdades y hechos sobre lo que funciona y no funciona, entender las peligrosas teorías y mitos que constituyen buena parte del conocimiento convencional sobre la gestión, ayudará a las empresas a tomar mejores decisiones y por lo tanto, tener un mejor desempeño en la organización.

La mejor forma de tomar buenas decisiones, es tener información confiable y real, que ayude a respaldar cualquier acción a tomar. Por lo tanto toda investigación o recopilación de datos, debe realizarse con la mayor transparencia posible, que ninguna de ellas se convierta en pseudo-investigaciones, es decir, que la indagación se diseñe de tal forma que los resultados sean valiosos y no solamente como trámite para realizar proyectos o lanzamientos de productos, que ya se encuentran listos.

Si se desea que la implementación de esta forma de gestión sea un éxito en la compañía, se debe comunicar a las partes involucradas el fin que se pretende alcanzar, y comprometerlas a que se realizará la mejor ejecución de la misma. A la vez, se debe verificar la forma de compensación para con los ejecutivos, para que éstos no se vean tentados a los beneficios a corto plazo, sino que por el contrario, exista un gran compromiso para con los accionistas de generar rendimientos sostenibles a largo plazo.

El marketing, no puede verse como un gasto discrecional, debido a que una empresa no puede ser competitiva si en ella no existe la innovación y R&D. Todo lo contrario, la mejor forma en que una compañía pueda mantenerse en el mercado y superar dificultades económicas, es mediante la inversión en este rubro, pues es con estrategias de marketing bien elaboradas y evidenciadas, que se gana la lealtad y fidelidad de los clientes.

La RSC es una práctica positiva para la empresa, debido a que actualmente las personas están más atentas en la integridad y compromiso de las corporaciones con la sociedad. Muchas compañías son reconocidas por los valores éticos y el nivel de preocupación por el medio ambiente, esto los hace ver ante los consumidores, como organizaciones serias, que además de velar por su rendimiento económico, también se preocupan por el bienestar de la comunidad, país o planeta. Logrando así la preferencia de la marca con los clientes.

Los investigadores de marketing, tienen el reto de demostrar a los altos ejecutivos, que su labor es imprescindible para la empresa, y que la definición adecuada de estrategias trae rentabilidades mayores a la organización.

Gracias a los avances tecnológicos, las compañías pueden obtener la información necesaria para evidenciar casos que se le presenten, por ejemplo, el sitio Web de PIMS, foros, redes sociales, y otros. Que pueden servir de base para analizar el rumbo a seguir ante cualquier escenario, valiéndose de experiencias similares de otras empresas, o de la forma de pensar de los clientes ante cualquier nuevo proyecto o producto.

REFERENCIAS

1. Bibliografía.

Artículos

A Manager's Guide to Human Irrationalities

Una entrevista con Dan Ariely

MIT Sloan Management Review, 7 Enero, 2009

Are "Great" Companies Just Lucky

Michael E. Reynor, Mumtaz Ahmed, and Andrew D. Herdenson

Harvard Business Review, Abril 2009

Common errors in marketing research – and how to fix them

Phil Resenzweig

Marketing Research, 2008

Competitor – oriented objectives: The Myth of Market Share

J. Scott Armstrong and Kesten C. Green

International Journal of Business, 2007

Competir mediante el Análisis

Thomas H. Davenport

Harvard Business Review, Enero 2006

Debunking Myths about Customer Needs

Lance A. Bettencourt

American Marketing Association, Enero/Febrero 2009

Do Mindset Metrics Explain Brand Sales?

