

Marketing

El Marketing

Como estrategia de emprendimiento

Alejandro **Schnarch** Kirberg

ediciones
U

Schnarch Kirberg, Alejandro

El Marketing como estrategia de emprendimiento - Alejandro Schnarch Kirberg,
1ª. edición. Bogotá: Ediciones de la U, 216 pgs.; 24 cms.
ISBN 978-958-762-508-0

e-ISBN 978-958-762-506-6

1. Emprendimiento 2. Competencias 3. Innovación 4. Administración 5. Marketing
658.8 cd 21 ed.

Área: Marketing

Primera edición: Bogotá, Colombia, febrero de 2016

ISBN 978-958-762-508-0

- © Alejandro Schnarch Kirberg
(Foros de discusión, blog del libro y materiales complementarios del autor
en www.edicionesdelau.com)
- © Ediciones de la U - Carrera 27 #27-43. - Tel. (+57-1) 3203510 - 3203499
www.edicionesdelau.com - E-mail: editor@edicionesdelau.com
Bogotá, Colombia

Ediciones de la U es una empresa editorial que, con una visión moderna y estratégica de las tecnologías, desarrolla, promueve, distribuye y comercializa contenidos, herramientas de formación, libros técnicos y profesionales, e-books, e-learning o aprendizaje en línea, realizados por autores con amplia experiencia en las diferentes áreas profesionales e investigativas, para brindar a nuestros usuarios soluciones útiles y prácticas que contribuyan al dominio de sus campos de trabajo y a su mejor desempeño en un mundo global, cambiante y cada vez más competitivo.

Coordinación editorial: Adriana Gutiérrez M.

Carátula: Ediciones de la U

Impresión: Digiprint Editores SAS.

Calle 63 #70D-34, Pbx (57+1) 7217756

Impreso y hecho en Colombia

Printed and made in Colombia

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro y otros medios, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.



Apreciad@ cliente:

Es gratificante poner en sus manos estas obras, por esta razón le invitamos a que se registre en nuestra web: www.edicionesdelau.com y obtenga beneficios adicionales como:

- Complementos digitales de las obras
- Actualizaciones de las publicaciones
- Interactuar con los autores a través del blog
- Información de nuevas publicaciones de su interés
- Noticias y eventos



Adquiere nuestras publicaciones en formato e-book



Visítanos en:

www.edicionesdelau.com

Sus pedidos a:

Carrera 27 # 27-43 • Barrio Teusaquillo

PBX. (57-1) 3203510 • (57-1) 3203499 • Móvil: 310 - 6256033

comercial@edicionesdelau.com - gerencia@edicionesdelau.com

Bogotá - Colombia

Av. Coyoacán 1812 A. Acacias Benito Juárez C.P. 03240

PBX. (52) 55-63051703 • Cel. 044 5544439418

janethcr@gruporamadelau.com

México D. F. - México

Contenido

Presentación.....	15
Introducción.....	17
Capítulo 1. Algunos mitos, realidades y cuestionamientos	19
1.1. Emprendimiento.....	19
1.2. Tipos de emprendimiento.....	20
1.3. Emprendedor y empresario.....	24
1.4. Emprendedores externos e internos.....	27
1.5. Emprendimiento en américa latina: realidades.....	36
1.6. El emprendimiento que se necesita.....	41
1.7. Emprendimientos sociales.....	45
Capítulo 2. Sobre aptitudes, actitudes y acciones	47
2.1. Características.....	47
2.2. Motivación.....	50
2.3. Competencias.....	52
2.4. El espíritu emprendedor.....	56
2.5. ¿El emprendedor nace o se hace?.....	60
2.6. Emprendimiento y educación.....	62
Capítulo 3. Causas, razones y motivos de fracasos	69
3.1. Consideraciones sobre el fracaso.....	69
3.2. Innovaciones que no prosperan.....	71

3.3. Fracasos en nuevas empresas	77
3.4. Las verdaderas dificultades	81
3.5. Marketing: un elemento clave del emprendimiento	85
Capítulo 4. Descubrir, desarrollar y definir	91
4.1. Creación de empresas: el proceso	91
4.2. Desarrollo de nuevos productos	96
4.3. Ideas y oportunidades	101
4.4. Desarrollo de la oferta	106
4.5. Validación del concepto	108
4.6. Prueba de producto	110
Capítulo 5. ¿Qué vendemos realmente?: Definiendo el producto	113
5.1. ¿Qué es un producto?	113
5.2. El mercado como centro orientador	116
5.3. Características y atributos de un tangible	117
5.4. Características y atributos del intangible	119
5.5. Calidad del producto	121
5.6. La marca del nuevo producto	123
5.7. La propuesta de valor	125
5.8. El modelo de negocio	129
Capítulo 6. Acerca del mercado y los clientes	135
6.1. El mercado y su segmentación	135
6.2. Mercado meta	139
6.3. Cómo obtener información del mercado	141
6.4. La investigación de mercados	143
6.5. Sobre el neuromarketing	146
6.6. Posicionamiento	150
6.7. Adopción de innovaciones	153

Capítulo 7. Marketing para emprendedores	157
7.1. Sobre el marketing	157
7.2. Marketing estratégico y marketing operativo	161
7.3. La mezcla de marketing	162
7.4. Programas de producto y distribución	164
7.5. Programas de precio y comunicación	168
7.6. Marketing on-line	173
7.7. Plan de marketing	176
7.8. Marketing para américa latina	181
Capítulo 8. De las ventas depende el éxito	185
8.1. Importancia de las ventas	185
8.2. La venta personal	187
8.3. El proceso de ventas	190
8.4. Dirección de vendedores	192
8.5. Atención y servicio al cliente	198
8.6. Fidelización de clientes	200
Bibliografía	209

Índice de Tablas

Tabla No. 1: Paralelo entre emprendedor y empresario	25
Tabla No. 2: Posiciones América Latina	40
Tabla No. 3: El proceso de posicionamiento	152

El marketing es un elemento clave para ayudar a encontrar, crear, validar, desarrollar, construir, ofrecer y vender nuevos productos o servicios, en organizaciones establecidas o nuevas empresas.

A mi querida esposa, hijos y nietos.

Presentación

Muchas ilusiones y proyectos se han visto malogrados por una equivocada visión de lo que es verdaderamente fundamental al emprender ya que, además de estar motivados y poseer ciertas competencias, se requiere identificar oportunidades y validarlas, definir el negocio y usar el marketing para conocer el mercado y diseñar estrategias adecuadas para comercializar esas innovaciones.

El marketing, en consecuencia, es un instrumento clave que ayuda a orientar, dirigir, facilitar y posibilitar el desarrollo emprendedor exitoso, tanto externo como interno, es decir, a sujetos encargados del desarrollo de nuevos productos e individuos interesados en iniciar sus propias empresas.

El libro, que pretende aportar positiva y constructivamente a este proceso, en busca de una sociedad más desarrollada, justa y equitativa, está dirigido a personas inquietas, estudiantes, académicos, colegas y organismos que impulsan, financian o investigan estas actividades.

El autor, de amplia experiencia en estos temas, ha sido asesor de muchas organizaciones, públicas y privadas, sobre esta problemática, además de haber publicado diferentes artículos y libros. También ha participado en congresos y seminarios en varios países latinoamericanos y en España.

Introducción

El emprendimiento está de moda. Se habla y se escribe mucho al respecto, se ofrecen cursos, manuales y apoyos privados y públicos. Se estimula en todos los niveles, incluso a los niños desde pequeños. Ser emprendedor se ha transformado en algo loable y positivo, en lo personal y social... Son los nuevos héroes de la sociedad¹.

Lo cual tiene aspectos muy positivos, pero también ha conducido a falsas expectativas, frustraciones y errores lamentables, existiendo muchos mitos al respecto. No siempre se tiene claro lo que es realmente un emprendedor, su importancia para el desarrollo económico y social, sus verdaderas características, las equivocaciones frecuentes y cómo se debe proceder para su motivación y perfeccionamiento, tanto desde el punto de vista individual como social.

El texto intenta contribuir a clarificar el valor de emprender, tanto en el interior de una organización establecida, como en la creación de nuevas empresas, destacando el aporte del marketing como guía y herramienta para fortalecer este proceso.

El primer capítulo trata sobre algunos mitos y realidades del emprendimiento, haciendo un cuestionamiento sobre lo que existe y debería existir; el segundo analiza al emprendedor, sus características y motivaciones; el capítulo tercero se dedica a mirar las causas y motivos de las altas tasas de frustraciones en esta actividad, planteando la carencia de marketing, como un factor muy importante.

En el cuarto capítulo se hacen consideraciones sobre el proceso emprendedor, tanto para nuevos productos como empresas, indicando cómo desarrollar

¹ Ver, por ejemplo, Rubén J. Lapetra: *Los emprendedores son héroes*. 1 de mayo de 2012. <http://www.elconfidencial.com/tecnologia/2012/05/01/los-emprendedores-son-heroes-2212>

y validar esas innovaciones; el quinto capítulo se refiere a la oferta de valor, cómo formularla y los elementos que la componen; el sexto analiza a quién va dirigida esa oferta y cómo estructurarla; y el séptimo y último capítulo está destinado a destacar la necesidad de vender para concluir bien el proceso emprendedor.

Todo ello para concluir que el marketing, como disciplina, se constituye en un elemento muy importante para encontrar, validar y desarrollar productos o servicios, ya sea en empresas establecidas o nuevas, además de facilitar la comercialización de los mismos, lo cual permite aseverar que el marketing es un elemento clave para el proceso emprendedor, ya sea en la creación de nuevas empresas o en el desarrollo de nuevos productos.

Algunos mitos, realidades y cuestionamientos

1.1. Emprendimiento

El emprendimiento es un término muy popular en todo el mundo, aun cuando siempre ha estado presente a lo largo de la historia y se ha vuelto de gran importancia, ante la necesidad de superar los crecientes problemas económicos y sociales. La palabra proviene del francés *entrepreneur* (pionero), y se refiere a la capacidad de una persona para hacer un esfuerzo por alcanzar una meta u objetivo, siendo utilizada también para designar a la persona que iniciaba una nueva empresa o proyecto, término que después fue aplicado a empresarios que fueron innovadores o agregaban valor a un producto o proceso ya existente.

La definición del emprendedor relaciona varias disciplinas, tales como: **economía, estrategia de negocios, comportamiento organizacional, sociología y psicología**. Los economistas definen al emprendedor en función de las actividades y logros conducentes a afectar el sistema económico; los sociólogos buscan comprender el modo en que el comportamiento de los emprendedores tiene lugar en la sociedad y puede afectarla; y los psicólogos se focalizan en las características personales y el proceso cognitivo de estos.

Se denomina emprendedor o emprendedora a aquella persona que identifica una oportunidad y organiza los recursos necesarios para ponerla en marcha. Es habitual emplear este término para designar a una persona que crea una empresa o que encuentra una oportunidad de negocio, o a alguien que empieza un proyecto por su propio entusiasmo.

Pero, la palabra emprendedor no puede quedar secuestrada por el mundo de la empresa. Los proyectos de emprendimiento que están vinculados a la transformación social y el compromiso ético con una sociedad justa, solidaria y pacífica son muy importantes para construir un futuro mejor para todos. Para Cristián Marcelo Riffo Cáceres, *"el emprendimiento necesariamente debe incluir la creación de valor sostenible; no solo desde el punto de vista económico sino también y sobre todo visto como la capacidad de generar nuevas oportunidades para otros"*.

El emprendimiento se puede definir a través de las tres "A": es aquella **actitud, aptitud y acción** de una persona que le permite asumir nuevos retos o proyectos. Una definición más completa, podría ser: *"Un emprendedor es aquel que idea proyectos y se vincula emocionalmente a los mismos, sea desde una nueva iniciativa empresarial, en la universidad, en la administración, en una gran empresa o en una ONG. Un emprendedor es alguien dotado de inquietud, creatividad, iniciativa y orientación a la acción. Alguien con voluntad transformadora, que desafía el statu-quo para dar lugar a nuevas realidades institucionales, empresariales o sociales. Alguien más interesado en el cambio que en la monótona gestión del día a día"*.

En consecuencia, el emprendimiento puede ser aplicado en múltiples ámbitos, de manera que cualquier contexto de experiencia puede ser afrontado con una actitud emprendedora: la propia vida, la familia, el trabajo, la comunidad. Tal situación posibilita la existencia de distintos tipos de emprendimientos: **personales, laborales, empresariales, ciudadanos o sociales.**

1.2. Tipos de emprendimiento

En cuanto a tipos de emprendimiento podemos señalar los siguientes:

- **Emprendimiento empresarial**, cuya motivación principal es la económica.
- **Emprendimiento público**, producido por organizaciones cívicas.
- **Emprendimiento social**, iniciativas dirigidas a cubrir una necesidad social.
- **Emprendimiento artístico-cultural.**
- **Emprendimiento político, religioso o espiritual.**

¹ Perezegana: *Perú: ¿País emprendedor o país de negociantes?* 13 de septiembre de 2012. <http://prosperez.wordpress.com/2012/09/13/peru-pais-emprendedor-o-pais-de-negociantes/>

² Xavier Ferràs: *Científicos emprendedores.* 29 de noviembre de 2015. <http://xavierferras.blogspot.com.co/2015/11/cientificos-emprendedores.html>

Teniendo presente eso, en esta oportunidad, nos preocupa básicamente el emprendimiento empresarial, el cual a su vez puede ser de varias clases:

- **De subsistencia:** empresas formales o informales, unidades productivas dirigidas a generar ingresos diarios para vivir (autoempleo), sin una planificación, ni visión de crecimiento, con bajos niveles de ingreso y que no generan valor agregado, ni tienen perspectivas de crecimiento en ventas.
- **Por necesidad:** cuando se ejecuta una idea de negocio de forma, pero sin el total conocimiento de su potencial en el mercado. Se puede decir que este tipo de emprendimiento es una aventura empresarial que se lleva a cabo por aquellos que buscan solucionar algún tipo de dificultad financiera o salir del desempleo.
- **Por oportunidad:** es cuando se materializa una idea en una empresa con potencial de crecimiento, ya que nace luego de la observación del mercado y la propuesta de soluciones a problemas que se están presentando.
- **Dinámicos:** son proyectos innovadores que están en capacidad de crecer de manera rentable, rápida y sostenible en el tiempo, es decir, que tienen alto potencial de crecimiento que puede deberse a la calidad de su equipo emprendedor, la mejora de una buena idea existente o porque intervienen en nichos de oportunidades no cubiertos. No están necesariamente basados en conocimiento sofisticado, además generan alto valor agregado y pueden diferenciarse de otros porque tienen un modelo de negocio, producto o servicio innovador que les da una ventaja competitiva –puede ser tecnológica o no– para convertirse en una mediana empresa.

También algunos autores distinguen entre emprendimientos empresariales tradicionales, emprendedores innovadores, emprendedores comerciales, emprendedor de servicios, emprendedores tecnológicos y el emprendedor profesional.

En un gran número de estudios y diagnósticos sobre emprendimiento, no se presta suficiente atención a estas diferencias. Por ejemplo, los indicadores que arroja el estudio sobre emprendimiento del **Global Entrepreneurship Monitor (GEM)**³ permiten conocer el porcentaje de personas, dentro de la población

³ El Global Entrepreneurship Monitor (GEM) fue fundado en 1999 por iniciativa del London Business School y del Babson College, como una red de investigación sin ánimo de lucro, a partir de la cual se monitorea la actividad emprendedora en aquellos países que de ella forman parte.

económicamente activa, que se encuentra iniciando un negocio. Por lo general, se presentan los resultados del estudio mediante un indicador que da cuenta del porcentaje de la población adulta que representan los emprendedores, aun cuando el dato esconda realidades que difieren enormemente en términos cualitativos. La mayoría de estas variables no son intrínsecas al emprendedor, sino que dependen del contexto con el cual el emprendedor debe forjar su negocio, lo que condiciona las trayectorias de crecimiento y desarrollo de las nuevas iniciativas. En la interacción entre el sujeto emprendedor y las condiciones de su entorno, se crean realidades tan distintas como la de un pequeño negocio informal y de subsistencia en el sector extractivo o en el comercio.

Se define a una empresa como de **emprendimiento dinámico** cuando muestra una tasa de incremento en ventas de al menos un 20% anual para cinco años consecutivos⁴. De forma particular, para los estudios de empresas latinoamericanas, Kantis y Díaz señalan que un emprendimiento dinámico es aquel que nace como microempresa, pero crece tan rápidamente que se convierte en una pequeña y mediana empresa, pyme, en los primeros cinco años⁵.

La definición de emprendimiento dinámico permite distinguirlo de otros tipos de emprendimiento, como el de base tecnológica o el innovador.

- El emprendimiento de **base tecnológica** es el impulsado por personal muy especializado que se hace cargo de oportunidades que pueden ser aprovechadas a través de medios tecnológicos. No todas las empresas de base tecnológica son de rápido crecimiento.
- El **emprendimiento innovador**, en tanto, se orienta al desarrollo de iniciativas innovadoras en sus modelos de negocio, más que en su tecnología.

El emprendimiento dinámico es de crecimiento sostenido y no necesariamente innovador o de base tecnológica, aun cuando se caracterice por contar con

⁴ Gabriel Hidalgo, Marco Kamiya y Mario Reyes: *Emprendimientos dinámicos en América Latina*. SERIE POLÍTICAS PÚBLICAS Y TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA, N° 16 / 2014. Pág. 15.

⁵ Fischer, E. & Reuber, R.: *Support for rapid growth firms: A comparison of the views of founders, government policymakers, and private sector resource providers*. *Journal of Small Business Management*, 41(4), 346-365, 2003.

⁶ Kantis, H. y Díaz, S.: *Innovación y emprendimiento en Chile: una radiografía de los emprendedores dinámicos y de sus prácticas empresariales*. Documento de Trabajo Endeavor. Santiago, Chile. 2008.

un alto grado de diferenciación que le permita crear y/o capturar cuotas crecientes de mercado a ritmo acelerado⁷.

Ruta N° define el emprendimiento dinámico como proyectos innovadores que están en capacidad de crecer de manera rentable, rápida y sostenible en el tiempo, es decir, que tienen alto potencial de crecimiento que puede deberse a la calidad de su equipo emprendedor, la mejora de una buena idea existente, o porque interviene en nichos de oportunidades no cubiertos.

Los emprendimientos dinámicos no están necesariamente basados en conocimiento sofisticado, pero generan alto valor agregado y pueden diferenciarse de otros porque tienen un modelo de negocio, producto o servicio innovador que les da una ventaja competitiva –puede ser tecnológica o no– para convertirse en una mediana empresa. Este tipo de negocios está en condiciones de reinvertir y de registrar un nivel de ventas significativo en una década, además crece por encima de la media de su sector⁸.

La creación y crecimiento de estas empresas es una de las fuentes más importantes de generación de riqueza y de empleo y oportunidades para la población y, por lo tanto, es una potencial herramienta para reducir la pobreza y elevar los ingresos; pero estos emprendimientos son menos comunes en América Latina que en otras partes del mundo, ya que los emprendedores latinoamericanos tienden a iniciar negocios con menores expectativas de crecimiento que sus pares en otros continentes.

De acuerdo con estudios en los países de la región, los emprendedores de carácter dinámico en América Latina se caracterizan por ofrecer productos o servicios diferenciados, principalmente orientados a empresas, siendo en su mayoría liderados por hombres, con educación superior, con experiencia laboral relacionada con la actividad de su empresa, que emprenden para alcanzar

⁷ Ver Gabriel Hidalgo, Marco Kamiya y Mario Reyes: *Emprendimientos dinámicos en América Latina*. SERIE POLÍTICAS PÚBLICAS Y TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA, N° 16 / 2014. Pág. 14.

⁸ RUTA N es una corporación creada por la alcaldía de Medellín, Colombia, que facilita la evolución económica de la ciudad hacia negocios intensivos en ciencia, tecnología e innovación, de forma incluyente y sostenible.

⁹ <http://rutanmedellin.org/es/recursos/abc-de-la-innovacion-rutan/item/emprendimiento-dinamico>

realización personal y contribuir con la sociedad, y que utilizan con eficacia sus redes de contacto para la obtención de recursos¹⁰.

1.3. Emprendedor y empresario

Un emprendedor es un empresario en potencia, pero *"una de las fallas en el emprendimiento es llegar a creer que, si se es buen emprendedor, también se puede ser buen empresario, lo que no siempre resulta cierto, y puede costar el éxito de un proyecto. Una cosa es emprender (idear un negocio y desarrollarlo) y otra cosa muy distinta es ser empresario (gestionar el proyecto luego de implementado). Cada uno requiere habilidades diferentes y específicas, y es difícil que una sola persona las tenga todas. Hay personas muy hábiles para emprender nuevos negocios, pero una vez el negocio es establecido, no tienen la habilidad requerida para expandirlo o siquiera mantenerlo"*¹¹.

Para Pablo Martínez, *"un emprendedor es importante para iniciar algo y romper paradigmas, pero es necesario un empresario para lograr que algo emprendido logre llegar a los niveles mayores de crecimiento. Se necesita paciencia, visión, enfoque y sobre todo perseverancia, para lograr que una idea pueda llegar lejos. Afortunadamente no estamos hablando de que sean dos personas diferentes, sino dos tipos de mentalidades distintas: ser emprendedores para iniciar un proyecto con la motivación y la esperanza de que sí se puede; y ser empresarios para que cuaje el proyecto, con la paciencia y la entrega total para que crezca"*¹².

Un emprendedor se puede ir transformando en empresario. Un emprendedor es capaz de identificar una necesidad, materializarla en idea, reunir los recursos necesarios y llevarla a la práctica, transformando esa idea en productos y/o servicios que comercializará a través de una empresa. En el momento en que dicha empresa comienza a desarrollar su actividad y aborda el camino de la consolidación, alcanzando los objetivos inicialmente establecidos, el emprendedor comienza a transformarse en empresario. Es la etapa en que el emprendedor comienza a ejercer con eficacia las funciones de directivo o gestor.

¹⁰ BID-FUNDES INTERNACIONAL. *Desarrollo Emprendedor: América Latina y la Experiencia Internacional*. Kantis, H. (ed.), Angelelli, P. y Moori, V. (colaboradores). 2004.

¹¹ Gerencie.com 07/ 02/2011. <http://www.gerencie.com/ser-buen-emprendedor-no-significa-ser-buen-emprendedor.html>

¹² Pablo Martínez Ibarra: *¿Ser empresario o ser emprendedor?* 12 de diciembre de 2013. <http://www.playersoflife.com/articulo.php?id=4416>

En el siguiente cuadro se presenta un paralelo entre un emprendedor y un empresario:

Tabla No. 1: Paralelo entre emprendedor y empresario

Emprendedor	Empresario
<ul style="list-style-type: none"> • Visionario • Creativo • Comunicativo • Asume riesgos • Puede no tener experiencia y formación en gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizador • Líder de equipos • Vendedor • Minimiza riesgos • Requiere experiencia y formación en gestión
El <i>ser emprendedor</i> es una forma de ser, y puede crear o no una empresa	El <i>ser empresario</i> es una forma de actuar, en la que genera valor, genera puestos de trabajo, etc.

Los emprendedores son excelentes creando un negocio, pero no siempre logran mantenerlo y, en este punto, muchos quedan estancados, frustrados y sin energía para continuar; en cambio, un empresario es hábil para mantener y dirigir el negocio creado.

Querer y poder no significan lo mismo, y cuando un emprendedor se da cuenta de sus limitaciones debería *"conformar una estructura organizativa que le permita convertir su start up en toda una empresa. Esto es, crear un equipo de trabajo multidisciplinar, con perfiles complementarios a su alrededor, que supla sus carencias y complemente sus virtudes de tal manera que la organización pueda crecer"*¹³.

Por ello, debe dejarse de proponer y decir que *"si lo puedes soñar, lo puedes hacer"* (Walt Disney)... Como dice Edgardo Augusto Maidana, *"olvidese de esas historias de emprendedores visionarios que trabajando desde el garaje de sus casas y creando productos destinados a cambiar el mundo logran la fama y la fortuna. Esa idealización del emprendedor, seamos honestos, está a años luz de la realidad"*¹⁴. Como también indica Eduardo Vázquez Brotto, *"hasta hace poco solo se destacaban las historias de éxito, cómo empezaron en un garaje y*

¹³ Efrén Miranda. Citado por ARANCHA BUSTILLO: *Emprendedores que no valen para empresario*. 19/05/2015. <http://www.expansion.com/emprendedores-empleo/emprendedores/2015/05/15/55561b7222601dce7b8b459c.html>

¹⁴ Edgardo Augusto Maidana: *No somos Steve Jobs: por eso usamos el Método Lean Startup*. 15 de febrero de 2014. <http://www.edgardomaidana.com/category/blogging/>

terminaron multimillonarios (HP, Apple) o en una habitación de un campus universitario (Facebook), hoy por suerte se empiezan a escuchar historias de fracasos lo que da una cuota de realismo al tema¹⁵.

El semanario inglés *The Economist* publicó "emprendedores anónimos", con las penas de este sector. "Está de moda romantizar a los emprendedores. Los profesores de las escuelas de negocios alaban sus modelos disruptivos, los políticos los adulan por ser creadores de riqueza, y las revistas sacan a Richard Branson en su casa del Lago de Como. Pero la realidad puede ser tan romántica como un chicle de vidrio: cero seguridades laborales, ansiedad con el dinero propio de ludópatas crónicos y vida social de ermitaños", sostiene la nota¹⁶.

Por eso lo importante es el cómo se puede lograr y no continuar con el discurso de que solo hay que desearlo. Hay que ser muy claros: para ser emprendedor no basta con la sola voluntad, dice Jesús Eduardo López Loyola¹⁷.