Shuba Srinivasan, Marc Vanhuele, and Koen Pauwels, 2008

Dirección Web: <http://www.msi.org/publications/publication.cfm?pub=1473>

Don't Confuse Reputation With Brand

Richard Ettenson and Jonathan Knowles

MIT Sloan Management Review, Vol. 49; No. 2, 2008

Don't Ask Me Why

Naomi Henderson

Qualitative Reflections, 2008

Employee Happiness Isn't Enough to Satisfy Customers

- Rosa Chun and Gary Davies
Harvard Business Review, Abril 2009
- Expanding the Role of Marketing: From Customer Equity to Market Capitalization
V. Kumar and Denish Shah, 2008
Dirección Web: <http://www.msi.org/publications/publication.cfm?pub=1444>
- Gestión basada en la evidencia
Jeffrey Pfeffer y Robert I. Sutton
Harvard Business Review, Enero 2006
- Investigación y Pseudo-investigación
Traducción de la MAF
Harvard Business Review, año no especificado
- Irreverent thoughts
Lawrence D. Gibson
Marketing Research, 2008
- Por qué los gerentes pragmáticos deben cuidarse de la teoría administrativa
Clayton M. Christensen and Michael E. Raynor
Tomado de: Why Hard – Nosed Executives. Should Care About Management Theory
Harvard Business Review, Septiembre 2003
- Profit impact of marketing strategy
Wikipedia, encyclopedia libre
Dirección Web: http://en.wikipedia.org/wiki/Profit_impact_of_marketing_strategy
- Stakeholder Marketing: Beyond the 4 P's and the customer
Benjamin Lawrence
Boston University, 2 y 3 de Octubre 2008
- The Debate over Doing Good: Corporate Social Performance and Firm-idiosyncratic Risk
Xueming Luo and C.B. Bhattacharya, 2008
Dirección Web: http://www.insightory.com/view/1654/the_debate_over_doing_good:_corporate_social_performance,_strategic_marketing_levers,_and_firm-idiosyncratic_risk
- The Myth of Commoditization
Michael Schrage
MIT Sloan Management Review, Vol. 40; No. 2, 2007
- The promise of prediction markets: A roundtable
Renée Dye
McKinsey Quarterly, Abril 2008

The Theory and Practice of Myopic Management

Natalie Mizik

Columbia University, 15 Enero 2008

Twelve Steps to Better Research

Naomi Henderson

Qualitative Reflections, 2005

What Do Customers Really Want?

Eric Almquist and Jason Lee

Harvard Business Review, Abril 2009

Why Good Leaders Make Bad Decisions

Andrew Campbell, Jo Whitehead, and Sydney Finkelstein

Harvard Business Review, Febrero 2009

2. Notas.

ⁱ Estos sustitutos de la mejor evidencia, se sugieren en el artículo Gestión Basada en la Evidencia de Harvard Business Review, pág. 51 publicado en Enero de 2006.

ⁱⁱ La clasificación de la pseudo-investigación aunque un poco arbitraria, es muy transparente y lógica para ver tres categorías de motivaciones que impulsan las iniciativas.

ⁱⁱⁱ Fue identificado por el psicólogo Edgard Thorndike en 1920, y fue encontrado en muchas facetas de la vida.

^{iv} Libro escrito por Rajendra S. Sisodia, David B. Wolfe, and Jagdish Sheth, publicado por Wharton School, 2007

^v Definición tomada del artículo Common errors in marketing research, la cual se considera bastante generosa, y que tiene el efecto de agrandar la importancia de la especialidad de los expertos en marca.

^{vi} Commodity. Mercancía, producto de primera necesidad. A partir de su significado amplio de materia prima o producto primario, hoy se lo usa también para referirse a un producto o servicio de uso corriente y no diferenciable o difícil de diferenciar.

^{vii} Estas marcas están mucho más lejos de ser commodities que, por ejemplo, microprocesadores de Intel, u otros parecidos. Por lo que en este caso probablemente no se escuchará a Warren Buffet, el inteligente buscador del valor fundamental de las empresas, decir algo así como: “En el largo plazo, el agua embotellada también se convertirá en una tostadora”.

^{viii} Un conocido detallista de marca, así como un promotor del “comercio justo”, ha llegado a convertirse en todo un caso de estudio en los MBAs, en cuanto a cambiar la percepción de lo que es para muchos un típico commodity.

^{ix} La teoría a menudo les suena a los gerentes como una mala palabra, debido a que se asocia con el término “teorizar” o “suponer”, lo cual a la vez, les “huele” a cosas imprácticas. Pero eso no debería ser así.

^x Los gastos discrecionales son aquellos en que la empresa incurre y que no puede tener medición del nivel de gasto con respecto a los beneficios obtenidos por la empresa, y por lo tanto se debe confiar de la buena fe de la persona que autoriza el gasto. Estos son gastos destinados a los asuntos de la empresa y en ningún momento para beneficio personal.

^{xi} Comentado por Rust et al (2004), según artículo The Theory and Practice of Myopic Management, página número 2.

^{xii} Modelo de señalización, que fue introducido primeramente por Spence en 1973.

^{xiii} Akerlof en 1970, describe el mecanismo del mercado de limones, y cuando se aplica a las empresas predice que la compañía podría caer o elegir renunciar por completo una oportunidad rentable y permanecer fuera del mercado.

^{xiv} Según fue definido por el consorcio de stakeholders en 2007, es la orientación hacia las actividades de marketing de una empresa, que va más allá de las consideraciones inmediatas a los consumidores destinatarios de la compañía, para incluir otros que pueden verse afectados por sus actividades.

^{xv} Timberland ha construido una marca asociada a las causas sociales, incluyendo Earthkeepers, la cual fue inicialmente desarrollada alrededor de su línea de producto del mismo nombre. Esta marca, construida especialmente para esas causas, podría eventualmente proporcionarle un valioso apalancamiento para el futuro de su marca. Una clave para este tipo de iniciativas consiste en la existencia de múltiples canales de comunicación con diferentes militantes o activistas, artistas, consumidores, y comunidades. Utilizando las relaciones con Changagents.com y Facebook, y al crear un YouTube Earthkeeper Brand Channel; un website y un blog online, asociada a Earthkeepers, Timberland ha logrado el acceso a un amplio rango de grupos. Los correspondientes blogs ofrecen un valioso contenido desde el cual la corporación puede aprender, al tiempo que le ofrece a los stakeholders las herramientas para crear conjuntamente contenidos en la web. La campaña conocida como The Earthkeeper's Dig It patrocina conciertos que comprometen a las comunidades locales y activistas alrededor de la meta compartida de plantar árboles; eventos que reúnen a múltiples stakeholders, brindándoles oportunidades para colaborar y comunicarse entre ellos.

^{xvi} www.pimsonline.com, se encuentra disponible para su uso. Es la única base de datos de la información estratégica de las empresas en el mundo real.

^{xvii} De acuerdo a Lancaster, Massingham y Ashford, en la página 531 del libro Essentials of Marketing, 4^o Edición, 2002, McGraw Hill

^{xviii} Citado por Dibb, Simkin, Pride y Ferrel, en la página 677, del libro Marketing Concepts and Strategies, 4^o Edición Europea, 2001, Houghton Mifflin.

^{xix} Esta descripción ha sido realizada por Lancaster, Massingham and Ashford.

^{xx} Fue iniciada en 1990, y requiere que los clientes hagan explícita una secuencia de intercambios. Consiste en que los investigadores deben acumular una lista de los atributos de un producto o marca que representan potenciales beneficios (entre 30 a 40), a los encuestados se les presentan grupos de 4 o más atributos a la vez, y se les pide que seleccionen el atributo de cada conjunto que prefiere más y el que prefiere menos. Luego se vuelve a realizar rondas posteriores con agrupaciones mixtas de los atributos, para identificar la posición de cada uno

en relación con los demás, por el número de veces que fueron seleccionados por su más o menos importante consideración.

ANEXOS

hbr.org

Learn how to apply this concept at maxdiff.hbr.org.

ROUND 1	MOST IMPORTANT	LEAST IMPORTANT
Food served hot and on time	X	
New specials weekly		
Healthful menu options		X
Portions are just right		

ROUND 3	MOST IMPORTANT	LEAST IMPORTANT
Updated decor		
Location near my work		
Food served hot and on time	X	
Healthful menu options		

ROUND 2	MOST IMPORTANT	LEAST IMPORTANT
Fun for kids		X
Healthful menu options		
Not too crowded		
Food served hot and on time	X	

Not too crowded
Portions are just right
Fun for kids

A través de sucesivas rondas de comparaciones, las opciones de los encuestados trasladaron cada importancia del atributo a un puntaje mayor o menor. "La comida debe servirse caliente y a tiempo" surgió como el atributo más importante del restaurante, mientras que "la diversión para los niños" se convirtió en el último.

Una lectura más amplia en las Preferencias del Cliente

Para ver lo que los clientes más desean de un restaurante Chino, los investigadores agruparon 8 atributos en 6 grupos de 4, y pidieron a los clientes que eligieran el atributo más y menos importante de cada serie

ATTRIBUTE	RELATIVE IMPORTANCE
Food served hot and on time	28%
Location near my work	19%
Portions are just right	15%
Not too crowded	13%
Updated decor	13%
New specials weekly	8%
Healthful menu options	5%
Fun for kids	1%

¿Porqué analizar con pimsonline?

Why pimsonline.com Analyses?