Ni todas las personas pueden ser emprendedores ni todos los emprendedores valen para empresario. Así de sencillo. Para mantener y gestionar una empresa se requieren ciertas habilidades y conocimientos que no todo el mundo posee. Lo importante es admitir las carencias para evitar que esa buena idea de negocio muera por nuestra obstinada vanidad¹⁸.

Y en materia gerencial hay dificultades. Simón Gaviria, director del Departamento Nacional de Planeación de Colombia, comenta que "los empresarios tienen una autopercepción muy alta de sus capacidades que dificulta que entiendan las brechas que tienen en gerencia y en uso de tecnología frente a empresas de

¹⁵ Eduardo Vázquez Brotto: *Éxitos, fracasos y datos del mundo emprendedor*. 11 de febrero de 2015. Un ejemplo son los encuentros conocidos como *FuckUp Nights*, donde distintos emprendedores cuentan sus fracasos; este evento que nació en México en 2012 ya se desarrolla en más de 20 ciudades alrededor del mundo. El año pasado tuvo su primera versión en Buenos Aires. <http://analisiscompetitivo.com/2015/02/11/exitos-fracasos-y-datos-del-mundo-emprendedor/>. Ver también Sebastián Campanario: *Un casting para encontrar a los "emprendedores"*. 19 de octubre de 2014. <http://www.lanacion.com.ar/1736545-un-casting-para-encontrar-a-los-emperdedores> donde se cuenta de estos encuentros.

¹⁶ Citado en *La Nación* de Buenos Aires, Argentina. 19 de octubre de 2014. <http://www.lanacion.com.ar/1736545-un-casting-para-encontrar-a-los-emperdedores>

¹⁷ Jesús Eduardo López Loyola: *¿Cualquier persona puede ser un emprendedor?* 2 de Diciembre de 2015. <http://www.forbes.com.mx/cualquier-persona-puede-ser-un-emprendedor/>

¹⁸ *¿Hay emprendedores que no valen para un empresario?* GESTIÓN. Viernes, 29 de mayo de 2015. <http://gestion.pe/tu-dinero/emprendedores-que-no-valen-empresario-2133208>

otros países"¹⁹. Y las cifras que respaldan su queja son contundentes, afirma la revista: "la Encuesta Mundial de Gerencia del Banco Mundial indica que la calidad de los gerentes de las pymes en Colombia ocupa el último lugar en Suramérica"²⁰. Es decir, la brecha entre la percepción y la realidad es muy alta, ya que los gerentes colombianos se dan un altísimo puntaje. Esto fue ratificado por el London School of Economics, que encontró que la calidad de la gerencia en Colombia obtiene la más baja calificación entre 23 países tanto emergentes como avanzados²¹.

Por lo tanto, "hay emprendedores empresarios y hay empresarios emprendedores, pero también lo contrario, esto es, emprendedores que no son empresarios y empresarios que no son emprendedores"²²...

1.4. Emprendedores externos e internos

A menudo se piensa que el espíritu emprendedor se refiere solo a la creación y puesta en marcha de nuevas empresas, pero hay diferentes clases de actividad emprendedora y donde este transformador y su espíritu pueden ser puestos de manifiesto dentro o fuera de un contexto organizacional dado previamente.

Gifford Pinchot²³ fue uno de los pioneros en hacer una distinción entre el intraemprendedor y el emprendedor. Desde ese punto de vista, podemos tener dos tipos de personas, ambas fundamentales para impulsar la innovación:

- **Intrapreneur:** el empresario dentro de la empresa, que asume la responsabilidad activa de producir cualquier tipo de innovación dentro de la compañía; el que introduce y produce nuevos productos, procesos y servicios, que le permiten a una empresa crecer y beneficiarse.
- **Entrepreneur:** el empresario independiente que busca crear empresas y desempeña el mismo papel que el anterior, pero fuera de las organizaciones.

¹⁹ Revista *Dinero*, 13 de noviembre de 2015. Pág. 26.

²⁰ Ídem.

²¹ DANIEL NIÑO: *Importa no solo lo que se produce, también la calidad de la gerencia*. 4/22/2015. <http://www.dinero.com/pais/articulo/banco-mundial-cuestiona-calidad-gerencia-colombia/207858>

²² *¿Emprendedor es lo mismo que empresario?* 07/09/2013. <http://www.gerencia.com/emprendedor-es-lo-mismo-que-empresario.html>

²³ Gifford Pinchot: *Intrapreneuring*. Ed. Norma, Colombia, 1985.

Pero se **apoya y facilita mucho más la creación de nuevas empresas**. Andrés Pallaro señala al respecto que "este camino se fue agudizando con el correr de los años llegando a la explosión actual del llamado « emprendedorismo ». Programas de formación y entrenamiento para emprendedores de todo tipo, duración y metodologías; proliferación de concursos y certámenes para ideas y proyectos emprendedores; creación de nuevas plataformas de apoyo como incubadoras, aceleradoras, company builders, etc.; nuevas modalidades de inversión de capital de riesgo como distintas configuraciones de inversores ángeles, instrumentos más sofisticados como letras convertibles, el fenómeno del crowdfunding y la expansión del venture capital; nuevas técnicas y conocimientos de management de inicio (lean startup, business models, etc.); y muchas otras expresiones de esta economía pro startups han invadido nuestras realidades dando forma a los llamados « ecosistemas emprendedores » de cada ciudad, región y país (nucleamiento de todos los actores vinculados al desarrollo emprendedor para potenciar sus interacciones, proyectos y realizaciones) e impulsado verdaderos bacanales del show de los « starters ». Casi como una sucesión de epifanías, todos corrimos a abrazar con entusiasmo este manantial de creación empresarial"²⁴.

"Pero, ¿qué pasa cuando las oportunidades de negocio, riesgos y recursos se identifican dentro de una empresa ya existente? Es ahí donde entra en escena el no tan hollywoodense **intrapreneur**"²⁵. Este término define al ejecutivo que no quiere salir de la empresa donde trabaja, pero que es capaz de identificar nuevas oportunidades de negocio e instrumentar una serie de acciones que le permiten innovar en los procesos y productos que se presentan para la misma, convirtiéndolas en nuevos negocios para la organización.

El desarrollo económico y social requiere de personas emprendedoras capaces de cambiar y mejorar productos, procesos, métodos o sistemas para hacer crecer las empresas y personas con espíritu empresarial que creen sus propias empresas.

Pero la mayor parte de la literatura e incentivos se refiere a los entrepreneurs, es decir, aquellas personas que crean empresas, y **se ha descuidado al intrapreneur, o sea las personas que realizan innovaciones en organizaciones establecidas...**

²⁴ Andrés Pallaro: *La hora de los Intrapreneurs*. 14 de junio de 2015. <http://www.andrespallaro.com/2015/06/14/la-hora-de-los-intrapreneurs/>

²⁵ José Jiménez: *El intrapreneur, un valor en la empresa*. 23 de agosto de 2015. <http://www.paginasiete.bo/inversion/2015/8/23/intrapreneur-valor-empresa-67501.html>

"¿Cuántas veces se escucha decir a las empresas que su principal activo es su propia gente? Frases como estas pueden parecer vacías de significado hasta que aparecen esos empleados dispuestos a identificar nuevas oportunidades de negocios y desarrollar procesos, productos y servicios innovadores que hacen crecer a la organización. Son esos colaboradores con pasión por lo que hacen, proactividad frente a la incertidumbre, vocación hacia la ejecución de soluciones y la convicción de generar valor agregado en cada objetivo propuesto. Esos empleados llamados intrapreneurs que desarrollan su espíritu emprendedor bajo el paraguas de la organización. En un contexto de cambio e incertidumbre a nivel global, estos emprendedores internos se están convirtiendo en la figurita más buscada por las compañías que necesitan innovar y adaptarse con gran velocidad a las nuevas tecnologías, necesidades y demandas de la sociedad"²⁶.

Incluso los grandes emprendedores que fundan empresas necesitan de colaboradores... Se cita a menudo, como forma de motivar el emprendimiento externo, que Steve Jobs decía: "Si tú no trabajas por tus sueños, alguien te contratará para que trabajes por los suyos"... pero si él no hubiese tenido equipos de personas creativas e innovadoras, no hubiera logrado los suyos...

Precisamente la empresa misma postula que "en Apple no solo creamos productos. Creamos maravillas que han revolucionado sectores enteros. La diversidad de personas e ideas inspira la innovación que hay en todo lo que hacemos: desde nuestra increíble tecnología al excepcional compromiso que mantenemos con el medio ambiente. Únete a Apple y ayúdanos a mejorar el mundo"²⁷. El propio Steve Jobs decía "nuestros héroes son innovadores. Estamos a favor de la innovación. Si quieres trabajar en Apple, esperamos que innoves".

Apple, que desde el 2005 ocupa el primer lugar de las empresas innovadoras, "tiene una cultura que busca gente apasionada, creativa, que innove en todo lo que lleve a cabo, rompiendo paradigmas e introduciendo los mejores productos, siempre un paso delante de las necesidades del mercado"²⁸.

Por eso, las empresas tienen que "atraer gente creativa si la empresa espera construir un grupo de innovadores en todos los niveles. Es evidente que, si las empresas

²⁶ Ana Falbo: *En busca del innovador interno*. 22.04.15. <http://www.cronista.com/management/En-busca-del-innovador-interno-20150422-0016.html>

²⁷ <http://www.apple.com/jobs/es/>

²⁸ Ahmed, Shephererd, Ramos y Ramos: *Administración de la innovación*. Pearson, México, 2012. Pág. 172.

quieren ideas innovadoras de los empleados, deberán de buscar el potencial de innovación desde el proceso de contratación. Por ejemplo, en Virgin, Richard Branson ha hecho que la innovación sea una de las seis características clave que se evalúan cuando se está buscando a nuevos empleados. Para ser contratado en Virgin, debes de demostrar una pasión por las nuevas ideas, debes de hacer tu creatividad aparente, y mostrar un historial de pensamiento diferente"... "Google también utiliza una técnica innovadora para encontrar candidatos calificados y creativos llamada «Google Code Jam», un torneo de resolución de problemas en el que los participantes compiten en línea para resolver los mismos problemas bajo las mismas restricciones de tiempo"²⁹.

"Por más grande o pequeña que sea tu organización, siempre contarás con colaboradores que tengan como rasgo distintivo ser innovadores, positivos y atrevidos. Ellos son los llamados intrapreneurs, y son esos emprendedores internos que no tienen deseos de salir de la organización, pero sí toda la disposición de poner su energía en mejorar el entorno. Los intrapreneurs son capaces de identificar las oportunidades de mejora, así como instrumentar acciones para innovar en procesos y productos en las compañías en donde colaboran, construyendo de este modo nuevas oportunidades de negocio"³⁰. Intrapreneurs: emprendedores dispuestos a innovar dentro de tu negocio

Pero eso hay que crear el ambiente adecuado. La gerencia puede ayudar proporcionando un clima en que la gente entienda que cada idea será evaluada cuidadosamente, que se puede jugar con las ideas, hablar y experimentar, que no serán desairadas con frases al estilo de "no funciona" o de "no está en el presupuesto", que desestimulan la creatividad.

Como decía Mc. Person, *¿hace como 30 años atrás!:* "una corporación exitosa es aquella que estimula la aparición de un espíritu creador, recompensa adecuadamente a los empleados que demuestran poseerlo y posteriormente le permite participar en la acción emprendida como consecuencia de su iniciativa"³¹. Agregando, "la innovación y creatividad empresarial van de la mano si lo que desea

²⁹ Jeff Dyer y Hal Gregersen: *El Secreto de las Empresas Innovadoras: No es la I+D*. 29 de noviembre de 2015. <http://www.innovationmanagement.se/2013/05/13/el-secreto-de-las-empresas-innovadoras-no-es-la-id/>

³⁰ <http://www.univision.com/noticias/dinero/intrapreneurs-emprendedores-dispuestos-a-innovar-dentro-de-tu-negocio> 24 de abril de 2015.

³¹ Joseph Mc. Person: *Innovación y creatividad, palabras de advertencias sobre recetas para triunfar*. International management. Enero de 1985. Pág. 47.

es que de manera conjunta la dirección y los colaboradores de la organización atiendan al llamado de urgencia que está haciendo el mundo empresarial. O te adaptas a las nuevas tendencias de mercado y eres innovador o desapareces. Ser parte del mundo moderno es posible si dentro de su quehacer diario trabaja con innovación y creatividad empresarial y lo más importante: lo hace parte de su equipo de trabajo"³².

Esto también es postulado por Peter Drucker, en 1985, en su extraordinario libro *La innovación y el empresario innovador*³³, en que postula que la gerencia innovadora requiere, entre otras cosas, políticas y prácticas para que sea receptiva a la innovación y esté alerta para percibir el cambio como una oportunidad más que como una amenaza y que debe estar organizada para crear el clima necesario.

Definitivamente, "para enriquecer el flujo de ideas en el interior de las empresas es necesario hacer un esfuerzo para crear un clima de trabajo que favorezca este proceso, apoyando las iniciativas de los empleados, motivándolos, reconociendo, valorando y tomando muy en cuenta sus aportaciones; estableciendo eficientes canales de comunicación horizontal; proporcionándoles los medios indispensables para llevar a cabo esta tarea de identificación de ideas de nuevos productos; instrumentando programas de capacitación que los ayuden a desplegar sus habilidades creativas, el pensamiento creativo, el manejo de técnicas especialmente diseñadas para la generación de ideas, como son las sesiones en grupo de aportación de ideas, y la relación de atributos para mejora de productos"³⁴.

El profesor sueco Göran Ekvall³⁵ postula algunos factores claves que favorecen una cultura catalizadora de la creatividad e innovación. No es nuevo, pero está plenamente vigente y contiene, sobre todo, mucho sentido común. Los elementos son:³⁶

³² *Fomentando la innovación y la creatividad empresarial: Dos armas indispensables en el mundo moderno*. Publicado en Estrategia por S y C. 9 de febrero de 2013. <http://www.serviciosycomercios.com.ar/estrategia/fomentando-la-innovacion-y-la-creatividad-empresarial-dos-armas-indispensables-en-el-mundo-moderno/>

³³ Peter Drucker: *La innovación y el empresario innovador*. Norma, Colombia, 1986.

³⁴ Salvador García e Isabel García: *Desarrollo de nuevos productos en la micro y pequeña industria*. En *Administrare Hoy*, N° 42, México, 1999. Pág. 27.

³⁵ Ver: José Enebral Fernández: *Una cultura empresarial para la innovación*. <http://winred.com/innovacion/pildora-n-16-una-cultura-empresarial-para-la-innovacion/gmx-niv59-con14629.htm> 27 de julio de 2009.

³⁶ Charles W. Prather: *How Is Your Climate for Innovation?* <http://www.thinking.net/Creativity/creativity.html>. 28 de diciembre de 2015.

- **Desafío (Challenge).** El grado de involucración de los empleados en la marcha de la empresa, desde el día a día a las decisiones estratégicas. Si una organización logra crear una cultura en la que el compromiso sea alto, lógicamente sus integrantes estarán más dispuestos a contribuir con ideas y propuestas creativas. Encontrarán un sentido a su trabajo, disfrutarán de él y estarán prestos a invertir toda la energía necesaria para el viaje de la innovación. De lo contrario, nos enfrentaremos a una atmósfera apática e indiferente, que desembocará en la pérdida de interés.
- **Libertad (Freedom).** ¿Tienen las personas en una organización margen para elegir la forma en que desarrollan su trabajo? En un clima de libertad, existe autonomía para que sean los propios empleados los que fijen sus objetivos y tomen decisiones sobre cómo hacer las cosas. Ello les llevará a hacer contactos, compartir y recibir información, debatir problemas y alternativas, planear y ejecutar iniciativas de distinta índole, y tomar decisiones. Por decirlo brevemente, desarrolla la autonomía y el compromiso personal. En el caso opuesto, solo encontraremos empleados pasivos, que se limitan a seguir las normas y que no querrán salir de su zona de confort.
- **Apoyo a las ideas (Idea support).** ¿Cuál es la bienvenida que se da a una nueva idea en una organización? Cualquier propuesta por pequeña que sea va a requerir ayuda, ya sea en forma de recursos, valoración o simplemente para elevarla a otro nivel jerárquico o de responsabilidad. En un clima creativo, las ideas encuentran soporte y son recibidas y analizadas con profesionalidad tanto por el equipo como por los líderes, con espíritu positivo y constructivo. En un clima poco propicio a la creatividad, el "no" surge automáticamente y la detección anticipada de obstáculos y/o errores se impone.
- **Confianza y franqueza (Trust/openness).** Cuando el grado de confianza es adecuado en una organización, todos los empleados se atreven a exponer sus ideas y opiniones. Puede uno tomar la iniciativa sin temor al ridículo o a represalias en caso de fracaso. La comunicación es abierta y directa. La seguridad emocional en las relaciones es básica. Si no hay confianza, las personas sospechan unas de otras y son cautelosas ante el temor de incurrir en errores caros para la organización. El miedo a que nos roben una idea nuestra o se aprovechen de ella también es recurrente. Sin confianza ni franqueza, se pierde mucha energía en tratar de descifrar las auténticas intenciones de las personas, en protegerse de ellas o atacarlas, lo que desemboca en el deterioro de las relaciones y de su potencial para la creatividad.
- **Dinamismo y vivacidad (Dynamism and liveliness).** En una empresa dinámica, suceden cosas nuevas constantemente y se producen cambios frecuentes en la forma de pensar o de manejar problemas. Se da un tipo de turbulencia psicológica descrita por sus protagonistas como "a toda velocidad", "adelante", "vertiginosa", "torbellino". El clima es vital y lleno de energía. En el lugar opuesto, encontramos una organización que avanza al trote lento y sin sorpresas. No hay nuevos proyectos ni planes diferentes. Todo marcha de la manera habitual.
- **Juego y alegría (Playfulness and humor).** En un clima que promueve la creatividad, las personas son profesionales a la hora de desempeñar sus tareas, y lo hacen con productividad y resultados, pero también son capaces de mantener un ambiente laboral relajado y espontáneo, donde las bromas y risas surgen de forma natural. Cuando la atmósfera es seria, triste, negativa o incómoda y la risa está mal vista, no podemos esperar que brote la creatividad. En una situación ideal, la organización valora además las posibilidades del juego y el entretenimiento como método de aprendizaje y de crear relaciones y vínculos creativos, superando la dicotomía juego/trabajo.
- **Debate.** ¿Propicia el clima de una organización que haya controversias y choques entre diferentes puntos de vista, ideas, experiencias o conocimientos? En una organización que debate se escuchan muchas voces, incluso las minoritarias, y las personas tienen ganas de proponer ideas. Si falta el diálogo, se tiende a seguir patrones autoritarios sin cuestionar nada. El debate ha de centrarse en ideas y problemas.
- **Conflictos (Conflict).** Presencia de tensiones emocionales y personales entre los integrantes de una organización, muy diferentes a los conflictos entre ideas. Enredos, tretas, disputas, chismes y bulos son moneda común en estos casos, que afectan gravemente al potencial creativo de los equipos. Si hay luchas de poder en una empresa, es difícil sembrar para la creatividad. Un comportamiento maduro entre los empleados, intuición psicológica y control de los impulsos son claves.
- **Asunción de riesgos (Risk taking).** ¿Tolera una organización la ambigüedad e inseguridad que implica la innovación? Si se emprenden iniciativas audaces aun a sabiendas de la incertidumbre sobre su resultado, estamos ante una organización creativa. Los empleados sienten que pueden "hacer apuestas" sobre ciertas ideas y se aventuran a plantear nuevas propuestas. En un clima opuesto, los equipos muestran una mentalidad cauta y

vacilante; se sitúan en posiciones conservadoras, se crean muchos comités y se pasan decisiones de unos a otros.

- **Tiempo para las ideas (Idea time).** ¿Los empleados de su organización disponen de tiempo –dentro de su horario laboral- para trabajar sobre nuevas ideas? Un clima creativo abre espacios (físicos y temporales) fuera de las tareas estipuladas para discutir, estudiar otras oportunidades, desarrollar nuevos productos o soluciones alternativas a problemas. Si cada minuto del día está destinado a una tarea específica, nadie podrá pensar más allá de las instrucciones y las rutinas. Las pocas ideas básicas que puedan surgir así, que requieren de tiempo para desarrollarse y convertirse en propuestas de valor, morirán de inanición.

En resumen, los factores determinantes del emprendimiento serían: **hacer, comenzar, riesgo, decisión, innovación y empleo.**

- Un emprendedor lleva a la realidad una idea que se encuentra en una etapa inicial de una actividad comercial o social, asumiendo la posibilidad del fracaso de su proyecto.
- El emprendedor debe poder decidir serlo, sin importar si lo novedoso reposa en el producto, en la forma de venderlo, en el cliente o, incluso, en la zona donde se ha decidido ejecutar el emprendimiento, lo importante es que debe aportar un valor.
- Adicionalmente, un emprendimiento que no contemple la creación de fuentes de trabajo directas difícilmente pueda llamarse de esa forma, por lo cual, un emprendedor debe entenderse como alguien que aporte fuentes de empleo a la sociedad, más allá de solo el suyo.

Esto incluye los llamados emprendedores internos, con capacidades para innovar en empresas establecidas, que son tan transcendentales como los emprendedores reseñados.

El espíritu emprendedor se ve reflejado también en aquellas personas que ya laboran para una empresa y son proactivas, creativas, comprometidas y que con su entusiasmo y compromiso crean soluciones y proyectos exitosos para sus organizaciones. A veces se postula que, además de este tipo de empleados, también se requieren aquellos que siguen órdenes y solo ejecutan, que muchas veces se peca porque se contrata a gente atrevida en cargos operativos y les va mal (por lado y lado: el empleado se frustra y la empresa también). Ahora bien,

esto no quiere decir que siempre exista la posibilidad de proponer cambios y mejoras, es decir, aceptar que **el hombre en la empresa debe trascender de objeto a sujeto. Esto es, que sea valorado como persona, con capacidad de crear, innovar, resolver problemas, transformar procesos, trabajar en equipo, tomar decisiones y participar en el desarrollo de sus organizaciones.**

Gretz y Drozdeck, en su libro *Aproveche la creatividad de sus empleados*, dicen que "y es así como muchas empresas han sabido aprovechar los talentos creativos de trabajadores de la línea de montaje, el personal de limpieza y de las secretarías"³⁷. Ciertamente "durante años, los líderes empresariales se han centrado en temas como la productividad de los empleados, la eficiencia de los procesos y la planificación de la fuerza de trabajo, como los factores clave del éxito de sus compañías. Pero durante los últimos años, el modo de pensar ha cambiado. Las empresas líderes reconocen la importancia de otro factor clave del éxito, la necesidad de infundir creatividad en todos los aspectos del entorno empresarial, desde la estrategia y la cultura a la innovación y compromiso del cliente", afirma David Wadhvani³⁸.

*El progreso económico y el desarrollo social, con responsabilidad social, pasa por la creatividad e innovación, y como dice acertadamente Francisco Manrique: "La solución de la complejidad de los problemas de la sociedad, así como la creación de valor para las empresas, estarán cada vez más asociadas a la capacidad de tener un capital humano creativo e innovador, que sepa utilizar las ventajas de la ciencia y la tecnología. Pero, también, de contar con gente emprendedora, que se arriesgue a fallar, a proponer soluciones novedosas, y sea capaz de llevarlas a cabo"*³⁹.

En resumen, para emprender se requieren tres fuerzas básicas, según Timmons y Spinelli⁴⁰:

- **La oportunidad de negocio:** el talento básico aquí es reconocer la oportunidad y aprovecharla. Es preciso ver lo que otros no ven, lo que implica poseer una visión estratégica del mercado donde se opera.

³⁷ Gretz y Drozdeck: *Aproveche la creatividad de sus empleados*. McGraw-Hill, México, 1993, Pág. 4.

³⁸ ¿Importa la creatividad? Un estudio de Adobe muestra su gran impacto en los resultados empresariales. <http://grafica.info/importa-la-creatividad-un-estudio-de-adobe-muestra-su-gran-impacto-en-los-resultados-empresariales/>. 13 de octubre de 2014

³⁹ Francisco Manrique: *La cenicienta de las campañas políticas*. El Tiempo, Colombia. 22 de junio de 2014. <http://www.eltiempo.com/opinion/columnistas/la-cenicienta-de-las-campanas-politicas/14157135>

⁴⁰ Timmons, J. & Spinelli, S.: *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st century*, 7th ed., Boston: McGraw-Hill / Irwin. 2007.

- **El equipo:** los colaboradores eficientes comandados por un líder deben poseer habilidades complementarias entre sí. Si no hay equipo, se tiene una debilidad y no una fortaleza.
- **Los recursos:** muchos pueden estar disponibles, pero cuando no, el carácter emprendedor se encarga de buscarlos. El verdadero emprendedor, de hecho, inicia su idea sin recursos, pero su carácter y espíritu le permiten ver las formas y los medios de conseguirlos.

Para Timmons, para la creación y éxito de una empresa no solo es necesario administrar y gerenciar, actualmente la generación empresarial requiere ser liderada, por eso las organizaciones necesitan replantear su cultura y sus prácticas. Buscan dirigirlas hacia procesos dinámicos, orientados a la oportunidad, donde exista la presencia de un líder y un equipo empresarial: creativo, cuidadoso y moderado de los recursos, con visión integradora y holística, que permita establecer un balance entre todas las fuerzas impulsoras⁴¹.