The PIMS database contains the market/competitive profiles for, and the business results achieved by, some 3000 businesses. pimsonline.com gives you the opportunity to explore profitability, market share, marketing expense budget and market attractiveness/competitive strength expected for a business you define and profile by reporting the experiences of a sample of PIMS' businesses that are selected to be situationally comparable to it.

Steps in pimsonline.com analyses:

- 1. Define the business and identify key issues**

In PIMS, a business is defined as an entity that sells a distinct set of products or services, serves a specific group of customers, and competes with a well-defined set of competitors. e.g. The General Motors Corporation is not a PIMS business; it's many PIMS businesses. GM's Saturn business is a PIMS business. In fact, both Saturn's small car and its large-car lines can each be correctly defined as a PIMS business, as can individual models (such as convertibles) within Saturn's small-car line.

Key issues currently addressed by pimsonline.com are:

 - **Return on Investment Report** - What level of profitability is "expected" for comparable businesses? [[Sample](#)]
 - **Market Share Change Report** - What level of share gain/loss is "expected" for comparable businesses? [[Sample](#)]
 - **Marketing Budget Report** - What level of marketing expenses is "expected" for comparable businesses? [[Sample](#)]
 - **Market Attractiveness/Competitive Strength Report** - How attractive is the market/competitive position of comparable businesses? [[Sample](#)]
- 2. Develop a quantitative profile of the business**

The profile should include estimates of all the criteria used to select PIMS comparables for the issues to be addressed. The [pimsonline.com criteria](#) have been selected because both PIMS experience and micro-economic theory have shown them to be powerful drivers of the factor under study. e.g. Market share is a powerful driver of profitability. To explore profitability levels for a business, the market share of that business and each of its three leading competitors must be provided.

Frequently businesses defined as specified above to explore competitive-strategy issues do not align with existing management or financial reporting structures. The analyst must develop a "green-field" quantitative profile by referring to relevant documents and interviewing knowledgeable individuals. Just because the data is not readily available, don't give up. Experience shows that this work of profiling competitive product/market segments that are not aligned with traditional reporting structures can be highly instructive.
- 3. Enter values for sample variables and run program to select sample of comparable PIMS businesses**
- 4. Review results**

How closely does the sample's profile match the business' profile? If sample does not match the businesses, return to step 3 and change the bounds to get a different (better) match.

Note: This sample/business criteria-matching process is like trying to keep a set of balloons under water - when you shift emphasis to push some balloons further under, others begin to pop up. Similarly, when you tighten the bounds on one criterion to force the sample to more closely match the business on that criterion or to increase/decrease the sample size, the sample/business match of other criterion may be degraded.
- 5. What outcome is "expected" for PIMS businesses comparable to this business?**

The outcome shown on the pimsonline.com report represents the average reported by the selected sample of comparable PIMS businesses. The sensitivity of the outcome to various levels of input criteria and/or sample size can be explored by systematically varying the sample-selection bounds and running additional pimsonline.com reports.
- 6. What's the potential of this business?**

To explore the potential of this business given alternative strategic positionings, "what if" scenarios can be identified and profiled, and additional pimsonline.com reports run.

La base de datos de PIMS contiene los perfiles del mercado/competencia, y los resultados de los negocios obtenidos por algunas 3000 empresas. Esta herramienta proporciona la oportunidad de explorar la rentabilidad, cuota de mercado, presupuestos de costos de comercialización, atractivo del mercado y fuerza competitiva esperada para el negocio que se define y perfila, por muestras que reportan las experiencias en PIMS que son seleccionadas para ser comparadas en ciertas situaciones. Los pasos para el análisis en PIMS son los siguientes:

1. Definir el negocio e identificar los activos claves.

En PIMS, una empresa se define como una entidad que vende una distinta gama de productos o servicios, atiende a un específico grupo de clientes y compite con un conjunto bien definido de contrincantes. Por ejemplo: La Corporación General Motors no es una compañía PIMS, sino que son varios negocios PIMS. La empresa GM's Saturn es una firma PIM. De hecho, tanto los automóviles pequeños de Saturn y su línea de autos grandes, pueden cada una ser correctamente definidos como una organización PIMS, así como también los modelos individuales de la línea de automoviles pequeños Saturn (como los convertibles).

Los activos claves manejados actualmente por pimsonline.com son:

- Reportes de Retorno sobre la inversión: Qué nivel de rentabilidad esperado para una empresa similar?

EXHIBIT

REMEMBER: This is just an exhibit - not a fully functional application - you cannot change the input data here but you can submit it to get real pimsonline.com report.

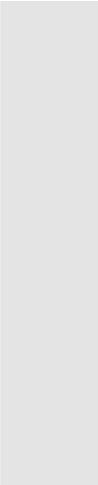
Return on Investment (ROI) Report

Key Question: What level of profitability is "normal" for this business?

There are two ways to run the ROI report:

1. You can specify a target ROI as well as the key constraining factors in your strategic business profile (e.g. Real Market Growth). In this case, the report will show you the strategic profile of businesses that **a)** achieve your target level of ROI while **b)** operating within the strategic constraints you imposed.
2. You can not specify a target and simply specify the key constraining factors in your business profile (e.g. Real Market Growth, Relative Quality, etc.). In this case the report will show you the ROI that's normal for businesses operating within the strategic constraints you specified.

ROI-Driven Factors



ROI-Driving Factors:
 (To get a definition of the variable you can click the question mark in front of the name of the variable OR you can press the DEFINITIONS button below to see definitions for all variables)



Select your PIMS sample data range: Beginning Mid Max

Your desired ROI

Market Share

Market Share Rank

Relative Quality

Capital Intensity

- Each field with a star next to it must be filled in!

Real Market Growth

Number of Immediate Customers Accounting for 50% of Sales

Served Market Concentration

Market Differentiation

Relative Market Share

Relative Direct Cost

Capacity Utilization

Note: These fields (no star) do not have to be completed.

ROI Report

1/15/2012

Variable Name	Input Data	Sample Mean (PIMS)	Standard Deviation
Return on Investment	27.0	25.6	7.8
Market Share	22.0	21.2	7.2
Market Share Rank	2.0	1.7	-
Relative Quality (index)	3	3	-
Capital Intensity	55.0	64.6	14.0
Market Growth	-	2.7	12.2
Number of Immediate Customers Accounting for 50% of Sales	40.0	32.0	18.7
Served Market Concentration	-	71.6	21.1
Market Differentiation (index)	-	2	-
Relative Market Share	-	55.5	30.9
Relative Direct Cost (index)	-	2	-
Capacity Utilization	-	75.1	12.8

Your desired ROI is **27**

PIMS %ile for your desired ROI is **42.4**

There are **119** observations in the PIMS database whose data is close to your input data.

These observations have average ROI of **25.6**

©2012 SPI (The Strategic Planning Institute)

- Reporte del cambio de cuota de mercado: ¿Qué nivel de ganancia/perdida de cuota es esperado con una empresa similar?



1/15/112

The PIMS Program of the SPI

REMEMBER: This is just an exhibit - not a fully functional application - you cannot change the input data here but you can submit it to get real pimsonline.com report.

Market Share Change Report

Key Question: What level of share gain/loss is "normal" for this business?

There are two ways to run the Market Share Change report:

1. You can specify a target Share Change as well as the key constraining factors in your strategic business profile (e.g. Real Market Growth). In this case, the report will show you the strategic profile of businesses that **a)** achieve your target level of Market Share Change while **b)** operating within the strategic constraints you imposed.
2. You can not specify a target Share Change and simply specify the key constraining factors in your business profile (e.g. Real Market Growth, Beginning Relative Quality, etc.). In this case the report will show you the Market Share Change that's normal for businesses operating within the strategic constraints you specified.

Share-Change-Driving Factors:

Share-Change-Driving Factors:

(To get a definition of the variable you can click the question mark in front of the name of the variable OR you can press the DEFINITIONS button below to see definitions for all variables)



DEFINITIONS

Select your PIMS sample data range: **Beginning** Mid Max

Your desired Market Share Change:

Beginning Market Share:

Beginning Market Share Rank:

Beginning Relative Quality:

* Each field with a star next to it must be filled in!

Real Market Growth:

Number of Immediate Customers Accounting for 50% of Sales:

Change in Relative Quality:

Beginning Relative Direct Cost:

Beginning Percent of Sales Accounted for by New Products:

Beginning Relative Percent Sales of New Products:

Sales Force Expenses:

Media Advertising Expenses:

Sales Promotion Expenses:

Total Marketing Expenses:

Total Marketing Change:

Beginning Capacity Utilization:

Submit Reset

Note: These fields (no star) do not have to be completed.