1.5. Emprendimiento en América Latina: realidades

América Latina y el Caribe se caracterizan por una alta tasa de emprendimiento entre su población activa, según destaca cada año el informe Global Entrepreneurship Monitor (GEM)⁴². De hecho, la actividad empresarial total es incluso mayor que en el caso de países desarrollados. Sin embargo, el porcentaje de fracasos es bastante elevado y el crecimiento de la productividad ha sido en promedio históricamente muy bajo.

Un reciente informe del Banco Mundial, denominado El emprendimiento en América Latina, establece: muchas empresas y poca innovación aclara que un emprendedor exitoso es aquel que transforma las ideas en empresas comerciales rentables, un proceso que requiere la capacidad de innovar, introducir nuevos productos y explorar nuevos mercados.

La realidad de los emprendedores en América Latina no se parece en nada a la de otras regiones: empezando por el tamaño –la mayoría de las empresas son

⁴¹ Ver Valera R.: *Innovación Empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas*. (Tercera Edición) Cali, Colombia: Pearson Prentice Hall, 2008.

⁴² Es el más extenso proyecto de medición de emprendimiento en el mundo y es liderado por Babson College y London Business School. Ver: <http://www.gemconsortium.org/>

micro o pequeñas- y terminando por la motivación –los emprendedores son lo que son más por “necesidad” que por “oportunidad”-. Además de estos rasgos, los emprendedores tienen escaso apetito por el riesgo y la innovación, lo cual, sumado a la disponibilidad limitada de capital humano, produce empresas menos complejas e innovadoras que sus contrapartes europeas o asiáticas⁴³.

Pero, como indica Augusto de la Torre, economista en Jefe del Banco Mundial para América Latina y el Caribe⁴⁴, “el hecho de que existan tantas empresas pequeñas puede ser el síntoma de un desequilibrio dañino: demasiadas firmas con poco potencial de crecimiento y una escasez de lo que llamamos emprendedores «transformacionales», que son esenciales para la generación de puestos de trabajo de calidad y el aumento de la productividad”.

Hay muchos emprendedores en América Latina, “pero la mayoría de ellos manejan una escala pequeña y muestran un bajo dinamismo en lo que respecta a la generación de nuevos puestos de trabajo. Un análisis minucioso de las características de estos microempresarios, comparado con aquellos empresarios que emplean trabajadores, sugiere que solo un cuarto de ellos tiene potencial de crecer, generando más empleo, e innovar para contribuir a aumentar la productividad. El resto de ellos, tres cuartos del total, pueden ser catalogados como emprendedores de subsistencia”⁴⁵.

Lucila Berneill⁴⁶, dentro del mismo informe, entrega algunas cifras sobre América Latina: el 75% son microempresas (menos de 5 empleados), que emplean alrededor del 40% de los asalariados del sector privado. Además, el 28% se desempeña como trabajador por cuenta propia, es decir, muchos de los emprendedores de la región son, en realidad, auto-empleados u operan establecimientos de escala reducida.

⁴³ Francesca Castellani: *Una desventaja comparativa para los emprendedores en América Latina*. 16 de enero de 2015. <http://blogs.iadb.org/Ideasquecuentan/2015/01/16/una-desventaja-comparativa-para-los-emprendedores-en-america-latina/>

⁴⁴ Fuente: 22/04/2012 <http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2013/12/05/world-bank-latin-america-shortage-innovative-entrepreneurs>

⁴⁵ Corporación Andina de Fomento (CAF), Banco de desarrollo de América Latina: *Emprendimientos en América Latina: desde la subsistencia hacia la transformación productiva*. Bogotá, Colombia, 2013. Pág. 51.

⁴⁶ Economista principal en la Dirección de Investigaciones Socioeconómicas de la Vicepresidencia de Estrategias de Desarrollo y Políticas Públicas (VEDPP) de CAF.

"La evidencia señala que estos emprendimientos tienen una baja probabilidad de transición hacia unidades productivas más grandes y dinámicas, y que muchas veces son creadas por individuos que provienen del desempleo"⁴⁷, concluyendo que aproximadamente tres cuartos de los microempresarios son de subsistencia y solo un cuarto tiene potencial para crecer y realmente ser emprendedores innovadores que aporten al crecimiento.

Según la Encuesta del CAF 2012 para 17 ciudades en 9 países de América Latina, alrededor del 75% de los microempresarios son en realidad emprendedores por necesidad y la mayoría se asemeja a los asalariados informales; existiendo un 25% de los microempresarios que tendría potencial de crecimiento⁴⁸.

En Colombia, de acuerdo a cifras de la UGPP (Unidad de Gestión Pensional y Parafiscales)⁴⁹, *"el 99.4% de los establecimientos productivos son microempresas o compañías pequeñas. La informalidad total se estima en 53.7% y se concentra precisamente en ese nivel, donde hay cerca de 728.000 establecimientos. Esto, sin contar con que el 75% de las empresas que se crean, mueren o se liquidan antes de completar los tres años"*.

Ecuador es el país de América Latina y el Caribe con la mayor tasa de actividad emprendedora, según el GEM 2014, sin embargo, el país no se destaca por desarrollar empresas con grandes expectativas de crecimiento, ya que *"se orientan mayormente al mercado interno y solo el 10% espera crear más de cinco empleos en los próximos cinco años. La mayoría de iniciativas se concentran en actividades de comercio de comidas y bebidas, ventas al por menor de alimentos o sectores de poca innovación y baja competitividad internacional"*⁵⁰.

En América Latina, en general, las empresas tienden a basar sus ventajas competitivas en la diferenciación de los productos (56%). Los precios más bajos y las estrategias de innovación son mucho menos frecuentes (27% y 38%,

respectivamente) pero el contraste es más visible en relación con empresas de otras regiones. En Taiwán y España, las empresas creadas por emprendedores de clase media tienden a ser más innovadoras (70% y 54%, respectivamente). Dos terceras partes (66%) de las empresas creadas por emprendedores de clase media en América Latina tienden a insertarse en sectores tradicionales, como la metalurgia, el mueble, la alimentación y el sector textil, y son menos dinámicas en lo relativo a exportaciones y creación de empleo⁵¹.

Es decir, en nuestros países hay mucho emprendimiento encaminado a crear empresas, pero son muy pocos los emprendimientos que denominábamos dinámicos. La mayoría son de subsistencia o tradicionales, lo cual lleva a cuestionar el concepto mismo de emprendedor, ya que por definición este estaría irremediablemente atado a la idea de innovación y riesgo, siendo el emprendimiento una actitud y aptitud de la persona que le permite iniciar nuevos retos y proyectos, siendo un innovador, flexible, dinámico, capaz de asumir riesgos, creativo y orientado al crecimiento.

Precisamente, en cuanto al **emprendimiento dinámico** (que crean nuevas empresas innovadoras con alto potencial de crecimiento), tampoco los resultados son muy alentadores. De los 56 países que se midieron en el Ranking de Emprendimiento Dinámico desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), hay que buscar de la mitad de la tabla de posiciones para abajo para poder encontrar a un país latinoamericano⁵².

El índice incluye más de 40 variables en torno a 10 dimensiones económicas, sociales y culturales que dan cuenta de sus tres ejes conceptuales: el capital humano emprendedor y sus factores determinantes (condiciones sociales, educación y cultura); los factores que inciden en el espacio de oportunidades (demanda, estructura empresarial y plataforma de CTI) y los factores habilitadores (capital social, financiamiento y regulaciones y políticas)⁵³. El panorama de 2015 es el siguiente⁵⁴:

⁴⁷ Lucila Berniel: *Microempresas: ¿fuente de crecimiento o refugio del desempleo?* En Corporación Andina de Fomento (CAF), Banco de desarrollo de América Latina: *Emprendimientos en América Latina: desde la subsistencia hacia la transformación productiva*. Ob. Cit. Pág. 115.

⁴⁸ Ver Pablo Sanguinetti: *Emprendimiento en América Latina: ¿fuente de crecimiento del empleo y la productividad?* Coyuntura Pyme. Edición 44. Colombia. Enero 2014. Págs. 16-19.

⁴⁹ Periódico El Tiempo, Colombia, 22 de noviembre de 2015. Pág. 3. Informe especial. *Informalidad: un monstruo de mil cabezas*.

⁵⁰ Belén Estrella Fiallo: *El reto de crear un ecosistema emprendedor eficiente en el Ecuador*. Revista GESTIÓN. Octubre/Noviembre 2015. Pág. 40.

⁵¹ Ver: Eduardo Lora and Francesca Castellani, Editores: *Entrepreneurship in Latin America: A Step Up the Social Ladder?* a copublication of the inter-american development bank and the world bank. Marzo 2014.

⁵² Revista DINERO, Colombia 11/5/2015. <http://www.dinero.com/economia/articulo/los-paises-latinoamerica-encuentran-posiciones-bajas-emprendimiento/215588>

⁵³ El reporte completo se puede ver en: <http://www.ungs.edu.ar/icsedprodem/wp-content/uploads/2015/07/Informe-2015-11.pdf>

⁵⁴ Extractado de <http://blogs.iadb.org/puntossobrelai/2015/09/25/quienes-ganan-la-copa-america->

Tabla No. 2: Posiciones América Latina

Rtg. Lat.	País/Valor (GSE)	Rtg. AL 2012	2015 vs 2012
29	1 - Chile 39.43	1	0
34	2 - Costa Rica 35.65	6	+4
35	3 - Brasil 35.15	3	0
38	4 - Argentina 33.01	2	-2
40	5 - Colombia 32.46	7	+2
42	6 - México 31.92	4	-2
43	7 - Uruguay 31.72	5	-2
45	8 - Panamá 29.39	9	+1
46	9 - Perú 27.37	8	-1
47	10 - Ecuador 27.33	10	0
48	11 - Bolivia 26.98	13	+2
50	12 - Venezuela 22.76	12	0
51	13 - El Salvador 21.02	11	-2
55	14 - Guatemala 13.78	15	+1
56	15 - Rep. Dominicana 12.23	14	-1

En las empresas establecidas tampoco ha tenido un gran desarrollo la innovación, entendiendo por tal un nuevo pensamiento radical en todo el espectro: procesos, productos, tecnologías, servicios, estrategias de mercadeo, experiencias de los clientes, esquemas de abastecimiento, estructuras de costos, modelos de negocios y prácticas de gestión.

Como afirma Andrés Oppenheimer: "un reciente informe del Banco Mundial sobre la innovación en América Latina, titulado Muchas empresas, pero poca innovación, muestra que, incluso cuando se trata de innovar sin patentar, la región se está quedando atrás. El porcentaje de empresas latinoamericanas que anualmente presentan un nuevo producto en el mercado está 20 por ciento por debajo del de las compañías de Europa del Este y Asia, según dicha investigación"⁵⁵.

del-emprendimiento-dinamico/

⁵⁵ Andrés Oppenheimer: *Latinoamérica sigue atrás en innovación*. PORTAFOLIO, Colombia, 30 de junio de 2015. <http://www.portafolio.co/opinion/analisis-innovacion-america-latina>

Y si piensa en patentes, aun cuando se puede innovar sin patentes, de acuerdo con datos de la Oficina de Patentes y Marcas de Estados Unidos, que clasifica las patentes por el país de origen de los inventores: EE. UU. registró 159.000 el año pasado; Japón, 56.000; Corea del Sur, 18.000; Alemania 17,000; China (incluyendo Hong Kong), alrededor de 8.700; Gran Bretaña y Francia, 7.100 cada uno; Israel, 3.600; India, 3.000; Singapur, 1.000; y España, 900... En comparación, los 32 países de América Latina y el Caribe, en conjunto, registraron alrededor de 836 patentes, según la Oficina de Patentes y Marcas de Estados Unidos... toda América Latina y el Caribe, con una población de casi 600 millones...⁵⁶

Para Daniel Lederman, Economista Jefe de la Oficina del Regional, América Latina y el Caribe del Banco Mundial, la región está rezagada en lo que se refiere a la naturaleza de las empresas creadas. Cuando nacen, las empresas suelen ser más pequeñas -en términos del número de empleados- que en otras regiones con niveles similares de desarrollo y el proceso de crecimiento no alcanza a compensar la brecha inicial en el empleo. Incluso las empresas más grandes de América Latina crean menos empleo que las empresas más grandes de otras regiones. Esto sucede porque en esta parte del mundo, por diversos factores, no se hace la suficiente inversión en Investigación y Desarrollo (I+D)⁵⁷.

1.6. El emprendimiento que se necesita

"Para ser emprendedor se debe ser cumplir con ciertos parámetros y uno de estos parámetros son la innovación. El emprendedor por naturaleza es innovador y en el momento que deja de ofrecer innovación, se deja de ser emprendedor, esta definición es acorde a la definición de Schumpeter. El negociante nunca ofrece innovación, simplemente ofrece intercambio de bienes y/o servicios por dinero, en ningún lado se refleja innovación y mucho menos el valor agregado"⁵⁸.

⁵⁶ Corea del Sur registra anualmente diez veces más invenciones que toda América Latina. Israel, con menos de ocho millones de habitantes, patenta más hallazgos científicos o artefactos novedosos que 600 millones de latinoamericanos... Carlos Alberto Montaner: *Por qué hay tan poca innovación en América Latina*. 15 de noviembre de 2014. <http://opinion.infobae.com/carlos-alberto-montaner/2014/11/15/por-que-hay-tan-poca-innovacion-en-america-latina/>

⁵⁷ Ver Luis Felipe Gamarra: *Perú: mucho emprendimiento, poca innovación*. 10/07/2015. <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/peru-mucho-emprendimiento-poca-innovacion>

⁵⁸ Manuel Ángel: *Colombia: un país de muchos negociantes y pocos empresarios*. 23 de junio de 2010. <http://www.empredices.co/colombia-un-pais-de-muchos-negociantes-y-pocos-empresarios/>

Hay autores, como Isabelle Chaquiriand y Leonardo Veiga, que especulan que *"se puede iniciar un emprendimiento sin innovar. Se puede encontrar una ventaja competitiva haciendo más de lo mismo porque hay un público que está desatendido, o copiando un concepto ya existente"*⁵⁹, pero eso también es una innovación ya que, según el Manual de Oslo, *"se entiende por innovación la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados"*⁶⁰, o sea, atender un nuevo mercado, nuevas estrategias de distribución o de marketing, en general, pueden ser consideradas innovaciones. Pero en últimas, como reconocen Chaquiriand y Veiga, ese tipo de innovación *"será muy difícil sostenerlo en el tiempo y generar beneficios económicos si no se innova en algún momento, si no genera ventajas competitivas que produzcan un incremento en la propuesta de valor"*⁶¹.

En Colombia, según la Ley 1014 de 2006, *"emprendedor es una persona con capacidad de innovar; entendida esta como la capacidad de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética, responsable y efectiva"* y *"emprendimiento es una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad"*⁶².

*"La existencia de una relación entre innovación y desarrollo es indudable. Nuevos productos, nuevos procesos y nuevas formas de organizar la producción, cambian cuantitativa y cualitativamente la estructura de la economía y de la sociedad"*⁶³, dice Alicia Bárcena.

⁵⁹ Isabelle Chaquiriand y Leonardo Veiga: *¿Emprender = innovar?* <http://socrates.ieem.edu.uy/2014/05/%C2%BFemprender-innovar/> 25 de mayo de 2014.

⁶⁰ Ver: M. Paloma Sánchez y Rocío Castrillo: *La tercera edición del manual de Oslo: cambios e implicaciones*. Revista I&D, N° 35, Marzo - Abril 2006. http://www.uam.es/personal_pdi/economicas/palomas/articulos/LA%20TERCERA%20EDICION%20DEL%20MANUAL%20DE%20OSLO.%20CAMBIOS%20E%20IMPLICACIONES.pdf

⁶¹ Isabelle Chaquiriand y Leonardo Veiga: Ob. Cit.

⁶² Diario Oficial No. 46.164 de 27 de enero de 2006. CONGRESO DE COLOMBIA.

⁶³ Alicia Bárcena: *Innovación para el desarrollo. Reflexiones desde América Latina y el Caribe*. <http://www.cepal.org/noticias/paginas/8/33638/innovacionparaeldesarrollo.pdf>

Para mejorar esa necesaria innovación en América Latina, Andrés Oppenheimer⁶⁴ señala *cinco claves para mejorar la innovación en América Latina*, que sintetizadas pueden enunciarse de la siguiente manera:

- Crear una cultura de la innovación, un clima que produzca un entusiasmo colectivo por la creatividad y glorifique a los innovadores productivos de la misma manera en que lo hacemos con los grandes artistas y deportistas. Existe multiplicidad de formas de hacerlo, desde políticas de estado hasta campañas de la sociedad civil, o la participación de los medios, o el establecimiento de premios y competencias nacionales que resalten la innovación. Y, primordialmente, reducir en las sociedades de América Latina el miedo al fracaso.
- Mejorar la calidad de la educación, el secreto de la innovación radica en el talento de la gente, más que en los recursos o incentivos económicos. Pero este no es posible sin modernizar los sistemas educativos de la región, desde los primeros años hasta la educación superior.
- Facilitar la creación y cierre de empresas, el registro y protección de patentes y derechos de propiedad. Desde el Estado se pueden establecer políticas que fomenten el emprendimiento innovador.
- Estimular la inversión en investigación y desarrollo, a nivel estatal y a nivel privado, de fundamental importancia en todo país que ha logrado aumentar la innovación.
- Globalizar la innovación, permitir que las Universidades de la región acepten alumnos que hayan empezado en otros países, incluso que el inglés, que se ha convertido en idioma universal de los negocios, se enseñe en las escuelas, que el capital de riesgo sea valorado a escala regional.

La innovación, como veíamos, es el denominador común al perfil emprendedor (externo e interno), entendiéndose por innovación la introducción de cualquier mejora en producto, proceso, organización o marketing, llevada al mercado.

Manuel Gross asevera que *"la innovación es el proceso de llevar a la práctica concreta las ideas generadas por la creatividad y la capacidad de innovar es la*

⁶⁴ Andrés Oppenheimer: *¿Crear o Morir! La esperanza de América Latina y las cinco claves de la Innovación*. Editorial Penguin Random House, Colombia, 2014.

característica esencial de la personalidad de los emprendedores"⁶⁵. Además, "el emprendedor innova no solo a través del desarrollo de nuevos productos, sino también a través de cualquier acción que mejore y le dé vigencia a la propuesta de valor de su sistema productivo"⁶⁶.

Peter Drucker, quien con su gran claridad expresa: "el empresario innovador se basa en los mismos principios, aunque el empresario sea una gran institución o un individuo que comienza solo su empresa arriesgada. Hace poca o ninguna diferencia que la empresa sea comercial o una organización de servicios públicos; ni siquiera si la empresa es gubernamental o no. Las reglas son casi exactamente las mismas; lo que sirve y lo que no sirve, las clases de innovación y dónde buscarlas. Hay una disciplina que podríamos llamar gerencia empresarial innovadora"⁶⁷.

De acuerdo a Dehter, aun cuando "hay muchos tipos diferentes de actividad emprendedora, que requieren diferentes habilidades empresariales y que también son diferentes los riesgos y las recompensas en cada uno de ellos"⁶⁸. Incluso, según este autor, los roles de entrepreneur y el intrapreneur son intercambiables. Por ejemplo, un emprendedor funda y pone en marcha su empresa; la gestiona, pero también la innova y desarrolla. Dice Mauro Rodríguez, "en cualquier puesto se puede ser empresario, lo mismo que en cualquier puesto se puede ser burócrata"⁶⁹.

Como se ha reiterado varias veces, el desarrollo económico y social requiere de personas emprendedoras, tanto al interior de todo tipo de organizaciones, públicas o privadas, capaces de cambiar y mejorar productos, procesos, métodos o sistemas para hacer crecer las empresas, personas con espíritu empresarial que creen sus propias empresas, para plasmar sus visiones y generar empleo y progreso.

Como dice acertadamente Francisco Manrique: "La solución de la complejidad de los problemas de la sociedad, así como la creación de valor para las empresas, estarán cada vez más asociadas a la capacidad de tener un capital humano creativo e innovador, que sepa utilizar las ventajas de la ciencia y la tecnología. Pero,

⁶⁵ Manuel Gross Osses: *Innovación para emprendedores*. 23/09/2006. <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/54707/Innovacion-para-emprendedores.html>

⁶⁶ *Qué Es Innovación*. <http://www.blog-emprendedor.info/que-es-innovacion/>. 30/11/12.

⁶⁷ Peter Drucker: *La innovación y el empresario innovador*. Norma, Colombia, 1986. Pág. 171.

⁶⁸ Dehter: *Intrapreneurship*. www.liderazgoymercadeo.com. Edición No. 32.

⁶⁹ Mauro Rodríguez: *Pensamiento creativo integral*. McGraw-Hill, México, 1997. Pág.87.

también, de contar con gente emprendedora, que se arriesgue a fallar, a proponer soluciones novedosas, y sea capaz de llevarlas a cabo"⁷⁰.

En resumen, se necesitan personas con las aptitudes, actitudes y acciones que conduzcan a innovaciones efectivas, que se transformen en emprendimientos dinámicos, nuevos productos y servicios en empresas establecidas o cambios organizacionales que mejoren procesos, métodos, estructuras, políticas, ambientes y procesos conducentes a firmas más productivas y competitivas, es decir, que detecten, desarrollen e implementen ideas creativas.

1.7. Emprendimientos sociales

Todo ello sin olvidar la necesidad de **emprendimientos sociales**, ya que, como dice Bernardo Kliksberg⁷¹, "estamos viviendo una situación paradójica, ya que por un lado hay un esperanzador, positivo e importante desarrollo de la ciencia y tecnología que beneficia a un sector y al mismo tiempo existen grandes brechas sociales y de exclusión que separan a la gran mayoría; por ello, es necesario formular ideas renovadoras y actores sociales, es decir, emprendedores sociales, comprometidos con el desarrollo de estas poblaciones vulnerables que no tienen acceso a servicios de calidad como salud, educación, entre otros"⁷².

El emprendedor social es una persona con soluciones innovadoras a los problemas más graves en sus comunidades. Son ambiciosos y persistentes, atacando serios problemas de desarrollo social, cultural y económico. Un emprendedor social no espera a que el Gobierno o el sector privado llegue a solucionar un problema social, sino buscan cambiarlo ellos mismos, liderando el cambio en sus comunidades.

Wikipedia define los emprendimientos sociales como organizaciones que aplican estrategias de mercado para alcanzar un objetivo social. El movimiento del

⁷⁰ Francisco Manrique: *La cieniente de las campañas políticas*. El Tiempo, Colombia. 22 de junio de 2014. <http://www.eltiempo.com/opinion/columnistas/la-ceniente-de-las-campanas-politicas/14157135>

⁷¹ Autor del libro *Emprendedores Sociales. Los que hacen la diferencia*. TEMAS GRUPO EDITORIAL, 2011.

⁷² Silvana Pacheco: *El mundo necesita más Emprendedores Sociales comprometidos en la formación de gerentes de excelencia*. 21 de agosto de 2012. <http://empredesocial.com/2012/08/21/el-mundo-necesita-mas-emprendedores-sociales-comprometidos-en-la-formacion-de-gerentes-de-excelencia/>

empresarial incluye tanto a organizaciones sin ánimo de lucro que utilizan modelos de negocio para alcanzar su misión como a organizaciones con ánimo de lucro cuyo propósito principal es de carácter social. Su objetivo —cumplir con objetivos que son al mismo tiempo sociales/medioambientales y financieros— es a menudo descrito como el *triple resultado*: lograr al mismo tiempo desempeñarse en la dimensión social, ambiental y del beneficio económico. Los emprendimientos sociales se diferencian de los emprendimientos comerciales en que su objetivo social o medioambiental siempre se encuentra en el centro de sus operaciones⁷³.

En consecuencia, *“se trata de organizaciones, instituciones o empresas que tienen, no una simple meta de vender un producto o servicio, sino una misión social: resolver alguna problemática social, económica, ambiental o de otra índole en el entorno, como la pobreza en una comunidad, la contaminación o la falta de acceso a educación de un sector de la población”*⁷⁴.

También puede existir un **empresarial social corporativo**, o sea un intrapreneur, que desarrolla su actividad en empresas establecidas. Estos emprendedores sociales pueden actuar especialmente a través de las áreas de Responsabilidad Social o por la innovación en cualquier función de la organización.

Aunque los **empresarios sociales** y los **empresarios** parecen dos especies diferentes, en realidad son dos grupos muy próximos atendiendo a su comportamiento, dice Enrique Loredó Fernández. *“Los emprendedores sociales ponen el énfasis en la responsabilidad social y articulan los recursos necesarios para conseguir su misión. Es decir, gestionan, pero con un fin social y sin ánimo de lucro. En cambio, los empresarios enfatizan la búsqueda del beneficio, aunque sin desdeñar la responsabilidad social. También gestionan, pero con ánimo de lucro. La responsabilidad social o valor compartido deberían estar presentes en las decisiones de los emprendedores sociales y los empresarios. Mientras que para los primeros sería la razón de ser, para los segundos es una restricción relevante para la supervivencia a largo plazo. Pero tanto emprendedores sociales como empresarios impulsan nuevas iniciativas y, llegado el caso, las gestionan”*⁷⁵.

⁷³ https://es.wikipedia.org/wiki/Empresarial_social

⁷⁴ Joanna Nelson Ulloa: *¿Qué son los emprendimientos sociales y qué programas les brindan apoyo?* 24 de noviembre de 2015. http://www.elfinanciero.cr.com/pymes/empresarial-social-empresarial-social-causa_social-empresa-empresarial_0_775122481.html

⁷⁵ Enrique Loredó Fernández: *Empresarios sociales y empresarios: ¿hablamos de la misma especie?* Boletín de la Fundación Emilio Barbón, IV, 2011. Pág. 37. http://www.fundacionemiliobarbon.es/boletin_4/loredo.pdf

2

Sobre aptitudes, actitudes y acciones

2.1. Características

Las investigaciones sobre emprendedores, internos y externos, se basan en distintas disciplinas. Un trabajo reciente de Fayole y Bruyat¹, citado por Hugo Kantis², señala que los **economistas** han tendido a aproximarse al tema desde una visión funcional del fenómeno centrada en el rol del emprendedor («el qué»); **las ciencias humanas** han puesto el énfasis en los aspectos personales («quién» y «por qué»), mientras que **las ciencias de la gestión y la organización** se han centrado en el proceso («el cómo»).

¿Quién es un emprendedor y cuáles son sus atributos de personalidad? El emprendedor empresario se caracteriza, en primer lugar, por su necesidad de logros³, pero la lista de rasgos incluye, además, el deseo de ser independiente, la capacidad de tolerar la ambigüedad y el riesgo, la perseverancia y la autoconfianza. Sobre las características de un emprendedor se ha escrito mucho y una lista de estas podría ser:

¹ FAYOLE A. y BRUYAT C: *A conceptual and methodological framework to study, using the modeling of complex system, the Foundation and Development Processes of Innovate Business Activities*. First European Conference in Entrepreneurship Research. 2002.

² Hugo Kantis: *Un enfoque sistémico de la creación de empresas*. Aparece en Hugo Kantis, editor, con la colaboración de Pablo Angelelli y Virginia Moori Koenig: *DESARROLLO EMPRENDEDOR, América Latina y la experiencia internacional*. Banco Interamericano de Desarrollo, 2004.

³ Ver David C. McClelland: *The Achieving Society*. Princeton, N. J.: D. Van Nostrand Co., 1961.

⁴ Ver: <http://www.emprendepyme.net/12-caracteristicas-basicas-de-los-emprendedores-de-exito.html>

Pasión. - Los emprendedores se entregan a su actividad con cuerpo y alma para lograr las metas y objetivos trazados. La pasión es un componente esencial que orienta otras conductas, y hace sobrevivir al sacrificio que requiere la empresa.

- **Visión.** - Para alcanzar el éxito cada emprendedor necesita un plan y la visualización de los objetivos finales. El trabajo comienza definiendo los pasos estratégicos que lo llevarán a alcanzar los resultados. Además, a partir del establecimiento de las metas, se gana una perspectiva más clara de cuáles son las prioridades inmediatas y necesidades en el presente.
- **Capacidad de aprendizaje.** - Los emprendedores exitosos reconocen que están aprendiendo siempre y que pueden aprender de todos cada día. No estar dispuesto a escuchar y a aprender es negarse muchas oportunidades.
- **Buscar lograr resultados.** - Los emprendedores son personas prácticas que creen que pueden controlar su propio destino y que toman decisiones llevadas a la acción para lograr objetivos en un plazo determinado.
- **Determinación y coraje.** - Los emprendedores tienen que aceptar los problemas y tomar oportunas y firmes decisiones para solucionarlos con eficacia. El emprendedor debe anticiparse a las dificultades, y estar en la capacidad de identificar cuando algo está mal para corregirlo.
- **Creatividad e innovación.** - La creatividad es el proceso por medio del cual las ideas son generadas, desarrolladas y transformadas en valor agregado. No es necesario inventar lo que ya está inventado, pero sí es necesario identificar nuevas posibilidades de hacer las cosas y garantizar diferenciación.
- **Persistencia.** - Toda iniciativa debe ser persistente. Tratar una sola vez y darse por vencido no es suficiente. Hay que dar un paso a la vez y buscar perfeccionarlo de manera creativa y organizada si es que no ha dado los resultados esperados a la primera.
- **Sentido de oportunidad.** - El emprendedor identifica necesidades, problemas y tendencias de las personas que viven a su alrededor y trata de concebir alternativas de satisfacción o solución según sea el caso.
- **Trabajo en equipo.** - El liderazgo del emprendedor busca unificar ideas y lograr consensos ante los problemas que se le presentan, haciendo que el grupo humano involucrado en el emprendimiento funcione en armonía.

- **Autoestima.** - El emprendedor es optimista y seguro. De tener confianza en uno mismo y en las propias habilidades y capacidades surge el poder mágico de ser positivo y atraer el éxito.
- **Asertividad.** - No dar rodeos e ir directo al grano para manifestar lo que se piensa, siente y quiere sin lastimar a los demás es una característica básica para poder alcanzar los objetivos trazados.
- **Organización.** - Establecer un cronograma de actividades que se programa con la capacidad de recibir ajustes permanentes.

Para que un proyecto empresarial sea efectivo, es fundamental la capacidad emprendedora, ya que, en numerosas ocasiones, una misma idea empresarial puede ser un éxito o un fracaso en función del emprendedor que la ponga en marcha. Para ser un emprendedor se requiere tener cierto perfil, ciertas aptitudes y ciertas características de personalidad.

En cuanto a los **emprendedores internos**, compartimos la observación de Vijay Govindarajan y Jatin Desai, colaboradores de Harvard Business Review, que muestran cuatro características⁵:

- **Sus acciones no giran en torno al factor monetario.** Los emprendedores corporativos reconocen el valor e importancia del dinero para la organización. Ellos comprenden que los factores económicos son lo que hacen posible el crecimiento y éxito de la empresa. No están dispuestos a luchar contra eso. Pero los intra-emprendedores están constantemente buscando mecanismos no económicos para justificar su progreso. Ellos quieren demostrar en la organización que no pueden darse el lujo de perder.
- **Buscan concretar sus ideas.** Cuando un emprendedor corporativo escucha o concibe una idea interesante, no querrá dejarla ir fácilmente. Esa idea comenzará a desarrollarse en su mente, porque dicho colaborador lleva consigo el deseo de encontrar el derrotero correcto para hacer que todo funcione. Así, en el momento menos pensado, lo más probable es que esa semilla (idea) se haya convertido en todo un plan o se haya creado un conjunto de planes alternativos en su lugar.

⁵ Los cuatro rasgos esenciales de los emprendedores internos. 4 de noviembre de 2013. <http://gestion.pe/empleo-management/cuatro-rasgos-esenciales-emprendedores-internos-208006>

- **Saben cuándo girar.** Nada tiene que ver con la soberbia, se trata de la confianza que el intra-empresario puede albergar para, a partir de ello, actuar de cara a sus objetivos. Por lo tanto, esas personas no ponen barreras cuando sienten que deben cambiar de rumbo, no le temen al fracaso. Simplemente están dispuestas a salir de su zona de confort, girar el timón, en busca de su propio crecimiento, aunque ello pueda traer consigo algunos tropiezos.
- **Son auténticos e íntegros.** Los emprendedores internos exhiben rasgos bastante marcados de confianza en sí mismos, humildad, integridad, respeto y autenticidad. Entre sus atributos, no figura necesariamente el comportamiento inconformista normalmente asociado a los innovadores corporativos exitosos.

Para Joanna Nelson Ulloa, *"uno de los aspectos comunes de los emprendedores denominados de alto impacto, sin importar el tipo de empresa de la que se trate, es que poseen un liderazgo excepcional, de manera que dan a conocer con un buen tino su visión empresarial a sus trabajadores, a aquellos que invierten en su negocio, a la comunidad en la que operan y, en general, al mercado"*⁶.

2.2. Motivación

*"Para emprender, como para casi todo, necesitamos motivación. Pero la motivación no entendida como buen ánimo, que es aquello que coloquialmente entendemos por motivación, sino que se trata de tener «motivos» para hacerlo. Los motivos pueden ser internos (motivación intrínseca: siempre me ha atraído iniciar nuevos proyectos, liderar iniciativas, ser mi propio jefe, auto-gestionarme, etc.) o externos (motivación extrínseca: no encuentro trabajo por cuenta ajena y es una alternativa, necesito recibir ingresos, busco un horario que me permita compatibilizar mi vida laboral y familiar, etc.), pero necesito tenerlos para decidirme a emprender y empezar a hacer algo para conseguirlo. Evidentemente, cuanto más valor o peso tengan dichos motivos o razones para cada uno/a de nosotros/as, mayor probabilidad de éxito y capacidad de afrontar los momentos difíciles que aparecerán en el camino"*⁷.

En consecuencia, la motivación es el primer elemento para emprender (un exceso de motivación tampoco será correcto, ya que siempre hay que mantener un pensamiento crítico con la base de la razón) y la pasión sería un nivel muy elevado de motivación, que está muy relacionada con el entusiasmo, algo no nos deja indiferentes, sino que nos hace sentir vivos, nos hace sentir felicidad o placer.

Existe una serie de motivaciones adicionales al dinero que se pueden encontrar en la mayoría de los emprendedores, entre ellas: la emoción de competir; la búsqueda de aventura; el placer de la creación; la satisfacción del trabajo en equipo; el anhelo de realización personal y el reconocimiento; independencia; una solución a las crisis, autoempleo, ser el propio jefe. *"Por eso el principal motivo para emprender un negocio es crear algo con sentido, algo con valor, desarrollar un producto o servicio que haga del mundo un lugar mejor"*⁸.

Aquí es interesante hacer una reflexión. Adriana López, columnista de *Forbes* sobre emprendimiento, recientemente publicó un artículo donde concluye, luego de entrevistar a decenas de emprendedores, que la pasión es la característica clave de aquellos que son exitosos: *"El camino al éxito comienza con una pasión que vive en ti. Es lo que te guía a triunfar en tu misión e inspirar a otros para que te apoyen a conseguirla. Es lo que te da la confianza para crecer mientras recuerdas en dónde comenzaste. Hace que quieras trabajar más duro que lo que alguna vez trabajaste, y que no quieras rendirte. Y si haces las cosas correctamente, esa pasión generará ganancias"*⁹.

Sus afirmaciones son inspiradoras y, además, cuentan con el respaldo de varios estudios, como el de Melissa Cardón de Pace Universitario titulado *La pasión del emprendedor: la naturaleza de las emociones en el emprendimiento*¹⁰, donde se afirma que la experiencia emocional del emprendedor genera vínculos de identificación y pertenencia con sus proyectos, y esto influye positivamente en su efectividad empresarial.

⁸ ¿Cuál es el principal motivo para emprender un negocio? 31 de enero de 2011. <http://somosemprendedores.com/%C2%BFcual-es-el-principal-motivo-para-emprender-un-negocio.html>

⁹ Citado por Ana Laura Spósito: ¿Cuánta pasión se necesita para emprender? 7 de octubre 7 de 2013. <http://mentortalks.com/2013/10/07/cuanta-pasion-se-necesita-para-emprender/>

¹⁰ Melissa S. Cardon, Joakim Wincent, Jagdip Singh, Mateja Drnovsek: *Entrepreneurial passion: the nature of emotions in entrepreneurship*. Academy of Management Best Conference Paper 2005 ENT: G6. <http://pure.ltu.se/portal/files/326512/article.pdf>

⁶ Joanna Nelson Ulloa: ¿Qué caracteriza a un emprendedor de alto impacto? 16 de diciembre de 2015. http://www.elfinancierocr.com/pymes/emprendedor-alto_impacto-exito-exitoso-crecimiento-empresas-EY_0_733726621.html

⁷ Pablo Castellary: ¿Qué ingredientes necesito para (empezar a) emprender. 8 de septiembre de 2013. <http://pcastellary.blogspot.com/2013/09/que-ingredientes-necesito-para-empezar.html>

Pero, por supuesto, hay opiniones contrarias, diciendo que la pasión es por definición irracional y eso puede ser negativo para un negocio, ya que puede hacer sentir que son capaces de todo. Pero, como dice Ana Laura Espósito¹¹, "¿cuán flexibles somos cuando estamos bajo los efectos de esos lazos de identificación y pertenencia de los que hablaban los investigadores de Pace University? ¿Nos hace la pasión y el amor por nuestro proyecto persistir en sentidos que acaban siendo dañinos económica y emocionalmente?" Concluyendo que "probablemente el balance sea la clave: lo suficientemente apasionados como para correr riesgos y entregar lo mejor más allá de las vicisitudes, lo suficientemente racionales como para captar el feedback disponible y establecer estrategias que hagan el sueño viable. Involucramiento y perspectiva. Amor y desapego. Autoconfianza y humildad. En esa delgada línea del medio necesitamos caminar".

En general, en cualquier labor que se realice, la clave del éxito es la motivación; ocurre para emprendedores, como personas que están trabajando en relación de dependencia: si una persona no está motivada, nada de lo que encare le saldrá, o lo hará con mala predisposición, que en definitiva es lo mismo, ya que los resultados suelen ser negativos.

2.3. Competencias

Para comenzar un emprendimiento se requieren además ciertas competencias, entendidas como la capacitación necesaria para el desempeño con éxito de todo lo que va a suponer poner en marcha un negocio propio. Se pueden distinguir dos tipos: las genéricas y las especializadas, específicas o técnicas.

Las competencias genéricas o transversales se relacionan con los comportamientos y actitudes de labores relacionadas con diferentes ámbitos de producción. Entre estas competencias están, por ejemplo, la capacidad para trabajar en equipo, la capacidad de planificación, la habilidad para negociar, etc. Las competencias especializadas, específicas o técnicas tienen relación con aspectos técnicos directamente vinculados a la ocupación, y que no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales.

¹¹ Ana Laura Spósito. Ob. Cit.

Para el emprendimiento, tenemos **competencias técnicas**, que serán todas aquellas relacionadas con la puesta en marcha y funcionamiento posterior de una actividad empresarial y aquellas concernientes al sector de actividad concreto en cada caso, y **competencias transversales personales o interpersonales**, que son aquellas que implican habilidades y destrezas en relación con la persona emprendedora o su relación con otras personas, tales como la capacidad de planificación y gestión del tiempo, la capacidad de negociación, el liderazgo, la resolución de problemas y toma de decisiones, el trabajo en equipo, creatividad e innovación, etc.

Pablo Vanegas Basto, Consultor del BID (Banco Interamericano de Desarrollo), en temas de fortalecimiento empresarial y creación de empresas, durante la ponencia *Desarrollo de competencias para emprendedores del futuro*, manifestó que entre estas se encuentran: la amplitud perceptual o ver lo que otros no ven, creatividad e innovación, orientación al logro o la capacidad de iniciar y cerrar ciclos, inteligencia social y pensamiento social; también aconsejó entender que emprender no es crear empresa, sino desarrollar la capacidad de hacer cosas. Por eso, se habla de emprendedores corporativos, que son los empleados que hacen que las cosas pasen, o el emprendedor empresarial, que canaliza la energía y hace su propia empresa¹².

Aunque es imposible mencionar las características que definen a un emprendedor gracias a su naturaleza cambiante y única en cada individuo, sí es posible citar algunas características clave que se deben desarrollar:

- **Habilidades técnicas** tales como saber comunicarse en forma escrita y oral, conocimientos y habilidades en gestión y organización.
- **Habilidades de administración** de empresas tales como planificar, tomar decisiones, saber comercializar y llevar la contabilidad.
- **Habilidades personales** tales como control percibido interno, innovación, asunción de riesgo, perseverancia y liderazgo.

Un *Manual de Creatividad* empresarial señala que "el término emprendedor tradicionalmente se vincula a la persona que da inicio a una empresa. Sin embargo, ser emprendedor lleva implícito más que eso, ser emprendedor está asociado con una determinada forma de pensar y de actuar que requiere de un espíritu

¹² Ver: *El Emprendedor Latinoamericano es Multifuncional*. 30 de noviembre de 2015. <http://detrujillo.com/el-emprendedor-latinoamericano-es-multifuncional/>

principalmente innovador y creativo. Cabe señalar que estos rasgos cuando se dan en una persona de manera independiente no son indicativos de una actitud emprendedora siendo necesario por tanto estén presentes todos de manera combinada. Así, un artista puede ser muy creativo, pero no ser emprendedor; un trabajador ejercer tareas de gerencia de una empresa, y tampoco serlo; y una persona arriesgar su capital y ser un mero inversor, no un emprendedor”¹³.

Agregando más adelante que “se destaca como característica propia del emprendedor el deseo de hacer frente a sus desafíos, no por una motivación monetaria, aunque esta también exista, sino por alcanzar una meta concreta o enfrentarse a un desafío. Así, la motivación emprendedora es en cierto modo similar a la creativa ya que el cumplimiento de una tarea nace del impulso personal por hacer las cosas, para lo cual se requiere de la utilización del ingenio, que es, asimismo, una motivación más”¹⁴.

Para rematar, “no sin humor y con cierto realismo, algunos autores añaden a estas competencias un factor externo, que es la suerte. Puede considerarse suerte estar en el lugar adecuado, en el momento preciso, con los recursos adecuados. Pero lo que parece más plausible es que –como la máxima atribuida a Picasso: «Si llega la inspiración, que me encuentre trabajando»– la confluencia de esos factores encuentre al emprendedor con la disposición adecuada para descubrir en ese cúmulo de circunstancias una oportunidad de negocio”¹⁵.

Los emprendedores más exitosos tienen suerte, decía alguien, pero solo porque tienen características específicas que son clave para crear la suerte. Thomas Jefferson escribió: “Soy un gran creyente en la suerte y he encontrado que, mientras más duro trabajo, más suerte tengo”.

Una interesante contribución sobre las competencias necesarias la encontramos en un artículo de María del Pilar Gómez Vallejo y Katherine Satizábal Parra¹⁶, en el que, después de hacer una completa revisión bibliográfica, identifican las siguientes competencias indispensables en el proceso emprendedor:

¹³ Crea Business Idea: Manual de la creatividad empresarial. 2010. Pág. 29.

¹⁴ Ídem.

¹⁵ María Julia Prats y Remei Agulles: Algo más que intuición para los negocios, competencias que todo emprendedor debe desarrollar. Documentos de Investigación DI - 765. Septiembre de 2008. IESE, Business School, Universidad de Navarra. Pág. 8.

¹⁶ María del Pilar Gómez Vallejo y Katherine Satizábal Parra: Educación en emprendimiento: fortalecimiento de competencias emprendedoras en la Pontificia Universidad Javeriana Cali. Economía. Gestión y Desarrollo. Cali (Colombia), junio de 2011. Pág. 125.

competencia para la conformación de redes, competencia para la resolución de problemas, orientación al logro, competencia para asumir riesgos, trabajo en equipo, creatividad, autonomía e iniciativa. Según las autoras, una ampliación de estas competencias sería:

- La competencia para la **conformación de redes** significativas y la promoción del contacto personal como base para la construcción de la confianza. Los emprendedores deben tener la capacidad para congregar y alinear grupos de personas, cuya cooperación puede ser necesaria para la creación de grupos de trabajo y alianzas; emprendedores que construyan sociedades estratégicas en lugar de hacer análisis competitivos, pues la cantidad de redes sociales que tenga va a determinar los mercados de los que será parte en un futuro.
- La **resolución de problemas**, pues el emprendedor debe tener la habilidad para encontrar diferentes alternativas de solución y logro de objetivos. Este tipo de razonamiento es fundamentalmente creativo y requiere de imaginación, espontaneidad, toma de riesgos y capacidad de persuasión. El mejor campo de aprendizaje para el emprendedor es aquel que le permite aprender a través del proceso de resolución de problemas, la identificación y toma de oportunidades, la experimentación y creación, el cometer errores y, en general, *haciendo*.
- La **orientación al logro** corresponde a la fuerte necesidad que presenta el emprendedor hacia la consecución del logro y la posibilidad de alcanzar el éxito, así como a la habilidad para identificar oportunidades y hacerlas realidad. Esta competencia está mediada por el compromiso y la determinación, es por medio de ella que el emprendedor ejerce un considerable esfuerzo, logra superar obstáculos y compensar debilidades.
- La competencia para el **trabajo en equipo** es básica para el emprendedor, expone cómo el emprendedor está continuamente creando el futuro, por lo que necesita trabajar con una gran variedad de personas durante largos periodos de tiempo, con quienes debe sobreponerse a los fracasos para alcanzar sus logros. En la fase de consolidar su equipo debe liderar a las personas correctas, siendo esto una de las claves para crear, fortalecer y hacer prosperar un emprendimiento.
- Niveles elevados de **cambio** y actividad son asociados al emprendimiento y significa que el emprendedor puede llegar a ser más creativo que otros individuos, pues tiende a pensar en forma no convencional con el objetivo

de desafiar suposiciones existentes; logra ser flexible, es decir, se adapta durante la resolución de problemas. El emprendedor es la fuerza creativa del cambio, la fuerza detrás de los nuevos engranajes de los factores de producción y el destructor creativo de antiguas formas de realizar las cosas a favor de lo nuevo.

- La **autonomía**, condición y estado de un individuo o colectividad que goza de independencia y tiene capacidad de autogobierno, es una competencia emprendedora por excelencia. El emprendedor desea tener el control de las situaciones, presenta mayor necesidad de autonomía y miedo al control externo concediendo importancia a la individualidad y a la libertad; tiene un fuerte sentido de independencia y pertenencia, cree en el individuo y la comunidad más que en el Estado y tiende a evadir la demarcación estricta y los sistemas de control jerárquico. Históricamente, los emprendedores han sido vistos como seres independientes con un alto sentido de confianza en sí mismos, lo que les permite innovar y colocarse en situaciones en las que son responsables del éxito o fracaso de una operación.
- La **iniciativa**, competencia comprendida como la decisión de emprender un proyecto que carece de antecedentes y que constituye una novedad, motivado por los propios intereses e ideas y no por sumisión al orden establecido; es característico en el emprendedor, quien posee una fuerte creencia en la libertad de tomar la acción, y adoptar mayor responsabilidad al encargarse de que los objetivos se logren en su trabajo y vida personal. Los emprendedores generalmente se encuentran insatisfechos con el *statu quo*, por lo tanto, son iniciadores incansables y agentes de cambio en una sociedad.

2.4. El espíritu emprendedor

Carmen Pellicer lo define como *"un concepto multidimensional, que incluye valores personales, tales como la creatividad, la disposición positiva para la innovación y el cambio, la confianza en uno mismo, la motivación de logro, el liderazgo, la aceptación del fracaso como fuente de experiencia, y las actitudes de cooperación y de trabajo en equipo"*¹⁷. Incluso esta autora diferencia el espíritu emprendedor del espíritu de empresario. Para este último, dice, hace falta ser capaz de identificar oportunidades en el mercado y obtener los recursos materiales y humanos necesarios para poner el proyecto en marcha.

¹⁷ Carmen Pellicer: *¿Qué es el espíritu emprendedor?* 19 de marzo de 2013. <http://www.ceide-fsm.com/2013/03/que-es-el-espiritu-emprendedor/>

Para Sérvulo Anzola, ser emprendedor exige un nuevo espíritu, una nueva mentalidad que hace que el hombre no espere, sino que actúe. Es una nueva filosofía de la vida que obliga al hombre a tomar muy en cuenta sus deseos y los convierte en obligación hacia su medio. Bajo esta perspectiva, el autor de *De la idea a tu Empresa*¹⁸ nos presenta en su obra una nueva manera de trabajar, donde el emprendedor tiene la firme determinación de hacer las cosas y sentirse complacido con ello, y donde su tarea principal es poner en práctica los talentos, ese es un gran reto, esa es su gran oportunidad¹⁹.

Varela se pregunta si *"¿Se puede desarrollar el espíritu empresarial o es algo determinado por los genes? Al respecto existen diversos estudios y opiniones, pero hay evidencia de que el espíritu empresarial puede ser desarrollado y más aún, puede ser desarrollado a través de un proceso educativo que busque mejorar las posibilidades de conceptualizar, iniciar y desarrollar exitosamente una carrera empresarial. Esta evidencia ha llevado a un gran número de universidades en varias partes del mundo a introducir en sus programas académicos actividades orientadas al desarrollo del espíritu empresarial, con resultados que comprueban cada día más"*²⁰.

Para Elías Tefarikis²¹, uno de los fundadores de Momento Cero (organización de profesionales que nació en 2005 con el objetivo de formar emprendedores), *"nadie nace emprendedor, el emprendedor se hace. Podemos nacer con ciertas condiciones más cercanas al mundo del emprendimiento. Algunas son la historia familiar de cada uno, la educación formal e informal, las redes que uno visualiza, el capital cultural y social y la más importante que es lo que uno mismo hace. Hay algunos emprendedores que no vienen de familia emprendedora, pero se ponen a trabajar en algún proyecto"*, explicó el fundador de Momento Cero, el cual insistió: *"Nadie tiene el gen del emprendimiento. Desde edades tempranas es relevante trabajarlo"*²².

¹⁸ Sérvulo Anzola Rojas: *De la idea a tu Empresa*, McGraw-Hill, México, 2005.

¹⁹ Ver también Rodrigo Varela: *Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas*. Prentice Hall. 2008. Capítulo 2, pág. 67-111.

²⁰ Rodrigo Varela: *Educación empresarial basada en competencias empresariales*. Pág. 116. Aparece en Rodrigo Varela, editor: *Desarrollo, Innovación y Cultura Empresarial*. CDEE, Colombia, 2011. Volumen 2 Educación Empresarial.

²¹ Por su trabajo, este año obtuvieron el Premio Pyme 2012 que entrega el Gobierno de Chile por su contribución al crecimiento económico y a la generación de empleo en el país. En esa premiación también se entregó un reconocimiento especial a Momento Cero por el Torneo El Plan, un proyecto orientado a desarrollar competencias emprendedoras en escolares, impulsando en Chile una cultura pro emprendimiento e innovación.