Market Share Change Report

1/15/2012

Variable Name	Input Data	Sample Mean (PIMS)	Standard Deviation
Market Share Change	5.0	3.6	0.9
Beginning Market Share	18.0	20.1	6.3
Beginning Market Share Rank	2.0	1.8	-
Beginning Relative Quality (index)	3	3	-
Real Market Growth	-	1.6	12.9
Number of Immediate Customers Accounting for 50% of Sales	40.0	33.1	20.0
Change in Relative Quality	-	1.1	3.6
Beginning Relative Direct Cost (index)	-	3	-
Beginning Percent of Sales Accounted for by New Product	-	11.9	23.1
Beginning Relative Percent Sales of New Products	-	5.8	16.9
Sales Force Expenses	-	5.0	3.3
Media Advertising Expenses	-	0.8	2.2
Sales Promotion Expenses	-	1.4	2.3
Total Marketing Expenses	-	9.0	5.8
Total Marketing Change	-	23.4	17.7
Beginning Capacity Utilization	-	68.9	19.9

Your desired Market Share Change is **5**

PIMS %ile for your desired Market Share Change is **9.4**

There are **53** observations in the PIMS database whose data is close to your input data.

These observations have average Market Share Change of **3.6**

Back

©2012 SPI (The Strategic Planning Institute)

- Informe de presupuesto de marketing: ¿Qué nivel de gastos de marketing se esperan en una empresa similar?

1/15/112

The PIMS Program of the SPI

REMEMBER: This is just an exhibit - not a fully functional application - you cannot change the input data here but you can submit it to get real pimsonline.com report.

Marketing Budget Report

Key Question: *What levels of the marketing expense categories are "normal" for this business?*

Normally analysts do not specify a target marketing expense budget. You enter your marketing challenge profile and the report will show you the marketing budget that is normal for businesses with marketing challenges similar to your business.

Marketing Expense-Driving Factors:

Marketing Expense-Driving Factors:

(To get a definition of the variable you can click the question mark in front of the name of the variable OR you can press the DEFINITIONS button below to see definitions for all variables)



Select your PIMS sample data range **Beginning** **Mid** **Max**

Number of Immediate Customers Accounting for 50% of Sales *

Market Share Rank *

% of Sales Accounted for by New Products *

Shared Marketing *

Relative Quality *

* Each field with a star next to it must be filled in!

Number of End Users

Purchase Amount - End User

Served Market Concentration

Market Differentiation

Product R&D Expenses

Market Share

Note: These fields (no star) do not have to be completed.

Marketing Budget Report

1/15/2012

Input Data	
Variable Name	Input Value
Number of Immediate Customers Accounting for 50% of Sales	60.0
Market Share Rank	2.0
% of Sales Accounted for by New Product	10.0
Shared Marketing (index)	2
Relative Quality (index)	3
Number of End Users (index)	1
Purchase Amount - End User (index)	6
Served Market Concentration	55.0
Market Differentiation (index)	2
Product R&D Expenses/Revenue	5.0
Market Share	20.0
Output (PIMS) Data	
Total Marketing Expenses	9.3
Sales Force Expense	6.1
Media Advertising	0.2
Promotion Expense	0.7
Other Marketing Expenses	2.3

There are 50 observations in the PIMS database whose data is close to your input data.

©2012 SPI (The Strategic Planning Institute)

- Informe de atractivos del mercado/Fortaleza competitiva: ¿Cuál es el atractivo del mercado o la posición competitiva de una empresa similar?

1/15/112

The PIMS Program of the SPI

REMEMBER: This is just an exhibit - not a fully functional application - you cannot change the input data here but you can submit it to get real pimsonline.com report.

Market Attractiveness/Competitive Strength Report

Key Question: How does this business rate as an opportunity for generating profitable growth?

You do not specify a targeted position. You enter your strategic profile and the report will show you the Market Attractiveness/Competitive Strength positioning for businesses strategically similar to your business.