²² Tefarikis: *Nadie nace con el gen del emprendedor*. 1 de diciembre de 2013. Espectador.com <http://www.espectador.com/sociedad/253698/tefarikis-nadie-nace-con-el-gen-del-emprendedor>

José Manuel Comeche i Martínez, de la Universidad de Valencia de España, concluye de forma muy acertada que "se puede enseñar a emprender, se puede enseñar/ayudar a ser más creativo, pero no se puede enseñar a ser emprendedor"²³.

La empresa Inteligencia Creativa, especialistas en desarrollar y sistematizar el pensamiento creativo, concluye que "*pensamos que en líneas generales uno nace, o no, emprendedor. Es cierto que algunos no son conscientes de serlo y que se puede despertar al emprendedor que llevan dentro. Pero transformar a alguien que no lo es en emprendedor es cambiar profundamente la persona: alguien que no valora la ambigüedad, no disfruta explorando, necesita controlar todas las variables de un proyecto, se agobia con el riesgo y el error, no lleva un rebelde dentro... difícilmente se transformará en emprendedor*"²⁴.

Sin entrar en la discusión ideológica sobre la percepción del cambio social como resultado de la acción individual de algunos sujetos estrellas²⁵ y teniendo claro que el ser independiente no es la máxima ni única realización personal, acabando con el "*lastre de nuestras tradiciones que nos condicionan a solo pensar como empleados*"²⁶... Se requiere del *espíritu emprendedor* para desarrollar nuevas organizaciones, pero también las personas se pueden realizar, ser exitosas, felices y aportar al desarrollo, desde compañías establecidas, que necesitan del cambio y la innovación para enfrentar las nuevas condiciones.

Las empresas establecidas están fomentando el *espíritu empresarial interno* impulsado por una nueva filosofía de pensar y actuar que se conjuga inserción de los *millennials*²⁷ –aquellos que cumplieron la mayoría de edad en el nuevo

²³ José Manuel Comeche i Martínez: *Elementos facilitadores para la transmisión del espíritu emprendedor en el aula*. Facultad de Economía, Universitat de València, España, julio de 2013. Pág. 3. <http://redmotiva.net/wp-content/uploads/2014/05/Jos%C3%A9-Comeche-Elementos-facilitadores.pdf>

²⁴ *Intraemprendedores: ¿nacen o se hacen?* Publicado el 10 de junio de 2015. <http://blog.inteligenciacreativa.com/?p=779>

²⁵ Ver al respecto el excelente artículo de Richard Pfeilstetter: *El emprendedor. Una reflexión crítica sobre usos y significados actuales de un concepto*. *Gazeta de Antropología*, 2011, 27 (1), artículo 16. http://www.ugr.es/~pwlac/G27_16Richard_Pfeilstetter.html

²⁶ M. Díaz Santil: *Sea empresario de su propio desarrollo, para dejar de pensar como empleado*. Ed. Corripio, República Dominicana, 2009. Pág. 9.

²⁷ *Los millennials*: generación propositiva, actualizada, consumidores informados y exigentes, sociables y colaborativos, autosuficientes, innovadores y creativos. De acuerdo con una encuesta

milenio– en el mercado laboral, jóvenes que están modificando la manera de ver el trabajo y el éxito. Esta nueva psicología se asocia con la creación de un entorno en el que los empleados creativos puedan producir y de ello surjan ideas originales para nuevos productos y formas de trabajar.

Andy Freire²⁸ señala las características de una empresa que denomina *entrepreneur-friendly*, es decir, una organización sitúa a todos los empleados en un entorno de trabajo innovador que los motive a proponer nuevos proyectos e ideas. Cómo reducir la burocracia y aumentar la motivación:

- **Los altos directivos apoyan a sus empleados.** No consiste en aprobar pasivamente todas las propuestas, sino participar activamente en la creación de las mismas, compartiendo experiencias y poniéndose a disposición de sus trabajadores. Impulsando que los empleados puedan utilizar los recursos de la empresa, como su nombre, su reputación establecida, su experiencia de gestión, asistencia financiera e infraestructura para poder construir.
- **La comunicación es fluida.** La clave es la transparencia. Los procesos comunicacionales de la compañía deben ser fuertes para que las nuevas ideas puedan ser escuchadas, además de alentar que las actitudes intraempresariales sean compatibles con las operaciones de negocio y la cultura de la organización.
- **Se recompensa a los trabajadores.** Incentivar que haya iniciativas emprendedoras recompensando a las triunfadoras y comunicando los errores de las que fracasaron para poder ayudar a todos a que puedan aceptar que está bien cometer errores y que el fracaso no tiene que ser castigado.
- **Se fomenta el seguimiento y participación en el proyecto.** Dejar que los creativos de la idea puedan interactuar activamente con el avance de su proyecto.

En suma, como expresa Virginia Lasio, "*el comportamiento de las personas es la clave del emprendimiento: en la creación de empresa, la decisión de emprender que en última instancia depende exclusivamente del individuo; en el emprendimiento*

realizada por Deloitte, las personas nacidas entre 1981 y 1995 conforman el 35% de la fuerza laboral en el mundo y en 10 años conformarán nada menos que el 75%.

²⁸ Andy Freire: *Soy un empleado emprendedor: por qué las empresas apuntan hacia ese modelo*. 7 de junio de 2015. <http://www.infobae.com/2015/06/07/1733189-soy-un-empleado-emprendedor-que-las-empress-apuntan-ese-modelo>

corporativo, donde las percepciones, actitudes y comportamientos interactúan con las restricciones organizacionales, muestran que el origen de la actividad emprendedora reside en las personas, en su naturaleza y en sus acciones”²⁹.

2.5. ¿El emprendedor nace o se hace?

Una pregunta muchas veces formulada es la de si el emprendedor nace o se hace. Creo que el espíritu emprendedor nace precisamente fomentándolo. Es innegable que algunas personas lo llevan en su ADN, pero está comprobado que la educación influye en su desarrollo.

Algunas personas piensan que el emprendedor nace con talentos especiales que le permiten desenvolverse bien en los negocios; otras consideran que el emprendedor se hace en función de las circunstancias y de su esfuerzo, y algunas otras personas dirían que quizás la respuesta se encuentre en un punto medio entre las dos tendencias.

José Quintana piensa que “el emprendedor indudablemente se hace en función de sus experiencias, circunstancias, esfuerzo, disciplina y voluntad. Probablemente las creencias de mucha gente hacen que exista confusión respecto al tema. El éxito en los Negocios (o en cualquier otro ámbito del humano quehacer) requiere –entre muchas otras cuestiones- de perseverancia, dedicación, convicción, trabajo y visión. En el caso de quienes han alcanzado el éxito (de forma legítima) en los negocios, lo que sucede es que la mayoría de las veces su esfuerzo pasa desapercibido para sus semejantes, la gente no logra comprender que la persona tuvo que esforzarse en conseguir el éxito del que disfruta”³⁰.

Se podría concluir que “existen muchas teorías acerca de si el emprendedor nace o se hace, sin embargo, es posible que sea un poco de lo primero y mucho de lo segundo. Es decir, el emprendedor puede nacer con algunas cualidades y capacidades personales que lo ayuden en los emprendimientos que realice, pero es más seguro que pueda aprender a emprender si eso es lo que busca para su vida y su futuro”³¹.

Genéticamente no ha sido posible demostrar que exista algún gen especial que se transmita, dice Mónica Yepes, “pero sí es posible demostrar que aquellas personas que nacen en un ambiente o entorno con padres o familia emprendedoras, es muy posible que los hijos también lo sean y que de no tener estas ventajas de cuna, bien pueden desarrollarse ciertas características, habilidades desde edad temprana a través de la educación en las que mediante metodologías didácticas de aprendizaje en las que se trabajen ampliamente la creatividad, el liderazgo y el trabajo en equipo, cosa que en pocas instituciones se da; otras pueden adquirirse o desarrollarse a través de los años, acompañados de vivencias, de los referentes y del entorno que nos rodea; pero otras en su mayoría de actitud como pro actividad, perseverancia, sagacidad, ser visionarios, ver las formas de manera diferente e identificar oportunidades donde otros solo ven problemas parecieren venir del interior de cada persona y difícilmente podrían desarrollarse con una clase de emprendimiento”³².

Concluyendo que “ser emprendedor es más que una cualidad, una actitud, un estilo de vida que va más allá de la creación de una empresa. Se puede ser emprendedor desde los diferentes ámbitos, social, cultural, deportivo, político”³³.

“Es por esto que podemos repetir que un emprendedor nace y se hace. El ser emprendedor es una actitud que es aplicable y se ve reflejada en distintos aspectos de la vida de un emprendedor. El espíritu emprendedor surge del desarrollo de una serie de capacidades personales. Y hay que tener algo en la cuenta, un emprendedor no quiere decir que cree empresas. El espíritu emprendedor se ve reflejado también en aquellas personas que ya laboran para una empresa y son proactivas, creativas, comprometidas, y que con su entusiasmo y compromiso crean soluciones y proyectos exitosos para sus organizaciones. En este sentido, el ser emprendedor cuenta con ciertas habilidades innatas al ser, así como, ciertas habilidades y capacidades adquiridas por medio de la experiencia vivida”³⁴.

Para rematar, es importante reiterar y recalcar lo que José Ricardo Stock, Director del Senior Executive MBA del PAD de la Universidad de Piura en Perú, comenta³⁵ que “sin lugar a dudas, un emprendedor es una persona singular. El gran

²⁹ Virginia Lasio: *Espíritu empresarial y comportamiento*. Septiembre de 2011. http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/coffee_break/espirituempresarialycomportamiento.pdf

³⁰ José Quintana: *La eterna pregunta: ¿el emprendedor nace o se hace?* 3 de mayo de 2015. <http://josegregorioquintanapaez.blogspot.com.co/2015/05/la-eterna-pregunta-el-emprendedor-nace-o-se-hace.html>

³¹ *El emprendedor ¿nace o se hace?* 26 de diciembre de 2013. https://www.visaempresarial.com/co/noticias/el-emprendedor-nace-o-se-hace_4

³² Mónica Yepes: *¿El emprendedor nace o se hace?* 9 de diciembre de 2012. http://monyepes.blogspot.com/2012/12/el-emprendedor-nace-o-se-hace_9.html

³³ Ídem.

³⁴ *Un emprendedor ¿nace o se hace?* <http://www.taringa.net/posts/economia-negocios/10419390/Un-emprendedor-nace-o-se-hace.html>. Consultado el 30 de noviembre de 2013.

³⁵ José Ricardo Stock: *Emprendedores o directivos: ¿qué es mejor?* 24 de febrero de 2015. <http://>

interrogante es si todas esas cualidades subsisten una vez que el emprendimiento ha cuajado. Es decir, **una cosa es iniciar una empresa y otra mantenerla, acrecentarla.** No parece que se requieran los mismos atributos. De hecho, los emprendedores puros se manifiestan ávidos de emprendimientos, y cuando estos dejan de ser novedad y se convierten en una realidad cotidiana, tienden a emigrar, como aves, en busca de nuevos cielos. Cuando la aventura se convierte en una monotonía diaria, pierde gracia para el emprendedor puro. No obstante, esa empresa ya constituida debe ser conducida entre los difíciles mares de la competencia, entre los escollos de un sinnúmero de agentes que buscan sus propios intereses, diversos de los de la propia empresa: el Estado, los reguladores, los sindicatos, etc.”.

Agregando que “quien conduce la empresa en estas circunstancias no puede ser cualquier persona: de hecho, hemos visto muchas empresas fracasar por errores de sus timoneles. La figura del directivo que las lleva adelante con competencia y mano fuerte pero serena, se agiganta también. ¿Quién tiene más trascendencia? Ambos, emprendedores y directivos la tienen; y sin unos y otros, no habría creación de riqueza ni desarrollo económico y social. Ambos se requieren y los dos se complementan. ¿Qué es más necesario, el descubridor de tierras o el colonizador? Cada uno tiene su tiempo y su espacio; y no suele ser adecuado mezclar ambos roles”³⁶.

2.6. Emprendimiento y educación

Rodrigo Varela plantea los siguientes interrogantes: “¿Qué ajustes se debe realizar en el sector educativo en términos de diseño curricular y orientación general a fin de formar en cada país latinoamericano a las personas con la competitividad adecuada para garantizar el desarrollo social y económico de nuestras empresas y de nuestros países? ¿Qué competencias (conocimientos, valores, actitudes, creencias, etc.) son las que deben proveerse al estudiante en los diversos ciclos de formación? ¿Cómo lograr que los profesores tradicionales se adapten a los nuevos ideales educativos? ¿Cómo incluir el espíritu empresarial y la cultura empresarial en la gestión de las instituciones educativas?”³⁷.

Concluyendo que deben hacer grandes cambios en los modelos educativos promoviendo una mentalidad “empresarial que permita la formación de líderes

empresariales con las competencias necesarias para generar empresas competitivas y sostenibles, con altas probabilidades de éxito y para liderar cambios empresariales en las organizaciones donde trabajan”, proponiendo un proceso educativo que tiene que ir más allá de tocar y analizar los temas de creación de empresas, permitiendo el desarrollo de las competencias empresariales, de tal manera que durante su ejercicio el estudiante pueda convertirse en un verdadero empresario.

Realmente no existen escuelas que enseñen a ser emprendedor, la mayoría se han quedado en planes antiguos donde enseñan a los empresarios a cómo crear una empresa y llevarla adelante. “Creo que se pueden dar buenas herramientas que facilitan el emprendimiento, pero enseñar a emprender es un tremendo desafío que no está totalmente resuelto, porque es una tarea que involucra un cambio cultural y debe ser abordado en la educación a todo nivel”³⁸, afirma Edgardo Mimica³⁹.

El enseñar emprendimiento tienen sus escépticos. Algunos argumentan que está bien llevar a los jóvenes a aprender a desarrollar la creatividad y enfoques empresariales, pero se recela del culto al héroe y de un pensamiento confuso en el que existe alguna idea que significará riqueza, crecimiento y todo tipo de cosas buenas.

Claudio Barahona es muy crítico al decir: “¡Formamos emprendedores! ¡Ven a crear, ven a emprender! ¡Tú puedes emprender! son solo algunos de los muchos slogans comunicacionales que han adoptado en los últimos años las universidades en sus estrategias de marketing. ¿Se puede realmente formar emprendedores en un aula o se trata de un aprovechamiento del boom mediático que vive el concepto del emprendimiento para captar nuevas matrículas?”⁴⁰, agregando que “siento desilusionarte, pero no aprenderás a emprender en una universidad. No existe un MBA de emprendimiento. No existe un diplomado en startup’s. No aprenderás esto en un aula. Obtendrás mucho conocimiento teórico, leerás muchas

³⁸ Citado en Sue Carrie: *¿Las universidades enseñan a emprender?* 27/07/2011. <http://www.educamericas.com/articulos/actualidad/%C2%BFas-universidades-ensenan-emprender>

³⁹ Ver también Las universidades deben enseñar el profesionalismo para emprender. 10 de octubre de 2013. <http://www.canal-ar.com.ar/19435-Las-universidades-deben-ensenar-el-profesionalismo-para-emprender.html>. Y Guadalupe Piñeiro Michel: *Las facultades suman materias que enseñan cómo emprender*. 6 de febrero de 2011. http://www.ieco.clarin.com/universidades/facultades-suman-materias-ensenan-emprender_0_422358008.html

⁴⁰ Claudio Barahona: *¿La universidad no te puede enseñar a emprender!* 22/05/2015. <http://www.innovacion.cl/columna/la-universidad-no-te-puede-ensenar-a-emprender/>

pad.edu/2015/03/04/emprendedores-o-directivos-que-es-mejor/

³⁶ Idem

³⁷ Rodrigo Varela: *Educación empresarial basada en competencias empresariales*. Pág. 116. Aparece en Rodrigo Varela, editor: *Desarrollo, Innovación y Cultura Empresarial*. CDEE, Colombia, 2011. Volumen 2 Educación Empresarial.

entrenadas historias de emprendedores que «la hicieron» y también recibirás una buena dosis de humo»⁴¹.

Una interesante propuesta la presentó Fernando M. Reimers⁴², en el foro “Calidad y excelencia en la formación: Reto Colombia 2025”, organizado por la revista *Semana* y el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), realizado en Bogotá, Colombia, donde manifestó que es fundamental preparar a los jóvenes para que tengan la capacidad de insertarse en el sector productivo y contribuir al desarrollo económico; agregando que se debe fortalecer la figura de los profesores que son quienes deben implementar la educación como base del progreso.

Para Reimers, el profesor no debe ser alguien que solamente dicte una clase, debe ser alguien que inculque conocimiento y que ayude a que los estudiantes creen una idea que pueda crecer y convertirse en un proyecto innovador que ayude a un problema de la economía. Su propuesta de diálogo informado como una metodología educativa se basa en tres pilares: las competencias cognitivas o aquellas que permiten desarrollar soluciones novedosas; la capacidad para relacionarse con equipos y solucionar problemas; y el conocerse a sí mismo para perseverar y aprender de los errores; en definitiva, una educación que incorpore la innovación⁴³.

Una de las conclusiones de la investigación sobre los factores que favorecen el rápido crecimiento de las nuevas empresas asegura que *“en primer lugar, los hallazgos en su conjunto sugieren la necesidad de aumentar la dotación de capital humano en los países latinoamericanos a fin de promover el crecimiento de las nuevas empresas. Las investigaciones indican que los emprendimientos dinámicos son fundados por personas con una plataforma educativa determinada. En este sentido, el sistema educativo en general y las instituciones universitarias en particular deberían facilitar al futuro empresario no solo conocimientos, sino también el desarrollo de capacidades emprendedoras y habilidades directivas”⁴⁴.*

⁴¹ Idem.

⁴² Dirige el programa de Política de Educación Global sobre Educación Internacional en Harvard.

⁴³ Michelle Sánchez: *Una educación que incorpora innovación crea más oportunidades, dice experto.* http://colombia-inn.com.co/una-educacion-que-incorpora-innovacion-crea-mas-oportunidades-dice-experto-2/?utm_content=bufferf7c8b&utm_medium=social&utm_source=twitter.com&utm_campaign=buffer. 20 de junio de 2014.

⁴⁴ Joan-Lluís Capelleras Segura y Hugo Daniel Kantis (editores): *Nuevas empresas en América Latina: factores que favorecen su rápido crecimiento.* Universitat Autònoma de Barcelona y Universidad Nacional de General Sarmiento. España, mayo de 2009. Pág. 150.

Brian Morgan, profesor de Desarrollo de la Capacidad Empresarial en la Universidad Metropolitana de Cardiff, Gales, concluye que, si bien los “factores genéticos heredados” juegan un importante papel, muchas de las habilidades vitales son aprendidas. *“En general, un 40% de las habilidades empresariales pueden atribuirse al ADN del emprendedor, pero el 60% de las aptitudes requeridas para crear un negocio sostenible y exitoso —como pericia técnica y financiera— tienen que adquirirse”,* comenta. *“Eso se puede enseñar en cursos o se puede aprender trabajando por unos años en una Firma grande en el sector que sea del interés del emprendedor”.* Además, añade que los empresarios que reciben ese tipo de entrenamiento *“son más dados a prestar atención a los detalles y a empezar sus negocios sobre bases más firmes”⁴⁵.*

Actualmente se postula enseñar emprendimiento desde edades muy tempranas, pero eso no debería ser enseñar a ser independientes en lugar de empleados, como algunos proponen... Ni solo mostrar biografías y ver casos reales, que normalmente serán casos de éxito, ya que *“estaremos contribuyendo a dar a entender que los casos de éxito son algo normal. Estaremos presentando el montar empresas como la única manera de usar ese «espíritu emprendedor». Estaremos usando una asignatura para defender una profesión (la de empresario), en cuyo caso deberíamos hacer también una asignatura para cada profesión posible. Y podría seguir hasta mañana dando razones”⁴⁶.*

Son las instituciones educativas las llamadas a desempeñar un rol importante en la creación de una mentalidad y cultura emprendedora en el país, reto que exigirá de ellas cambios significativos en la forma en que hoy se educan a las nuevas generaciones. Pero a menudo se *“están implementando cursos de emprendimiento, que en su mayoría terminan siendo programas de desarrollo empresarial en los que se le enseña a los estudiantes cómo crear una empresa, cómo estructurar un modelo o plan de negocio y garantizar así el éxito financiero del mismo”⁴⁷.*

⁴⁵ Ver: Salvador Meza: *Los emprendedores... ¿nacen o se hacen?* 9 de octubre de 2015. http://www.panoramaacuicola.com/columnas/en_su_negocio/2015/10/09/los_emprendedores_nacen_o_se_hacen.html

⁴⁶ *¿Deberíamos educar a los niños para que sean emprendedores?* 15 de septiembre de 2015. <http://paugarciamila.com/deberiamos-educar-a-los-ninos-para-que-sean-emprendedores/>

⁴⁷ *Emprendimiento en colegios es “aburrido”.* 4 de mayo de 2015. <http://www.starttodoit.com/el-emprendimiento-en-los-colegios-es-aburrido/>

En realidad "debemos entender que no todos los estudiantes tienen interés por el mundo empresarial, ni tienen por qué tenerlo. El país necesita individuos que desempeñen diferentes roles en la sociedad y que lo ejerzan con una actitud emprendedora, por lo que sí estoy de acuerdo que se estimule un pensamiento emprendedor y que no se limite a unas cuantas horas de clase, sino que se convierta en un componente transversal de todas las actividades relacionadas con el proceso de formación de los estudiantes"⁴⁸.

¡Hay que enseñar emprendimiento en el colegio!, pero "enseñar a emprender implica dejar el protagonismo a los alumnos para que exploren diferentes alternativas y resuelvan los problemas que se vayan planteando. El rol del docente en esta dinámica es central. No es ya quien marca qué es correcto y qué incorrecto sino el que guía, facilita, propone, abre alternativas y acompaña en el pensamiento. Estaremos formando, así, no solo alumnos preparados para aprobar exámenes, sino verdaderos sujetos activos con capacidad de incidir en su entorno"⁴⁹.

"Para fomentar la creatividad o el emprendimiento en las aulas, tenemos que familiarizar al niño/a con estos conceptos y captar su atracción e interés sobre ellos. Ser creativo implica aprender a ver las cosas de manera distinta de lo que se considera como normal o convencional, de lo que vemos hacer a nuestros padres o amigos o de lo que tendemos a pensar a la primera"⁵⁰, señala Pablo Muzás, concluyendo acertadamente que:

"Ser creativo implica atreverse a pensar de manera diferencial. Ser innovador es dar un paso más, atreviéndose a llevar esas ideas a la práctica. Una vez que convencemos al niño de la importancia de aportar visiones y soluciones propias ante situaciones tradicionales que se nos presentan en la vida, es el momento ideal para hablarle de emprender, de la posibilidad de lanzarse a poner en marcha sus propios proyectos. Emprender no es solo montar una empresa, es acometer un empeño, una obra o un proyecto social. En definitiva, tomar la iniciativa. Cuestión de actitud"⁵¹.

⁴⁸ Idem.

⁴⁹ Jimena Huarte: *Enseñando a emprender desde la escuela*. 4 de febrero de 2015. <http://www.inicia.org.ar/blogs/general/2015/02/04/ensenando-a-emprender-desde-la-escuela/>

⁵⁰ Pablo Muzás Ergüin: *¿Por qué fomentar emprendimiento y creatividad en la educación?* 6 de agosto 6 de 2015. <http://www.youngmarketing.co/por-que-fomentar-el-espiritu-emprendedor-en-las-escuelas/>

⁵¹ Idem.

Este planeamiento está bastante generalizado en la actualidad. Por ejemplo, la Unión Europea en 2009 estableció cuatro objetivos comunes para abordar los problemas de los sistemas de educación y formación hasta 2020, y entre ellos está el **"potenciar la creatividad y la innovación, incluido el emprendimiento, en todos los niveles de la educación y la formación"**⁵².

Definitivamente, emprender no es una meta; sino el resultado de una actitud positiva, junto a una acción constructiva, más un gran esfuerzo y coraje. Por ello necesitamos personas que:

- **Sepan ser**, pilar de desarrollo referido fundamentalmente a los valores y a la capacidad para ser autónomo, asertivo y seguro de sí mismo.
- **Sepan hacer**, capacidad para enfrentar y resolver problemas y/o para crear. Se trata de un saber hacer eficaz, inteligente, pero al mismo tiempo ético.
- **Sepan conocer**, capacidad para aprender por sí mismo, aprovechando las anteriores capacidades, la información y los recursos del medio.
- **Sepan convivir**, capacidad para ser complementario y cooperativo con los demás, así como respetuoso de las diferencias.
- **Sepan emprender**, capacidad para poner en marcha una idea, o sea innovar en el sentido más amplio del concepto.

Rebeca Grynspan, de la Secretaría General Iberoamericana⁵³, señala que su institución apuesta por el fomento de la innovación y el emprendimiento como **herramientas complementarias** a la educación para el desarrollo de América Latina; según Grynspan, el cambio cultural busca que la población, y especialmente los jóvenes, tengan **una actitud mucho más creativa, mucho más proactiva** pues en el futuro **esta actitud, esta cultura de innovación y emprendimiento va a ser fundamental** para la competitividad de los países⁵⁴.

⁵² Ver, por ejemplo, *Educación y Formación 2020*. http://ec.europa.eu/education/policy/strategic-framework/index_es.htm. 22 de diciembre de 2015.

⁵³ Organismo internacional de apoyo a los gobiernos de los 22 países que conforman Iberoamérica: los 19 de América Latina de lengua castellana y portuguesa, y los de la Península Ibérica: España, Portugal y Andorra. <http://segib.org/>

⁵⁴ 14 de diciembre de 2015. Entrevista en el *Diario Las Américas*. http://www.diariolasamericas.com/5051_portada-america-latina/3513372_iberamerica-apuesta-por-la-innovacion-y-el-emprendimiento-para-el-desarrollo.html

3

Causas, razones y motivos de fracasos

3.1. Consideraciones sobre el fracaso

Antes de hablar de fracasos, como suele aparecer en la literatura, es necesario aclarar que el término no es lo contrario al éxito; *siendo relativo y no absoluto*. El fracaso es considerado como derrota, pero en realidad depende de las expectativas que se tenían... En el caso del emprendimiento, la quiebra puede ser no haber logrado lo que se esperaba o simplemente abandonar el intento...

Incluso, *"dependiendo la cultura, el fracaso se asume de diferentes maneras. Existen aquellas donde fracasar es sinónimo de aprendizaje para avanzar en cualquier ámbito, generar mayor conocimiento, encontrar nuevas soluciones a una problemática o necesidad, y en muchas ocasiones, como un paso previo a la consecución de los objetivos planteados; en otras, se vive como sinónimo de problema sin solución, «fatalidad» que trae consigo consecuencias de las cuales es difícil reponerse"*.

Un emprendedor colombiano decía precisamente refiriendo al tema cultural: *"nos alegra el fracaso ajeno y nos da envidia ver a otros triunfar. Un gran paso, como país, es dejar atrás ese esquema de pensamiento"*. Como expresa Andrés Oppenheimer, *"para convertirnos en una sociedad innovadora, y no solo ser una*

¹ *Emprender: el valor del fracaso*. 23 de mayo de 2013. <http://elempresario.mx/opinion/emprender-valor-fracaso>

² Édgar Medina: *Nos alegra el fracaso ajeno y nos da envidia ver a otros triunfar*. El Tiempo, Colombia. 4 de noviembre de 2015. <http://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/es-dificil-emprender-en-colombia/16420295>

sociedad de gente culta y creativa que acaba conduciendo taxis, necesitamos las otras tres patas de la mesa: una cultura de veneración de los innovadores, una cultura de tolerancia social con el fracaso individual y una cultura de obsesión por la educación de calidad", agregando "crucificamos a los que fracasan. No entendemos que toda innovación es el último eslabón de una gran cadena de fracasos" y "no solo penalizamos socialmente el fracaso, sino también legalmente. Las leyes de quiebra, en la mayoría de nuestros países, aniquilan a veces de por vida a los emprendedores que fracasan en el intento. Eso es la antítesis de una sociedad innovadora"³.

Alfonso Prim plantea que "el éxito es desarrollar un negocio rentable y escalable en el que disfrutes con cada paso... Fracaso, por el contrario, será cualquier cosa que no cumpla esas tres condiciones"⁴...

Algunos opinan que el fracaso puede no solo ser necesario, sino que es indispensable en el proceso de formación de un emprendedor e inclusive algunas entidades de capital de riesgo valoran mucho que un emprendedor haya tenido fracasos previos, para invertir en sus proyectos. Cuando algo no corresponde a las expectativas, lo podemos interpretar como fracaso o como experiencia.

"Un emprendedor de éxito sabe que no existe el éxito sin el fracaso y el error. El error es tu compañero de viaje, y es tu maestro. Entonces es muy importante que, en esta cultura, en nuestro sistema educativo, en nuestra sociedad, empecemos a alabar el error, no a condenarlo. Por ejemplo, si a un niño se le regañara porque intenta hablar y lo hace mal, no hablaría. Pues en el caso del emprendimiento ocurre exactamente igual. Muchas de las cosas que se hagan no van a funcionar. La mayoría de las personas no miran al error a la cara porque duele y cuando hay un error, trasladan la responsabilidad a un tercero"⁵.

Uri Levine, experto israelí, considera que la clave es no dejar de soñar a pesar de las vicisitudes que se puedan asomar en un camino que, por lo general, está plagado de fracasos⁶. Por otra parte, el presidente de la Cámara de Comercio

³ Entrevista realizada por Cristina Galindo. Hay que venerar a los innovadores. 20 de septiembre de 2015. http://cultura.elpais.com/cultura/2015/09/17/actualidad/1442500184_541266.html

⁴ Alfonso Prim: Formación para emprendedores, la clave para emprender con garantías. 17 de marzo 17 de 2015. <http://innokabi.com/formacion-para-emprendedores-emprender-con-garantias/>

⁵ Natividad Pérez: Un buen emprendedor sabe que no hay éxito sin el fracaso y el error. Entrevista a la directora de la Escuela de Emprendedores Jung. 21 de abril de 2015. <http://www.que.es/boadilla-del-monte/201504211643-natividad-perez-buen-emprendedor-sabe.html>

⁶ En entrevista a la revista Dinero, Colombia. 11/10/2015. Uri Levine es cofundador de la

España-Israel, Gil Gidró, ha considerado hoy que **aceptar el fracaso** es clave para poder mejorar la iniciativa emprendedora, ya que "sin fracaso no hay emprendimiento ni innovación".

Hay que aprender de los fracasos y el identificarlos puede ser algo útil y necesario, por ello procedemos a mirar las causas señaladas habitualmente que limitan el proceso emprendedor. Hernán Herrera y Daniel Brown son dos empresarios chilenos autores de varios libros sobre management, y expresan en una entrevista lo siguiente:

"La capacidad de emprender, generalmente, está asociada a un espíritu romántico y apasionado, sanamente ambicioso e innovador, lo cual es bastante acertado. Sin embargo, creemos que eso mismo es lo que juega en contra y, paradójicamente, pone las mayores dificultades a la hora de concretar las ideas. El efecto son las dificultades y barreras que el emprendedor siente que tiene en su camino, la causa es la poca preparación, conocimiento y desarrollo de habilidades. Como decimos frecuentemente, se habla mucho de **vamos que se puede**, pero más importante es el **cómo se puede**".

Agregando que "Usted puede tener muchas ganas nadar en el mar, pero si no sabe nadar y se mete al agua, pueden pasar dos cosas: o su instinto lo saca adelante con muchas dificultades o, sencillamente, se ahoga. Por las estadísticas, sabemos que la segunda opción es la más frecuente, no solo entre los bañistas imprudentes, sino también, lamentablemente, en el mundo de los negocios".

Pero para superar o evitar el fracaso, hay que saber por qué se suele fracasar... lo importante es no tropezar con la misma piedra otra vez...

3.2. Innovaciones que no prosperan

Aun así, como hemos visto, la tasa de fracasos en emprendimientos e innovaciones es bastante elevada, en el sentido tradicional. Para Peter Druker, la prueba de una innovación no es su novedad o contenido científico, ni el ingenio de la idea... es su éxito en el mercado.

plataforma tecnológica Waze que tiene más de 250 millones de usuarios.

⁷ Gil Gidró: Sin fracaso no hay emprendimiento ni innovación. 30/05/2014. <http://www.finanzas.com/noticias/economia/20140530/gidron-fracaso-emprendimiento-innovacion-2681484.html>

⁸ El espíritu emprendedor en América Latina. 19 de marzo de 2008. <https://www.knowledgeatwharton.com/es/article/el-espiritu-emprendedor-en-america-latina/>

Las razones de que muchos nuevos productos no prosperen pueden ser múltiples, pero quizá *"la más común es que los equipos de marketing y desarrollo no siempre se aseguran de cumplir una premisa fundamental y básica que es hacer una innovación que sea relevante para el consumidor. Por relevante nos referimos a que el consumidor la perciba como una real diferencia, ya sea en términos que le puede solucionar un problema de una forma diferente, o entrega un nivel de performance superior a la oferta actual, o simplemente le gatilla una necesidad ya sea por la idea de la novedad, o porque logro capturar una tendencia o moda, entender una ocasión de compra o consumo que le facilito la decisión de compra al consumidor o shopper"*⁹.

El problema es complejo ya que a partir de la necesidad o problema al que se enfrenta el cliente hay que desarrollar una propuesta de valor convincente, clave del éxito de los nuevos productos, pero *"en algunas ocasiones pese a haber creado valor, lo que se obtiene es el rechazo de los clientes. ¿Por qué los consumidores no aceptan ciertos productos pese a ofrecer más valor que los existentes? Para poder responder a esta pregunta y entender por qué muchas soluciones innovadoras fracasan en el mercado, debemos profundizar en una variable a la que con frecuencia no se presta demasiada atención, esta no es otra que el cambio de comportamiento que esos nuevos productos exigen por parte del cliente.*

► *A menudo los nuevos productos requieren que los consumidores cambien su comportamiento. Estos cambios implican costes. Pese a tener en cuenta diversos tipos de coste, muchas empresas no consideran los costes psicológicos asociados con los cambios de comportamiento. Una gran cantidad de productos fracasan debido a una predisposición psicológica muy generalizada, y también ignorada. Las personas sobrevaloramos de manera irracional los beneficios que poseemos, por encima de aquellos que no tenemos. Esto hace que los consumidores valoren las ventajas de los productos que actualmente utilizan, por encima de los beneficios de las nuevas soluciones"*¹⁰.

Lo cual reitera la importancia de las herramientas que ofrece el marketing para validar esa innovación, a través de las pruebas de concepto y producto que se verán más adelante.

⁹ Daniel Durand: *De cada 100 nuevos productos solo 20 tienen éxito. ¿De quién es la culpa?* 16 de junio de 2015. <http://america-retail.com/opinion/de-cada-100-nuevos-productos-solo-20-tienen-exito-de-quien-es-la-culpa>

¹⁰ Xavier Camps: *¿Por qué algunas innovaciones triunfan y otras no?* 30 de abril de 2012. <http://thejazzmusician-xavier.blogspot.com.co/2012/04/por-que-algunas-innovaciones-triunfan-y.html>

Efectivamente muchas innovaciones fracasan, *"porque los innovadores no acaban de comprender los mecanismos psicológicos de sus usuarios finales. Los factores psicológicos a veces guían más la toma de decisiones que los factores económicos, por eso, desarrollar una comprensión profunda de los procesos que utilizan los individuos para adoptar soluciones puede ser un buen recurso. Es lo que llamamos psicología de la adopción"*¹¹.

Las razones que se citan como causas de los posibles fracasos y casi todas las investigaciones al respecto identifican las variables de mercadeo como las principales deficiencias en la introducción de nuevos productos y servicios, siendo generalmente el análisis del mercado uno de los aspectos más críticos. Eso implica sobrestimación de ventas, incapacidad para determinar motivos y hábitos de compra o las verdaderas necesidades y deseos del mercado.

El fracaso puede ser consecuencia de una pobre distribución, falta de respaldo adecuado, empaques poco atractivos u otras insuficiencias de marketing. No solo hay que mirar cuánta gente va a comprar un producto, sino con qué rapidez se adoptará (el horno microondas tardó más de 30 años). Según Clancy y Shulman, *"las autopsias de los nuevos productos y servicios fallidos dan a entender que 3 de cada 10 veces la causa de la muerte es un mal posicionamiento"*¹².

Otras razones son problemas técnicos en el diseño o producción, momento inadecuado para el lanzamiento o introducción, costos más elevados que los proyectados, políticas de precios erradas y falta de estrategias definidas para los nuevos productos.

El examen de los motivos de fracaso resulta provechoso para comprender los riesgos involucrados, sobre todo debido a que en general los estudios son muy uniformes en sus conclusiones y se podría afirmar que *"las estadísticas de los nuevos productos fracasados no han cambiado mucho en 25 años"*¹³, o incluso, como afirma Ricardo Hirata, *"la generalidad de los autores y datos disponibles aseguran que la mayoría de los productos nuevos que se introducen al mercado fracasan. El dato de 20 a 30% de tasa de éxito es la más referida y seguramente*

¹¹ Dilip Soman: *El reto de los innovadores*. Febrero 2015. <http://www.harvard-deusto.com/articulo/El-reto-de-los-innovadores>

¹² Kevin J. Clancy y Robert S. Shulman: *Mitos del marketing que están matando a los negocios*. McGrawHill, México, 1994. Pág.137.

¹³ *¿Por qué fracasan los productos?* Diciembre de 2012. <http://empreendedor.com/site/index.php/negocios/emprender/158-por-que-fracasan-los-productos>

no ha cambiado radicalmente en los últimos 40 años"¹⁴, haciendo mención a un estudio de Lawson, Faucher, Everett¹⁵.

Según la experiencia de Clancy y Shulman¹⁶, son cinco las razones por las cuales fracasan los nuevos productos: **una estrategia débil y mal articulada de selección de mercado objetivo y de posicionamiento; insatisfacción con el producto, es decir, la incapacidad para cumplir y exceder las expectativas de los consumidores y los ofrecimientos de la competencia; un nivel insuficiente de conciencia en el nuevo producto, problema producido por mala publicidad, esfuerzo de ventas inadecuado y otros factores similares y por una distribución equivocada.**

Alejandro Jáuregui¹⁷ sintetiza las causas típicas de fracaso en nuevos productos de la siguiente manera:

- **El potencial mal calculado:** empezar con expectativas demasiado altas es el primer riesgo y factor de fracaso; determinar inadecuadamente el verdadero potencial de una idea resulta decisivo en la planeación y en las estimaciones de ventas e inversiones posteriores.
- **El cambio tecnológico o sectorial no analizado:** el fracaso también puede ser una cuestión de *timing*. A veces productos interesantes son desplazados rápidamente por nuevas tecnologías o nuevos métodos y un mal análisis del "Estado del arte" genera pérdidas por obsolescencia.
- **Bajo control de calidad:** estamos en un mundo veloz pero exigente. Las fallas en los productos son inaceptables y los mercados expulsan rápidamente a quienes realizan trabajos poco profesionales. Balancear adecuadamente los costos con la calidad es todo un arte que si no es aprendido será sinónimo de fracaso.

- **Reacciones inesperadas del mercado:** la aceptación de un producto depende en algunas ocasiones de consideraciones de moda. La construcción del llamado *good will* del producto deberá atender a consideraciones de moda, edad, segmentación adecuada y mercados objetivos precisos, de lo contrario serán productos "off". La construcción de una imagen de producto y de empresa es fundamental.
- **Análisis inadecuado del entorno:** cuando no se tiene una idea global de lo que pasa en el mundo que rodea al producto o servicio, se olvidan los riesgos externos que pueden generar un fracaso.
- **Atribuidos a mercadeo:** investigación y segmentación mal realizados, canales de distribución y comercialización poco efectivos, introducción inadecuada, divulgación poco atractiva, mala comunicación, etc.
- **Mala administración:** resulta el factor más lógico. Tomar decisiones implica riesgos y algún riesgo siempre estará presente. Una buena administración debe saber jugar con sus alternativas, tomar decisiones que garanticen estabilidad y crecimiento a largo plazo y mantener un manejo responsable y correcto de las empresas.
- **Factores adicionales:** mala seguridad en inversiones, estimados incorrectos de costos, asignación inadecuada de gastos, producto mal presentado.

El "innovar, desarrollar nuevos productos es realmente un tema apasionante y representa un gran desafío para las organizaciones de hoy en día. Implica crear, construir un nuevo bien o servicio o darle una nueva identidad o mejora a uno existente. Sin embargo, las investigaciones muestran que, a pesar de ser una función vital para las organizaciones, no se le suele prestar la debida atención"¹⁸.

Resulta ilustrativo mirar también los factores de éxito que serían superioridad de producto, comprensión del mercado, estrategias de marketing y sinergia entre ingeniería, marketing, producción e R&D. Como dice Kotler: "en resumen, para crear productos nuevos que triunfen, la empresa debe entender a los consumidores, los mercados y la competencia, además debe desarrollar productos que ofrezcan un valor superior a los clientes"¹⁹.

¹⁸ Eduardo Francisco Navarro: ¿Por qué las empresas fracasan en el desarrollo de nuevos productos? 22 de enero de 2008. <http://emprendedor-virtual.blogspot.com/2008/01/por-qu-tantas-empresas-fracasan-en-el.html>

¹⁹ Philip Kotler y Gary Armstrong: *Mercadotecnia*. Prentice Hall, México, 1996. Pág. 373.

¹⁴ Ricardo Hirata: *El éxito de un nuevo producto*. 25 de junio 25de 2012. http://www.vanguardia-industrial.net/index.php?view=entry&id=131%3Ael-exito-de-un-nuevo-producto&option=com_lyftenbloggie&Itemid=18

¹⁵ Lawson, Faucher, Everett: *Power lows and success rates of new product introductions*. Proceedings of Australian New Zeland Marketing Academy, 2007.

¹⁶ Clancy y Shulman: *Ob. Cit.* Pág. 89.

¹⁷ Alejandro Jáuregui: *Causas típicas de fracaso en nuevos productos*. www.gestiopolis.com. Diciembre de 2001.

La ventaja competitiva del nuevo producto o empresa es muy importante, en términos de sus características, beneficios, calidad, exclusividad y valores agregados. Por ello, un factor clave del éxito radica en definir y evaluar bien el concepto del producto antes de desarrollarlo, así como el mercado al cual se dirigirá. Los otros elementos son la capacidad de coordinar adecuadamente producción, marketing y la calidad en la ejecución en todas las etapas de desarrollo e introducción del nuevo producto o negocio.

Para Cooper, *"nunca podrá garantizarse el éxito de un nuevo producto. Pero una atención más concienzuda y un enfoque sistemático de la forma en que procedemos para desarrollar y lanzar productos puede muy seguramente ayudarnos a evitar muchas de las trampas que han plagado el desarrollo de un producto en el pasado"*²⁰.

La introducción y el lanzamiento de innovaciones al mercado suponen una operación de alto riesgo, pero este *"puede ser sensiblemente reducido con la puesta en marcha, en la empresa, de un procedimiento sistemático de evaluación y de desarrollo de ideas de los nuevos productos"*²¹, afirma Lambin.

*Eso nos lleva a concluir que gran parte de los fracasos se debe a ineficiencia de marketing, ya que si las labores de desarrollo del nuevo producto se realizaran bajo la guía de un pensamiento estratégico inteligente y el lanzamiento del nuevo producto se efectúa al amparo de una selección del mercado objetivo, un posicionamiento y una fijación de precios debidamente razonados, su probabilidad de éxito será muy grande*²².

Naturalmente **esto es válido para tangibles e intangibles**. Como reiteran Zeithaml y Bitner, *"la investigación sugiere que los productos que son diseñados e introducidos siguiendo los pasos de un marco de trabajo estructurado en torno a la planeación tienen mayor probabilidad de éxito final que aquellos no desarrollados dentro de un marco de trabajo"*²³, agregando que el hecho de que los servicios sean intangibles vuelve mucho más imperativo para el sistema de desarrollo de nuevos servicios contar con estructuras y metodologías definidas.

²⁰ Robert G. Cooper: *Modelo para el desarrollo de un nuevo producto industrial*, en Mercadotecnia, N° 70, Ed. Diriventas, Colombia, 1987. Pág.65.

²¹ Jean Jaques Lambin: *Marketing estratégico*, McGraw-Hill. Pág. 310.

²² Ver Alejandro Schnarch: *Desarrollo de nuevos productos*. McGraw-Hill, 2014.

²³ Zeithaml y Bitner: *Marketing de servicios*. McGraw-Hill, México, 2002.

3.3. Fracasos en nuevas empresas

El fracaso, en el sentido tradicional, de los emprendimientos es alarmante en el mundo y aunque las cifras son muy variadas se dice que *"quienes crean empresas pequeñas lo hacen desconociendo las escasas probabilidades de supervivencia o a pesar de ellas. La experiencia demuestra que el 50% de dichas empresas quiebran durante el primer año de actividad, y no menos del 90% antes de cinco años..."*²⁴.

*Las estadísticas son contundentes y son prácticamente iguales en todo el mundo, aproximadamente el 75% de las pymes (pequeñas empresas) que se emprenden cada año no llegan a los primeros 2 años de vida y del 20% restante solo un pequeño porcentaje llega al 5º año y aún un menor porcentaje llegan a los 10 años. Y la gran mayoría de las pymes que pasan del 2º año de vida se mantiene en un estado de "supervivencia", estancadas en un ciclo de poco o nulo crecimiento y poca rentabilidad*²⁵.

En México, 8 de cada 10 empresas fracasan antes de cumplir los 5 años, y el 90% de las pymes no sobreviven los 10 años²⁶; en Colombia, solamente el 50% de las pymes sobreviven el primer año y solo el 20% al tercero²⁷; la Asociación Argentina para el desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa afirma taxativamente que: *"Solo el 7% de los emprendimientos llega al 2º año de vida y solo el 3% de los emprendimientos llega al 5º año de vida"*²⁸ y en Chile, según informa Rodrigo Castro, un estudio en el que se le dio seguimiento a 67.310 empresas creadas en 1996 indicó que el 25% de ellas desapareció en el primer año, un 17% en el segundo año, el 13% en el tercer año y un 11% en el cuarto año²⁹.

²⁴ Mauricio Lefcovich: *Las pequeñas empresas y las causas de sus fracasos*. Noviembre de 2014. <http://www.grandespymes.com.ar/2014/11/17/las-pequenas-empresas-y-las-causas-de-sus-fracasos/>

²⁵ <http://e-myth.com.mx/blog/los-patronos-que-causan-que-la-mayoria-de-las-pymes-fracasen#>. 15 de febrero de 2015.

²⁶ Martin Zwilling: *10 razones por las que fallamos al emprender*. 07-04-2015. <http://www.soyentrepeneur.com/22686-10-razones-por-las-que-los-emprendedores-fracasan.html>

²⁷ *¿Por qué fracasan las Pymes en Colombia?* Revista Dinero. 9/2/2015. <http://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>

²⁸ Javier Díaz: *Realidades y estadísticas acerca del fracaso de las nuevas empresas*. 15 de septiembre de 2013. <http://www.negociosyemprendimiento.org/2013/09/realidades-y-estadisticas-fracaso-nuevas-empresas.html>

²⁹ Ver: <http://vidaemprendedor.com/infografia-de-fracasos-en-startup-y-proyecciones-de-crecimiento-por-sectores/>. 13 de mayo de 2014.

A pesar de esas evidencias, vale la pena preguntarse ¿por qué el 99,98% de la literatura de gestión se dedica a analizar éxitos cuando solo el 5% de los emprendedores logra pasar del quinto año de aventura emprendedora?, como se cuestiona Fernando Trias de Bes, el autor de *El libro negro del emprendedor*³⁰. Efectivamente, la mayoría de los libros para emprendedores que hay en el mercado se enfocan en los factores clave de éxito, sin embargo, este texto promueve todo lo contrario, los factores claves de fracaso; es decir, muestra todos los errores que no se deberían cometer para que un proyecto tenga éxito.

Las causas y motivos de esos fracasos, decepciones, frustraciones o reveses son muchos y variados. Tal vez una de las más frecuentes es el llamado The Entrepreneurial Myth, que ocurre cuando las personas que emprenden una empresa son técnicos que dominan cierta área u oficio y que creen que por saber cómo hacer las cosas pueden desarrollar un negocio relacionado.

En efecto, tenemos al Gerente de Sistemas que se desempeñó muchos años en grandes empresas y que conoce el trabajo técnico sobre sistemas computacionales y un día decide que va a poner su empresa de servicios de TI (Tecnologías de Información) o el chef pone un restaurant, etc. El saber cómo hacer algo, un oficio, un trabajo técnico, no tiene nada que ver con saber cómo desarrollar una empresa en ese rubro, una pyme.

Una revisión de la literatura sobre las principales causas de fracaso³¹ resume las siguientes:

Causas de fracaso asociadas a problemas de producto y mercado

- Necesidades de mercado no focalizadas
- Relaciones pobres con proveedores y/o vendedores
- Tamaño de mercado
- Mercado externo pobre
- Sustitutos, alternativas, competidores indirectos
- Desconocimiento de los clientes
- Falta de experiencia

³⁰ Fernando Trias de Bes: *El libro negro del emprendedor*. Empresa Activa, 2007.

³¹ Jaume Valls, Claudio Cruz, Albert Torruella, Eduardo Juanes, Miguel Canessa y Esther Hormiga: *Causas de fracaso de los emprendedores*. Netbiblo, S.L., España, 2012. <http://es.scribd.com/doc/279732184/Causas-de-Fracaso-de-Los-Emprendedores#scribd>

- Bajo crecimiento del mercado
- Imposibilidad de acceso o renuncia a mercados mayores

Causas de fracaso asociadas a problemas de producto y mercado

- Mercado limitado o deteriorado
- Barreras de entrada

Causas de fracaso asociadas a problemas de gestión

- Estrategia de administración pobre
- Cualidades y habilidades de gestión inadecuadas
- Equipo de administración
- Plan de negocios pobre o inexistente
- Bajo control de costes, precios y distribución
- Problemas de liderazgo
- Personas claves realizan trabajos más allá de lo que corresponde
- Causas de fracaso asociadas a problemas de Recursos Humanos
- Elección equivocada de *partners*
- Reclutamiento de personas incompetentes
- Problemas personales (muerte, divorcio, etc.)

Causas de fracaso asociadas a problemas financieros

- Problemas financieros y deuda excesiva
- Uso inapropiado del dinero
- Poco acceso a capital
- Cambios en la economía local
- Elevado coste de financiamiento

Causas de fracaso asociadas al papel del Gobierno y del entorno

- Condiciones del entorno desfavorables
- Regulaciones y disponibilidad de fondos del Gobierno
- Problemas legales

Para los dueños de estas empresas, las razones del fracaso son necesarias buscarlas fuera de las empresas, como escaso apoyo oficial, deficientes programas de ayuda a las pymes, casi inexistentes fuentes de financiación, excesivos controles gubernamentales, altas tasas impositivas, alto costo de las fuentes de financiación disponibles y similares. Pero surge la pregunta: ¿por qué, a pesar de tener que enfrentar la misma problemática, algunas pymes sobreviven, progresan y crecen, incluso hasta llegar a convertirse, con el paso de los años, en grandes empresas?