Market Factors that Contribute to Attractiveness:

Market Factors that Contribute to Attractiveness:

(To get a definition of the variable you can click the question mark in front of the name of the variable OR you can press the DEFINITIONS button below to see definitions for all variab



Market Scope: 2-National
 Real Market Growth: 5
 Market Differentiation: 2-Somewhat differentiated
 Number of Immediate Customers Accounting for 50% of Sales: 50
 % of Sales Accounted for by New Products: 7
 Served Market Concentration: 30

Market Factor that Detracts from Attractiveness:

Capital Intensity: 50

Competitive Factors that Contribute to Competitive Strength:

Market Share: 18
 Market Share Rank: 2
 Relative Market Share: 10
 Relative Quality: 3-Equivalent to the competition
 Relative Direct Cost: 3-Equivalent to the competition
 Relative Percent Sales of New Products: 8
 Patents/proprietary products: No @ Yes
 Patents/proprietary processes: No @ Yes

Submit Reset

All fields must be filled in!

Contact Information : telephone/fax - (617)491-9200, e-mail - spi@pimsonline.com
 ©2012 SPI (The Strategic Planning Institute)

Market Attractiveness/Competitive Strength Report

1/15/2012

Your input data:

Variable Name	Input Data
Market Scope (index)	2
Real Market Growth	5
Market Differentiation (index)	2
Number of Immediate Customers Accounting for 50% of Sales	50
Percent of Sales Accounted for by New Products	7
Served Market Concentration	30
Capital Intensity	50
Market Share	18
Market Share Rank (index)	2
Relative Market Share	10
Relative Quality (index)	3
Relative Direct Cost (index)	3
Relative Percent Sales of New Products	8
Patents/proprietary products	No
Patents/proprietary processes	No

You can see where your business fits in the PIMS experience:



Your business' position:

- on a PIMS Market Attractiveness scale of 1 (very unattractive) to 5 (very attractive) is 3.9
- on a PIMS Market Competitive Strength scale of 1 (very unattractive) to 5 (very attractive) is 2.85

PIMS suggests selectively building on strengths and grow for leadership.

Back

2. Desarrollar un perfil cuantitativo de la empresa.

El perfil debe incluir estimaciones de los criterios utilizados para seleccionar los elementos de comparación PIMS de lo que debe abordarse. Los criterios pimsonline.com han sido seleccionados tanto por la experiencia de PIMS y la teoría micro-económica, que han demostrado ser los impulsores más poderosos del factor bajo estudio. Por ejemplo: La Cuota de Mercado es un poderoso motor de la rentabilidad. Para explorar los niveles de

rentabilidad de un negocio, se debe proporcionar la cuota de mercado para esta empresa y cada uno de sus tres principales competidores.

Frecuentemente las empresas definidas como se ha especificado, para explorar los problemas de la estrategia competitiva no se alinean con la gestión existente o informes de estructura financiera. El analista debe desarrollar un perfil cuantitativo "green-field", para referirse a los documentos relevantes y entrevistas con personas conocedoras. Sólo por el hecho que los datos no estén disponibles, no hay que darse por vencido. La experiencia demuestra que este trabajo de los perfiles competitivos de productos o segmentos de mercado que no están alineados con las estructuras tradicionales de información puede ser muy instructivo.

3. Introduzca los valores de las variables de muestra y ejecute el programa para seleccionar los ejemplos de comparación de las empresas PIMS.
4. Revisar los resultados.

Qué tanto se aproxima el perfil de muestra con el perfil de la empresa? Si la muestra no existe, regresar al paso tres y cambiar los límites para obtener una diferente (mejor) coincidencia.

Nota: Este proceso de criterios de coincidencia de muestras/negocios es como tratar de mantener un conjunto de globos bajo el agua – cuando se cambia el énfasis para impulsar aún más en algunos globos, otros comienzan a aparecer. Del mismo modo, cuando se aprieta los límites de un criterio para obligar que la muestra se aproxime más a la empresa en ese criterio o para aumentar/disminuir el tamaño de la muestra, la coincidencia de la muestra /negocio en otro criterio puede ser degradado.

5. ¿Que resultados son los "esperados" por las empresas PIMS para este negocio?

El resultado que muestra en el informe pimsonline.com representa el promedio reportado por la muestra seleccionada de empresas similares PIMS. La sensibilidad de los resultados en los distintos niveles de los criterios de entrada y tamaño de la muestra, se pueden explorar de forma sistemática variando los límites de la muestra seleccionada y ejecutando informes adicionales en pimsonline.com.

6. ¿Cuál es el potencial de este negocio?

Para explorar el potencial de este negocio generando posicionamiento estratégicos alternativos, escenarios "What if" pueden ser identificados y perfilados, y ejecutar informes adicionales en pimsonline.com.