Por eso resulta interesante buscar e identificar las causas del fracaso en las propias pymes y, en particular, en la capacidad de gestión de sus responsables. Para Claudio L. Soriano, las razones se pueden agrupar en cinco grandes áreas: *problemas para vender, problemas para producir y operar, problemas para controlar, problemas en la planificación y problemas en la gestión*³².

La primera razón está en deficiencias en el marketing: *"Resistencia a acatar las preferencias de los clientes, deficiente orientación y servicio a los clientes, mala ubicación, falta de enfoque en segmentos o nichos de mercado precisos, inexistencia de planes formales de marketing y ventas, no disponer de sistemas que les permitan detectar las oportunidades de mercado, renuencia a invertir en actividades publicitarias y promocionales, deficiente capacitación de la red de ventas, miopía mercadológica, no tomar en cuenta las quejas de los clientes, desconocimiento de lo que se vende y a quién se vende, ignorar al cliente, ignorar a la competencia, desconocimiento de las propias ventajas competitivas, y similares"*³³.

De hecho, el marketing es un asunto muy citado como causa de las dificultades que enfrentan las pymes recién creadas: *"Marketing deficiente: no basta con ser el mejor en lo que hace. Es necesario invertir en un marketing eficiente porque si no, no se producirá venta alguna. Ignorar al cliente: el cliente es lo fundamental, si ignoramos quién es y lo que quiere, nunca nos elegirá, un estudio de mercado y un buen enfoque son la vacuna contra este factor de fracaso; y no tomar en cuenta a la competencia: los negocios son como un juego de estrategia, si obviamos a los competidores perderemos tarde o temprano el terreno"*³⁴.

³² Claudio L. Soriano: *Por qué fracasan las Pymes*. <http://www.gestiopolis.com/por-que-fracasan-las-pymes/> 4 de noviembre de 2015.

³³ Claudio L. Soriano: *Idem*.

³⁴ *¿Por qué fracasan los emprendedores?* <http://www.emprendepyme.net/por-que-fracasan-los-emprendedores.html>. 5 de noviembre de 2015.

En el estudio *Causas de éxito-fracaso de la actividad emprendedora en España*, elaborado por la Unión de Asociaciones de Trabajadores Autónomos y Emprendedores (UATAE) en colaboración con el Ministerio de Empleo y Seguridad Social, se resalta como un factor muy importante la falta de una adecuada estrategia de marketing y distribución: se puede tener un buen producto, pero si no se es capaz de que se conozca y de facilitar un adecuado servicio de distribución es como si no se tuviera³⁵. Del estudio se desprende también que la mayoría de las iniciativas que no tuvieron éxito fueron desarrolladas en mercados ya existentes o maduros y que las posibilidades de fracaso aumentan en la medida en que no se tenga experiencia previa y conocimiento del sector donde se pretende iniciar la actividad.

*En todo caso, hay que insistir que el fracaso es algo relativo y no existen parámetros objetivos para considerar que algo ha fracasado; lo que para muchos es una falla, para el emprendedor es una oportunidad para repensar y reconsiderar su idea o proyecto; la clave está en obtener el mejor provecho posible de aquello de lo cual no se tiene control o no es lo deseable*³⁶.

3.4. Las verdaderas dificultades

A nuestro juicio, independientemente de la relatividad del término fracaso, para el desarrollo y crecimiento de los emprendimientos transformados en pymes, se pueden condensar en los siguientes problemas:

- **EL MITO DEL EMPRENDIMIENTO**, es decir, pensar que *cualquiera puede emprender estableciendo una nueva empresa*... La actitud es muy importante, pero no es suficiente, como afirman algunos³⁷... *"¿Cualquier persona puede ser emprendedora? La respuesta es no"*, dice Jesús Eduardo López, agregando que *"la razón es la misma que se tiene para que no todas las personas sean deportistas, actores, doctores, pintores, locutores, escritores, ingenieros, chefs, etc. Para ser una persona exitosa en cualquier área profesional, deportiva o empresarial se requiere estar dotado con habilidades y capacidades*

³⁵ Leer más: <http://www.europapress.es/economia/noticia-25-autonomos-emprendedores-exito-no-realizado-plan-negocio-20151228133602.htm>. 28 de diciembre de 2015.

³⁶ *Emprender: el valor del fracaso*. 23 de mayo de 2013. <http://elempresario.mx/opinion/emprender-valor-fracaso>

³⁷ *Por qué la actitud de un emprendedor es lo más importante para su éxito*. <http://empobus.com/porque-la-actitud-de-un-emprendedor-es-lo-mas-importante-para-su-exito/>. 7 de septiembre de 2015.

humanas muy particulares para cada caso. Así como no todas las personas tienen cualidades para ser futbolistas o médicos, tampoco todas las personas tienen habilidades para ser emprendedoras. Si bien cualquiera puede abrir o iniciar un negocio, lo cierto es que el emprendimiento no es para todos”³⁸.

Tobías Acuña dice acertadamente que *“El emprendimiento está tan de moda que hoy es casi una responsabilidad serlo. Se ha creado una caricatura del trabajador de oficina como un esclavo y el emprendedor como el prototipo del hombre perfecto y feliz...”³⁹.*

Pero, como se ha dicho, **el emprendedor interno también es esencial**, o sea una persona con características de emprendedor pero que trabaja dentro de una empresa. ¿Por qué debemos de cuidar y potenciar a los intrapreneur dentro de nuestra empresa?, se pregunta Anuor Aguilar, porque *“antes la pregunta era: ¿Innovar o no innovar? Hoy la única alternativa de pregunta que tenemos es «¿Cómo innovamos?» o «¿Estamos preparados para innovar?»». Si no innovamos nuestra empresa desaparecerá. En este sentido mientras más intrapreneurs tenga nuestra organización más probabilidad de supervivencia tendremos”⁴⁰.*

- **MAL COMIENZO: IDEA VS. OPORTUNIDAD.** La oportunidad de negocio es el corazón del emprendimiento, pero *“entre los nuevos emprendedores es muy común confundir una idea de negocio con una oportunidad de negocio, sin embargo hay diferencias muy importantes que si no se entienden pueden significar el fracaso para una nueva empresa”*, dice Rogerio Canales, agregando: *“Una oportunidad de negocio requiere que existan aspectos como un mercado, un margen de ganancia adecuado, un potencial de crecimiento y un entorno empresarial y legal favorable, entre otros”⁴¹.*

Existe una **diferencia importante entre ideas y oportunidades de negocio**: las primeras son solamente eso, ideas, las segundas son ideas pero que satisfacen a un mercado y tienen clientes potenciales. Sin embargo, *“tener una visión creativa y generar buenas ideas no nos hace emprendedores, sino más bien soñadores.*

El emprendedor es una persona de acción, que modifica el entorno en el que se halla, capaz de inventar y transformar esas ideas o visiones en un proyecto real, atractivo, vendible y sobre todo rentable”⁴².

Esto, que parece obvio, muchas veces no se tiene presente y la oportunidad de negocio, que es el corazón del proceso emprendedor, no se sabe diferenciar de una buena idea. Por eso, *“la primera gran habilidad del empresario es ser capaz de identificar rápidamente si la idea tiene potencial de éxito y decidir, en función de esto, cuánto tiempo y esfuerzo invertir. Por esto, la evaluación que hacen los emprendedores sobre el potencial de una idea es clave”⁴³.*

- **ERRADO DESARROLLO DE LA OFERTA DE VALOR.** Uno de los más grandes retos que tienen los emprendedores es construir productos y servicios que creen valor para los clientes y que sean acordes con las necesidades, deseos y expectativas del mercado. Parece algo simple, pero resulta curioso ver la gran cantidad de negocios que fracasan porque el mercado no respondió frente a sus propuestas de valor⁴⁴. *“Es común que muchos emprendedores cometan el error de centrarse más en la descripción técnica (qué es lo que se hará y cómo se hará), pensando en que es tan buena su idea de negocio que solo con eso van a conseguir inversores, más ventas y más clientes. ¿Qué beneficio le brindará tu producto o servicio al cliente? Es importante no perderse en las características técnicas del producto o servicio, sino en los importantes beneficios que le brindará al cliente. El gran error que cometen los emprendedores a la hora de diseñar sus propuestas de valor es enfocarse en lo que ellos creen que es importante sin tener en cuenta a los clientes en el proceso”⁴⁵.*

Muchos emprendedores se centran más en qué y cómo lo van a hacer, pensando en que es tan buena su idea de negocio y que solo con eso van a conseguir vender. Pero la clave está en traducir todo eso en una solución a un problema, qué ventajas tiene el producto o servicio, cómo se lo va a ofrecer, quién lo va a comprar, por qué. No bastan las características e incluso ventajas, hay que hablar de **beneficios**.

³⁸ Jesús Eduardo López: *¿Cualquier persona puede ser un emprendedor?* 15 de noviembre de 2015. <http://www.forbes.com.mx/cualquier-persona-puede-ser-un-emprendedor/>

³⁹ Tobías Acuña: *3 indicios de que no eres un emprendedor.* 1 de diciembre de 2015. <http://www.accionpreferente.com/estilo-de-vida/3-indicios-de-que-no-eres-un-emprendedor/>

⁴⁰ Anuor Aguilar: *El intrapreneur: acelerando la innovación en nuestra empresa.* 14 de diciembre de 2015. <http://www.marketinghoy.com/2015/12/14/el-intrapreneur-acelerando-la-innovacion-en-nuestra-empresa/>

⁴¹ Rogerio Canales Pérez: *Idea vs. oportunidad de negocio.* 9 de octubre de 2015. <http://invdes.com.mx/los-investigadores-escriben/9101-idea-vs-oportunidad-de-negocio>

⁴² *Pasar de una idea a una oportunidad de negocio.* 27/01/2011. <http://www.lavoz.com.ar/content/pasar-idea-oportunidad-negocio>

⁴³ Sergio Postigo: *Idea vs. oportunidades.* 30 de octubre de 2012. <http://www.buenosnegocios.com/notas/172-idea-vs-oportunidades>

⁴⁴ Javier Díaz: *Value Proposition Canvas, herramienta para Diseñar la Propuesta de Valor de tu Negocio.* 13 de octubre de 2015. <http://www.negociosyemprendimiento.org/2015/10/value-proposition-canvas-herramienta-propuesta-valor-negocio.htm>

⁴⁵ *La importancia de la propuesta de valor para tu empresa.* 4 de noviembre de 2015. <http://www.emprenderconalma.com/la-importancia-de-la-propuesta-de-valor-para-tu-empresa>

Es frecuente que no se presente una propuesta de valor interesante para los clientes o que la propuesta de valor se dirija a los clientes incorrectos...

- **CARENCIA DE ESTRATEGIAS DE MARKETING Y VENTAS.** Se puede detectar una necesidad insatisfecha, un deseo a ser cumplido, un problema que requiere ser resuelto y si hay un grupo identificado que lo compraría... Pero el proceso mediante el cual las oportunidades se transforman en nuevas organizaciones debe ser orientado mediante el marketing, disciplina que ayuda a la identificación de las ideas, a evaluarlas y validarlas ante las verdaderas necesidades y expectativas del mercado; además de facilitar el diseño de los productos y estrategias para la comercialización de los mismos. Existe una gran cantidad de negocios que fracasan no por falta de un buen producto, sino por falta de una buena estrategia de marketing. Precisamente el marketing es esa herramienta que tienen las empresas, negocios y emprendedores, para comunicar su propuesta de valor y lograr que su segmento de clientes tome la decisión de comprarles.

"La mayoría de los errores comerciales que cometen los emprendedores se pueden evitar con un buen plan de marketing. Esta carencia es la que hay detrás de errores como lanzar un producto inadecuado, diseñar mal los precios o distribuir mal los productos..."⁴⁶.

Contar con estrategias de marketing efectivas es tan importante como tener un buen producto o servicio; además esta disciplina ayuda a diseñar y definir adecuadamente la oferta de valor y el modelo de negocio correcto.

- **NO DAR EL PASO DE EMPRENDEDOR A EMPRESARIO.** Un emprendedor es imprescindible en el momento de crear una empresa y echarla a andar, pero un empresario es imprescindible para hacer crecer la empresa una vez que ya está andando. A medida que la organización va creciendo, el emprendedor también va adaptando su forma de conducir y planificar. La transformación emprendedor–empresario es inminente; no obstante, compleja. Es el momento en que el emprendedor reconoce que el crecimiento genera tensiones y que carece de conocimientos (y a veces motivación) sobre gestión administrativa, cosa que es difícil de aceptar, "pues tiene que hacer explícito ante sí mismo y ante quienes le rodean que el fundador de la empresa se ha convertido en una parte del problema. La necesidad de cambio se evidencia por sobrecostos, ineficiencias, multas, incumplimientos, o a través

del apoyo y retroalimentación de una red: asesores, mentores y clientes. El emprendedor tiene dos opciones: o acepta sus debilidades e inicia un proceso acelerado para convertirse en un verdadero gerente, o cede el espacio para que un gerente contratado asuma las tareas críticas de la administración"⁴⁷.

Según Marcos Antúnez, "el pasar de emprendedor a empresario equivale, según la teoría de Gerber* a aprender a manejar el valor de tres caras de una moneda. La dificultad inicial proviene del choque de tres personalidades presentes en la conciencia del empresario: el técnico (especialista operativo), el gerente (diseñador de sistemas y administrador de la eficiencia de las estrategias) y el visionario (diseñador y dirigente de estrategias de innovación eficaces para concebir el futuro de la empresa)". Añadiendo que "en lugar de diseñar procesos para que el negocio funcione por sí solo, quienes emprenden por lo común se rinden a su lado técnico: solo les interesa que se realicen tareas aun con sacrificio de tiempo, esfuerzo y calidad de vida"⁴⁸.

Dar el paso de emprendedor a empresario no es fácil y se constituye en un problema muy común en el crecimiento de las empresas, por ello hay que prepararse mentalmente para enfrentar esos nuevos retos⁴⁹.

3.5. Marketing: un elemento clave del emprendimiento

Teniendo en cuenta lo anterior y otros obstáculos mencionados, hay que destacar e insistir en la importancia y trascendencia que tiene el marketing en el proceso de emprendimiento, que de una u otra forma está presente en todas las dificultades reseñadas.

Juan Carlos Romero escribe: "El emprendimiento nace de las oportunidades que se puedan observar en el mercado. Y es aquí precisamente donde encontramos el primer punto de convergencia entre el emprendimiento y la teoría del mercado. Los nuevos emprendedores deben tener la capacidad de leer a los nuevos consumidores. En esencia, esta es la base del nuevo emprendimiento: ¿qué tanto

⁴⁷ Vesga, Rodríguez, Schnarch y García: *Emprendedores en crecimiento*. Universidad de Los Andes – Confecámaras. Colombia, 2015. Pág. 56.

* Michael E. Gerber es el autor del libro *El mito del emprendedor*. Planeta, 1997.

⁴⁸ Marco Antúnez: *Las tres caras de la moneda*. Revista *ENTREPRENEUR*. 6 de septiembre de 2012. Pág. 52.

⁴⁹ Ver Marissa Sánchez: *Supera la carga emocional de emprender*. 19-10-2012. <http://www.soyempreneur.com/23124-como-superar-la-carga-emocional-de-ser-emprendedor.html>

⁴⁶ 10 errores de marketing que pueden hacer fracasar tu negocio. 20/10/2015. <http://www.emprendedores.es/gestion/errores-comerciales-marketing>

conocemos a nuestros clientes? Si nos lanzamos a una aventura empresarial, sin tener claro quiénes son nuestros clientes y qué quieren, el nivel de incertidumbre de fracaso de la nueva empresa se incrementaría considerablemente. Desde esta perspectiva, el mercadeo como disciplina debería ser el primer componente de formación en los nuevos emprendedores”⁵⁰.

Se puede detectar una necesidad insatisfecha, un deseo a ser cumplido, un problema que requiere ser resuelto y si hay un grupo identificado que lo compraría... Pero el proceso mediante el cual las oportunidades se transforman en nuevas organizaciones, debe ser orientado mediante el marketing, disciplina que ayuda a la identificación de las ideas, al evaluarlas y validarlas ante las verdaderas necesidades y expectativas del mercado; además de facilitar el diseño de los productos y estrategias para comercialización de los mismos.

Existe una gran cantidad de negocios que fracasan no por falta de un buen producto, sino por falta de una buena estrategia de marketing. Precisamente el marketing es esa herramienta que tienen las empresas, negocios y emprendedores, para comunicar su propuesta de valor y lograr que su segmento de clientes tomé la decisión de comprarles. Contar con estrategias de marketing efectivas, es tan importante como contar con un buen producto o servicio, que también esta disciplina ayuda a diseñar y definir.

David Gómez⁵¹ resume en cinco preguntas qué debe hacerse antes de planear cualquier emprendimiento, aspectos que pueden ser válidos también en el desarrollo de nuevos productos:

- **¿Qué vamos a resolver mejor de lo que ya existe?** Las personas a las cuales queremos venderles algo han vivido y seguirán viviendo sin nosotros y lo que sea que pretendamos venderles. Lo están resolviendo de alguna manera. No importa si nos parece que lo resuelven bien, regular o mal. Es el nivel de insatisfacción o deseo de mejora lo que hace que estén dispuestos a cambiar la forma de resolverlo. El mundo no necesita más consultores, clínicas estéticas, almacenes de repuestos automotrices, restaurantes, empresas de mantenimiento o instituciones educativas. Hay suficiente de todos

⁵⁰ Juan Carlos Romero: *El mercadeo como pilar del emprendimiento*. El País, Cali, Colombia. 1 de enero de 2014. <http://www.elpais.com.co/elpais/blogs/viga-en-ojo-ajeno/mercadeo-y-emprendimiento>

⁵¹ David Gómez: *5 preguntas que se debe responder antes de emprender*. 17 de abril de 2015. <http://bienpensado.com/5-preguntas-que-se-debe-responder-antes-de-emprender/>

ellos. Lo que el mundo necesita son empresas que resuelvan algo mejor de lo que ya existe. Salir a ser uno más es la ruta más rápida para el fracaso.

- **¿Para quién seremos realmente relevantes?** Necesitamos definir con claridad nuestro mercado objetivo ideal, ese cliente potencial que cuando vea lo que ofrecemos nos va a decir: “¿Y usted dónde había estado todo este tiempo? ¡Esto es justo lo que quería!” Por increíble que suene, estas personas existen, si realmente está resolviendo algo mucho mejor y se lo cuenta a la gente correcta. Lo primero que debemos tener claro es que no todos serán clientes potenciales. Empezar un negocio creyendo que cualquiera que pase por el frente debería apreciarnos y estar dispuesto a pagarnos es estar bastante lejos de la realidad. Un negocio exitoso tiene muy claro quién es su cliente objetivo y quién no es su cliente objetivo. Enfóquese en ponerse frente a la gente correcta y no pierda tiempo y energía tratando de convencer al cliente equivocado.
- **¿Cuál será nuestro diferencial?** En otras palabras, ¿por qué habría una persona que le compraría a usted y no a otro que resuelve lo mismo?, ¿es su argumento lo suficientemente poderoso y relevante para que los clientes cambien la inercia de lo conocido? Un diferencial es lo que percibe un cliente que hace especial su oferta de valor y que justifica comprarle. Hay múltiples alternativas para diferenciarse, lo importante es tener una historia clara y un mensaje específico que sea relevante para su mercado. Hay demasiadas opciones para seleccionar y demasiados oferentes para una demanda muy escasa. Diferenciarse requiere ser radical para que la gente lo note. Diferenciarse requiere abandonar la posición “segura”. Diferenciarse requiere desaprobar los trillados argumentos de ventas y adoptar argumentos relevantes.
- **¿Está la gente dispuesta a pagar por nuestra solución?** Una cosa es que a la gente le guste nuestra idea y otra que paguen por ella. En otras palabras, ¿cómo la vamos a “monetizar”?, ¿de dónde vendrá plata? Como lo explicamos en el artículo *Cómo definir su mercado cuando aún no tiene clientes*, una buena forma de medir la verdadera viabilidad de una idea de negocio es saber si la gente efectivamente paga por ella. Es muy distinto que una persona le dé su opinión a que le dé su plata. El acto de entregar dinero (así sea un dólar) demuestra un verdadero interés y no solo apoyo moral.
- **¿Cómo se van a enterar de nosotros?** Esta pregunta obvia no tiene con frecuencia una respuesta clara. Es común que se invierta mucho en el montaje y desarrollo previo de una iniciativa, de manera que cuando llega el momento de “salir al aire” ya no hay recursos para promoverse, justo cuando

4

Descubrir, desarrollar y definir

4.1. Creación de empresas: el proceso

En general, las investigaciones se han fijado más en la persona del emprendedor que en los procesos; y los escritores se han centrado más en el problema teórico que supone definir al emprendedor como una persona que crea una institución que en los procesos innovadores que tienen lugar dentro o fuera de instituciones formalmente consolidadas.

Por eso, además del estudio de las características personales y las funciones del emprendedor, hay que analizar el proceso emprendedor y sus peculiaridades. "Es decir, pasar de una concepción estática del espíritu emprendedor, entendida como una lista de características que permitirán obtener buenos resultados emprendedores, a una concepción dinámica del problema desde el punto de vista del proceso del evento emprendedor y del emprendedor mismo"¹.

Se trata de considerar el proceso emprendedor como el conjunto de las funciones, actividades y acciones asociadas con la detección de la oportunidad y la creación de la organización para explotarla o llevar a cabo los procesos para cubrirla con un nuevo producto o servicio.

¹ Fernando Pereira Laverde: *Reflexión sobre algunas características del espíritu emprendedor colombiano*. Revista *Economía, Gestión y Desarrollo*, Cali (Colombia). No. 1. 9-26 de agosto de 2003.

Karen Weinberger² afirma que "la creación de una empresa es un proceso que está formado por una serie de etapas, que tienen racionalidad y permiten al empresario ir tomando las decisiones requeridas en forma secuencial y con moderados niveles de riesgo", al igual que la innovación en general.

Se han definido muchas etapas para el **proceso emprendedor**. Eduardo Kastika³ las ha agrupado en tres:

- **Intención:** es esa sensación interna de querer hacer, desarrollar o cambiar algo. Principalmente es cuando se dice: "voy a emprender", "quiero construir una organización", "quiero desarrollar un negocio". Es una sensación interna de querer hacer algo o cambiar una situación determinada.
- **Pensamiento,** que consiste básicamente es transcribir toda esa intención de la primera etapa a algo concreto, analizando las distintas opciones, pensando más concretamente en el negocio. En esta etapa hay que definir el negocio, la visión y el camino que puede tomar. En esta etapa es donde se arma el plan de negocio, donde se ponen en papel todas las ideas y donde evaluamos el negocio.
- **Acción,** es donde se convierte el plan de negocio en acciones concretas, se comienza el emprendimiento y se gestiona el negocio.

Tres etapas son consideradas también por Francisco Rodríguez y Jonathan Moreno en su *Manual para la identificación de oportunidades de negocio*. Allí mencionan las ideas de negocio como punto de partida; el visualizar la oportunidad de negocio, en segundo término; y definir el plan de vuelo, o sea como dicen, de la idea de negocio a la empresa que se quiere⁴.

² Karen Weinberger Villarán: *Plan de negocios*. Proyecto USAID / PERÚ / MYPE COMPETITIVA. Junio 2009. Pág. 22.

³ Eduardo Kastika: *Anímese a emprender*. Ed. Innovar, Argentina, 2009. Ver del mismo autor *Creatividad para emprendedores*. Innovar, 2007.

⁴ Francisco Rodríguez y Jonathan Moreno: *Manual para la identificación de oportunidades de negocio*. Instituto Internacional de Formación Empresarial (INFOEM). Universidad Metropolitana. Venezuela. http://www.uv.es/motiva/MarDelPlata06/infoem/documents/3_dentificacionOportunidades_SAE.pdf

Otro modelo fue desarrollado por Shapero-Varela⁵, el cual presenta los pasos siguientes:

- **Etapla motivacional (Gusto):** sistemas educativos sociales y culturales en los cuales está inmersa la persona y que le dan o no el impulse favorable para intentar las etapas del proceso.
- **Etapla situacional (Oportunidad):** proceso de identificación de la oportunidad a partir del análisis del entorno que lo rodea de forma permanente.
- **Etapla psicológica (Decisión):** decisión de seguir la carrera empresarial, y depende de la percepción preliminar de factibilidad que se tiene sobre la oportunidad de negocio.
- **Etapla analítica (Plan de Negocio):** análisis profundo y detallado de la oportunidad de negocio para convertirla en un plan de negocio propiamente dicho, con todas sus estrategias.
- **Etapla económica (Recursos):** proceso de conseguir efectivamente todos los recursos para dar los pasos firmes para el inicio de la empresa.

Teniendo presente que existen muchos esquemas que postulan diferentes etapas⁶, he propuesto uno, que a mi juicio condensa las etapas del proceso en nueve pasos⁷, que se muestran en el siguiente esquema:

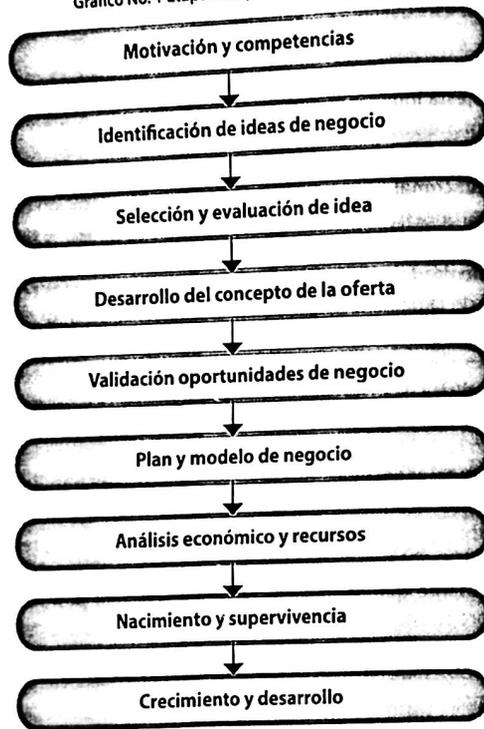
⁵ Rodrigo Varela y Olga Lucía Bedoya: *Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias*. CDEE-ICESI, 2006. http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/4444/5/Modelo_conceptual_desarrollo.pdf

Ver también: Rodrigo Varela: *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas*. 3ª edición, 2008, Editorial Pearson. Bogotá.

⁶ Ver, por ejemplo, Plan Presto: *Seis fases del proceso emprendedor*. 6 de mayo de 2013. <http://www.planpresto.com/seis-fases-del-proceso-emprendedor/> o Fernando Sánchez Checa: *Las distintas fases en el proceso emprendedor*. 11 de marzo de 2013. <http://uisumarr.org.ar/las-distintas-fases-en-el-proceso-emprendedor/>

⁷ Alejandro Schnarch: *Emprendimiento exitoso*. Ecoe Ediciones. Colombia, 2014.

Gráfico No. 1 Etapas del proceso emprendedor



Las etapas consideradas contemplan, resumidamente, los aspectos que se indican:

- **Motivación y competencias:** lo primero es tener las capacidades, conocimientos y habilidades para emprender, además de la estimulación para hacerlo.
- **Identificación de la idea de negocio:** buscar ideas mirando necesidades insatisfechas, entorno, competencia, etc.
- **Selección y evaluación de la idea:** analizar el potencial de cada propuesta y escoger algunas.

- **Desarrollo del concepto de la oferta:** transformar la idea en un concepto, es decir, explicar cómo.
- **Validación de la oportunidad de negocio:** llevar esa idea al mercado para confirmar su aceptación, modificaciones o rechazo.
- **Plan y modelo de negocio:** describe la fórmula con la que una organización crea, entrega y captura valor.
- **Análisis económico y recursos:** desarrollar el Plan de Negocios; marketing, recursos humanos, finanzas y operaciones.
- **Nacimiento y supervivencia:** estrategias y planes para el lanzamiento y supervivencia de la organización.
- **Crecimiento y desarrollo:** procedimientos para desplegar estrategias competitivas.

Un proceso emprendedor involucra todas las funciones, actividades y acciones asociadas a la percepción de oportunidades y creación de empresas que permitan aprovechar tal condición favorable en el mercado, es decir, *identificar oportunidades, evaluarlas y explotarlas*.

Por eso, las primeras fases consisten en definir, no en planificar. Sin embargo, a menudo se piensa que emprender se logra simplemente teniendo un buen *Plan de Negocios*, error muy frecuente.

Javier de la Ossa escribió al respecto: "*Tradicionalmente en las universidades, escuelas de negocio, y cursos, programas y foros varios de emprendedores se ha dicho que lo primero que necesita un emprendedor es un plan de negocio. Sin embargo, creo que es un gran error*".

Efectivamente, "*podría decirse que durante mucho tiempo se consideró que escribir un plan de negocio era el paso más importante para comenzar una empresa*".

* Javier de la Ossa: *Si eres emprendedor, tu primer paso NO debe ser un plan de negocio*. 16 de enero de 2013. <http://www.ynicia.com/2013/01/si-eres-emprendedor-tu-primer-paso-no-debe-ser-un-plan-de-negocio/>

* Daniela Ruiz Massieu: *El estudio de factibilidad: un paso previo al plan de negocios*. 27 de septiembre de 2013. <http://direccionestrategica.itam.mx/el-estudio-de-factibilidad-un-paso-previo-al-plan-de-negocios/>

añadiendo que "sin embargo, en los últimos años, la elaboración de este documento ha comenzado a caer en desuso. Algunas universidades que están a la vanguardia en el tema del emprendimiento han eliminado cursos enfocados únicamente en el desarrollo y ejecución de planes y los han sustituido por otros enfocados en diversas herramientas menos laboriosas que permitan al emprendedor validar su idea, ajustar su modelo de negocio y tomar decisiones de una manera mucho más veloz. Incluso los concursos nacionales e internacionales han dejado de solicitar un exhaustivo plan de negocio para pedir únicamente el modelo de negocio o un estudio de factibilidad"¹⁰.

"Ante la disyuntiva de un buen plan de negocios o un plan de marketing es este último el que realmente aporta información de valor y utilidad a los inversores"¹¹, asevera Steve Blank¹²; lo que reafirma una vez más la importancia del marketing en el proceso emprendedor.

4.2. Desarrollo de nuevos productos

Enric Barba escribía hace tiempo que "es a veces difícil convencer a algunos directivos, en particular de las pymes, de que consideren el proceso de innovación de nuevos productos como un aspecto clave en la competitividad de su empresa"¹³ y la situación no ha cambiado mucho. Xavier Ayneto señala que "es un hecho que muchas empresas siguen considerando la innovación una actividad de gran riesgo, alto costo y retornos inciertos, por lo que rehúyen su práctica sistemática", y agregando que "pocos visualizan la innovación como lo que es, una herramienta

¹⁰ Idem.

¹¹ Los auténticos emprendedores no hacen planes de negocio. 2 de diciembre de 2013. <http://www.pymesayautonomos.com/vocacion-de-empresa/los-autenticos-emprendedores-no-hacen-planes-de-negocio>. Basado en Francesca Di Meglio: *Real Entrepreneurs Don't Write Business Plans*. Business Week. 25 de abril de 2013. http://www.businessweek.com/articles/2013-04-25/real-entrepreneurs-dont-write-business-plans?goback=%2Egde_4300067_member_5811427323479617539#%21

¹² Los auténticos emprendedores no hacen planes de negocio, dice Steve Blank, autor del libro *The Four Steps to the Epiphany* y *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*. Ver Xavi Sánchez: reseña de *The Four Steps to The Epiphany*. <http://www.emprenderalia.com/resena-de-four-steps-to-epiphany/>

¹³ Enric Barba: *La excelencia en el proceso de desarrollo de nuevos productos*. Eada Gestión, España, 1993. Pág.11.

para la competitividad que, junto con la internacionalización, constituye uno de los pilares fundamentales para el crecimiento empresarial"¹⁴.

Para Eduardo Francisco Navarro, "innovar, desarrollar nuevos productos es realmente un tema apasionante y representa un gran desafío para las organizaciones de hoy en día. Implica crear, construir un nuevo bien o servicio o darle una nueva identidad o mejora a uno existente. Sin embargo, las investigaciones muestran que, a pesar de ser una función vital para las organizaciones, no se le suele prestar la debida atención"¹⁵.

Según Philip Kotler, "las empresas van comprendiendo cada día más que la base de su vida y de su crecimiento está quizá en el continuo desarrollo de productos nuevos y mejores"¹⁶.

Los **nuevos productos** son, con frecuencia, críticos para el éxito de los negocios a largo plazo; y estos tienen un ciclo de vida y, si no se modifican o sustituyen, el volumen de ventas, la participación en el mercado y las ganancias se reducen. Ante el acelerado cambio en los gustos, la tecnología y la competencia, ninguna empresa puede prescindir de esta actividad, además el público quiere y espera productos nuevos y perfeccionados.

Por eso Chorafas es tan categórico al decir que "la empresa que no introduzca en el mercado productos nuevos o nuevos servicios comprometerá su existencia misma"¹⁷. La **innovación** es esencial para el desarrollo de las pymes, pero esta trae consigo un **riesgo ineludible**, ya que estamos experimentando con nuevas tecnologías, procedimientos, métodos, productos o mercados.

Este riesgo se puede disminuir considerablemente en la medida que se utilicen procedimientos sistemáticos en la ejecución de programas y procesos utilizados, lo que implica metodologías y herramientas que ayudan a la creación, desarrollo e introducción de nuevos productos.

¹⁴ Xavier Ayneto: ¿Por qué no innovan las empresas? IDOM, 2010. www.innocamaras.es/metaspacer/file/45074.pdf

¹⁵ Eduardo Francisco Navarro: ¿Por qué tantas empresas fracasan en el desarrollo de productos? <http://manuelgross.bligo.com/content/view/179862/Innovacion-de-Productos-1-Causas-de-los-fracasos.html>

¹⁶ Philip Kotler: *Dirección de mercadotecnia*, Ed. Diana, México, 1977. Pág. 577.

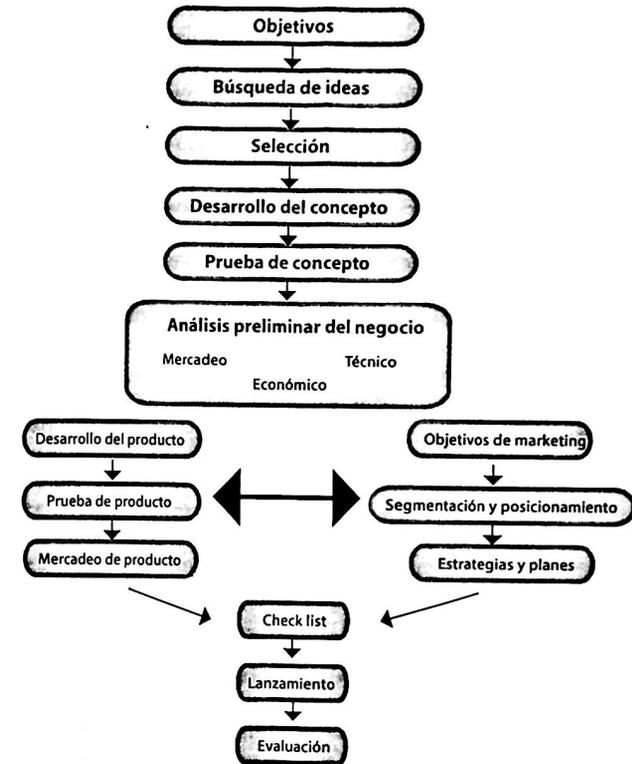
¹⁷ Dimitris Chorafas: *La investigación en la empresa*, Ed. Aguilar, México. Pág. 5.

Diferentes autores han propuesto procesos de desarrollo de nuevos productos; así, para Philip Kotler, las principales fases en el desarrollo de un nuevo producto son: *generación de ideas, tamizado preliminar, desarrollo y pruebas del concepto, análisis financiero, desarrollo del producto y comercialización*¹⁸. William Stanton indica los siguientes pasos: *generación de ideas, discernir y valorar ideas, análisis del negocio, desarrollo del producto, prueba de mercado y comercialización*¹⁹. Como se puede apreciar, es algo muy similar.

El desarrollo de intangibles (servicios) presenta un esquema similar; sin embargo, debido a las características inherentes a los servicios, el proceso de desarrollo requiere algunas adaptaciones. Zeithaml y Bitner²⁰ plantean las siguientes etapas: *generación de la idea, tamizado, desarrollo y evaluación del concepto, prueba del concepto con clientes y empleados, análisis del negocio, estudio de rentabilidad y viabilidad, desarrollo y prueba del servicio, conducción de la prueba del prototipo del servicio, prueba del mercado, prueba del servicio y otros elementos de la mezcla de marketing y comercialización*.

Teniendo presente que el proceso no es algo necesariamente lineal y que pueden realizarse actividades de forma simultánea, propongo un esquema de desarrollo²¹, que muestra la secuencia en que las diferentes actividades pueden llevarse a cabo. En cualquier momento se puede volver a una etapa anterior, cambiar, revisar, modificar, mejorar, postergar o abandonar el proyecto.

Gráfico No. 2 Esquema propuesto



Como todo proceso, debe comenzar con una clara determinación de **objetivos**, que deben estar de acuerdo con la planeación estratégica de la empresa.

La **búsqueda de ideas** no debe ser aleatoria, es decir, solo apoyarse en una corriente espontánea de inspiración, casualidad o solicitudes esporádicas de clientes, sino sistemática. Después deben seleccionarse estas ideas, siendo el aspecto básico en esta fase el establecimiento de procedimientos de selección, que deben ser suficientemente rigurosos para asegurar que los recursos se concentren en los conceptos con buenas posibilidades, pero, al mismo tiempo, no tan rígidos que puedan excluir ideas que pudieran ser interesantes.

¹⁸ Philip Kotler: *Dirección de mercadotecnia*, ob. cit. Pág. 325.

¹⁹ William Stanton: *Marketing*. McGraw-Hill, México, 2005. Pág. 199.

²⁰ Zeithaml y Bitner: *Marketing de Servicios*. McGraw-Hill, México, 2001.

²¹ Alejandro Schnarch: *Desarrollo de nuevos productos*. McGraw-Hill, 2014. Pág. 91.

El hecho de que una idea logre ser seleccionada, no significa que será comercializada; solo indica que es consecuente con los objetivos y las políticas de la empresa, las condiciones de mercado y los recursos. La idea tiene que expresarse y transformarse en un **concepto de producto**, es decir, mostrar claramente las características y el funcionamiento, básicamente en términos de beneficios, de ese nuevo producto tangible o intangible que queremos introducir al mercado.

Después de la fijación de objetivos, generación de ideas y selección, esta idea, transformada en un concepto, debe ser sometida a lo que generalmente se denomina test o **prueba de concepto**, cuyo objetivo es desarrollar un estimativo de la aceptación que el concepto del nuevo producto tendrá en el mercado, o confrontar conceptos competitivos para determinar cuál es el más atractivo. Se trata de verificar la aceptabilidad de las ideas, generalmente expresadas en forma verbal o pictórica (puede hacerse de manera neutra o bajo un anuncio publicitario como si se tratara de un producto existente), antes de incurrir en desarrollos costosos.

Una vez que se ha definido y aceptado el concepto de un nuevo producto de manera satisfactoria, hay que proceder a la realización de un análisis de su **atractivo comercial** y para ello se estudian tres aspectos básicos: el mercado, a fin de estimar las ventas posibles; la factibilidad técnica, si podemos hacerlo y a qué costo, y la rentabilidad, o sea si el nuevo producto es o no negocio para la pyme.

Después está el **análisis del negocio** (variables técnicas, económicas y de mercado), que es un estudio de factibilidad preliminar, y del cual se derivan una senda de estrategias de mercadeo y otra de producto, que deben retroalimentarse, ser simultáneas y estar listas al momento del lanzamiento.

Después se plantean dos líneas paralelas, pero interactuantes: una de producto y otra de marketing.

En la línea de producto está el **desarrollo del producto**, en que el concepto se convierte en un producto real o físico (prototipos o pequeñas cantidades de acuerdo con las especificaciones previstas) y se efectúan pruebas de laboratorio y otras evaluaciones técnicas necesarias para determinar la posibilidad de producción del artículo.

Después se hace la **prueba de producto**, que es algo similar a la prueba de concepto, es decir, mostrar el producto para medir aceptación, rechazo o

modificaciones y el **mercado de prueba** en que se ofrece el producto o servicio en un área limitada que sea representativa del mercado en el cual se comercializará el producto.

Se ha dicho que el desarrollo de nuevos productos no es secuencial, y que muchas actividades pueden, e incluso deben, hacerse de manera simultánea. Por ejemplo, antes de hacer las pruebas de concepto, producto o mercado de prueba, es necesario definir a quién o quiénes se les ofrecerá el nuevo producto. Anteriormente se comentó sobre segmentación y selección de los mercados objetivos, así como el respectivo posicionamiento.

Una vez que la empresa ha definido su o sus **mercados metas, su posicionamiento y sus estrategias básicas**, comienza a plantear su mezcla de marketing, entendiendo por tal la serie de instrumentos tácticos y controlables de la mercadotecnia que mezcla la empresa para obtener la respuesta que quiere del mercado hacia el cual se dirige. La mezcla de mercadotecnia consta de todo aquello que pueda hacer la empresa para influir en la demanda de su producto.

La **introducción y lanzamiento** se refiere al qué, dónde, cuándo y por qué introducir un producto; las decisiones operativas recogen el cómo introducirlo, es decir, la aplicación de los diferentes aspectos de la comercialización, incluyendo el marketing mix, y las decisiones tácticas se refieren al lanzamiento.

4.3. Ideas y oportunidades

Todo emprendimiento comienza con una idea. En el caso de creadores de empresa, se puede recomendar observar a través de **las cinco miradas**:

- **Mirar hacia adentro:** reflexionar acerca de nuestras propias cualidades, habilidades y limitaciones. Es decir, inicialmente hay que identificar las áreas en las cuales sentimos que podemos tener una ventaja competitiva y luego definir claramente nuestras limitaciones.
- **Mirar hacia afuera:** identificar en el mercado aquello que los compradores necesitan, desean, les gusta o les interesa comprar, ya sea un producto o un servicio. Para obtener información tenemos que tomar contacto real con el mercado, las personas y las situaciones particulares de cada lugar, agudizando la capacidad de observación y análisis de situaciones.

- **Mirar hacia los costados:** ¿con qué cuento? En este paso se analiza si estoy o no en condiciones de hacer algo para aprovechar las ideas detectadas, combinando cualidades y habilidades. Para cada idea detectada hay que cuestionarse si cuenta con la capacidad económica/financiera para iniciar el negocio y si cuenta con los conocimientos y habilidades necesarios para hacer que este negocio se desarrolle exitosamente.
- **Mirar hacia arriba:** en este paso, debemos preguntarnos si estamos dispuestos a realizar las acciones necesarias para aprovechar la idea (a veces hay que sacrificar trabajo estable, tiempo con la familia, tiempo de ocio personal, etc.). Es decir, si estamos dispuestos a hacer lo indispensable, estar motivados y querer hacer lo correcto, lo que se debe hacer. Mirar hacia arriba implica saber si estamos dispuestos a hacer el esfuerzo necesario para subir y salir de donde estamos.
- **Mirar hacia adelante:** listar y filtrar todas las ideas detectadas y describir para cada una ventajas y desventajas que cada alternativa ofrece en función de ganancias estimadas, costos estimados, tiempo requerido, comodidad, satisfacción personal, seguridad, etc.

Ideas de posibles negocios se pueden obtener analizando las necesidades insatisfechas que se manifiestan en un determinado mercado, carestías actuales que se proyectan en el futuro inmediato, nuevas necesidades que se pueden presentar en el futuro, inquietudes e intereses personales o deficiencias en productos y servicios existentes.

La idea es la visión del producto o del servicio, no necesariamente la idea es una oportunidad de negocio; la oportunidad tiene una orientación al mercado, nos lleva a que efectivamente hay una posibilidad de comercializarla.

Dice Catalina Duarte que *“el éxito de un proyecto empresa debería estar en las oportunidades de negocio, no en las ideas de negocio; este es el grave problema, cuando nos acercamos a la documentación existente sobre planes de negocio y creación de empresas, la gran mayoría de textos nos indican el procedimiento de «reúnase con el equipo de trabajo y realice lluvia de ideas», «dele cabida a su creatividad»”*.

²² Catalina Duarte: *Oportunidades de negocio frente al valor agregado de nuestros productos*. 03/01/2012. <http://www.gerencie.com/oportunidades-de-negocio-frente-al-valor-agregado-de-nuestros-productos.html>

La pregunta entonces es ¿cómo se puede pasar de una idea de negocio a una oportunidad de negocio? *“Lo primero que hay que hacer es validar la idea. ¿Realmente existe este problema? ¿Hay alguien dispuesto a pagar porque se lo solución? Una vez validada la idea hay que evaluar si realmente se trata de una oportunidad de negocio. Para esto se sigue validando el mercado y su tamaño, se conoce la competencia y se analiza el costo de materiales, entre algunas otras cosas; esto lleva a la elaboración de un Modelo de Negocio. Por último, hay que pasar a la fase de ejecución para capitalizar la oportunidad de negocio”*.

“La oportunidad de negocio es el corazón del proceso emprendedor y es clave poder diferenciarla de una buena idea. La primera gran habilidad del empresario es ser capaz de identificar rápidamente si la idea tiene potencial de éxito y decidir, en función de esto, cuánto tiempo y esfuerzo invertir. Por esto, la evaluación que hacen los emprendedores sobre el potencial de una idea es clave”.

Para **validar las ideas**, se deben hacer las siguientes consideraciones:

- **La idea debe ser oportuna**, es decir, que surja en el momento adecuado y se mantenga en un cierto periodo de tiempo, lo que significa que tienen que existir clientes que demanden el producto o servicio que hemos detectado y que esta necesidad se mantenga a medio plazo, pues si se satisface a corto plazo no es viable para ser transformada en empresa.
- **La idea de nuestro producto o servicio debe proporcionar un valor añadido** al potencial cliente, puesto que de lo contrario será muy difícil desplazar a la competencia existente en el mercado. Lo ideal sería ofrecer algo novedoso, en el sentido de mejorar lo existente, o bien de satisfacer a los clientes con un servicio distinto que les dé mayor satisfacción a sus necesidades, o, dicho de otro modo, mayor valor añadido.
- **El segmento de mercado al que nos dirigimos ha de tener un tamaño mínimo**, por muy especializado que sea nuestro sector o actividad, siempre debe haber un número mínimo de clientes dispuestos a demandar nuestros productos. Un negocio de éxito cubre las necesidades de sus clientes. Les brinda a las personas lo que estas desean o necesitan.

²³ Rogerio Canales Pérez: *Idea vs. oportunidad de negocio*. 9 de octubre de 2015. <http://invdes.com.mx/los-investigadores-escriben/9101-idea-vs-oportunidad-de-negocio>

²⁴ Sergio Postigo: *Idea vs. oportunidades*. 23 de noviembre de 2013. <http://www.buenosnegocios.com/notas/172-idea-vs-oportunidades>

Eso nos lleva a insistir en la orientación hacia el mercado, que es la primera condición necesaria para obtener éxito. El nuevo empresario debe trabajar desde el exterior hacia el interior en lugar de hacerlo del interior hacia afuera. Hay que identificar con claridad las necesidades del consumidor y desarrollar un producto o servicio que le satisfaga²⁵.

Para saber si realmente la idea tiene fundamento, es pertinente dirigir la atención a los posibles clientes e indagar sobre sus necesidades, perspectivas, motivaciones y deseos. La investigación de mercados resulta una herramienta central para este propósito. Esta práctica, común en el mundo de los negocios, consiste en una objetiva y sistemática de identificación, recolección, análisis y uso de información para mejorar la toma de decisiones en marketing.

En **empresas establecidas**, se trata de que la creatividad y la innovación se manifiesten en todos los niveles y acciones de la empresa, creando un clima propicio; superando barreras y obstáculos a la creatividad personal y organizacional; utilizando técnicas, métodos y estrategias para promover la innovación; generando canales e instancias por donde esos pensamientos puedan fluir. En definitiva, motivando, desarrollando, capacitando y estimulando la incubación de nuevas ideas para productos, servicios, sistemas y métodos; resolución creativa de problemas, prevención de los mismos, aprovechar y construir oportunidades.

Se dice que a veces las empresas gastan millones en asesores, consejeros y expertos con el fin de lograr nuevas ideas, pero *"este gasto podría disminuirse y posiblemente eliminarse, implementando las ideas y sugerencias del propio personal de la empresa"*²⁶.

Como dice Taylor, *"una fuente sencilla, franca y conveniente de conceptos sobre productos nuevos puede estar en sus propios empleados"*²⁷, y para ello hay que demostrar que se les toma en cuenta y darles los medios para que puedan presentar esas ideas, es decir, proporcionar la administración y el clima adecuado.

²⁵ Ver Adib Kafati: *Cómo descubrir una oportunidad de Negocios*. 03/09/2009. <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/598010/Como-descubrir-una-oportunidad-de-Negocios.html>

²⁶ William J. Bond: *Creatividad ejecutiva*, México, Selector, 1990.

²⁷ James W. Taylor: *Cómo planear estrategias rentables de nuevos productos*, *Modern Business Report*, Nueva York, 1983. Ver también, Leslie Brokaw, *Grandes ideas, Cordialidad*, vol. 3, 1999: *"probablemente la mejor fuente de ideas, tanto generales como específicas, son los clientes"* (p. 94).

Y, por supuesto, los clientes, usuarios, compradores o consumidores son muy importantes en este proceso de búsqueda de ideas. Como cuentan Tapscott y Williams, a manera de ejemplo, *"los fabricantes de automóviles tardaron más de una década en inventar la camioneta, después que los agricultores norteamericanos llevaron años arrancando los asientos traseros de los vehículos para introducir productos y herramientas"*²⁸. *"Las empresas inteligentes atraerán a los clientes hacia sus redes de negocio y les asignarán papeles importantes en el desarrollo de la siguiente generación de productos y servicios"*²⁹.

Se puede manejar la **innovación cerrada**, que se caracteriza por investigar, desarrollar y crear productos o servicios dentro de la empresa, o la **abierta**, que es una nueva estrategia que permite a las empresas ir más allá de sus esfuerzos internos en proyectos de innovación. De acuerdo con esa estrategia, y combinando de modo apropiado el conocimiento interno y externo y las propias capacidades, las empresas se abren de manera sistemática a compartir ideas con una serie de agentes colaboradores (consumidores, usuarios, trabajadores, otras empresas, centros tecnológicos o de investigación, universidades). Otra forma específica de innovación abierta es el **Crowdsourcing**, que es la colaboración abierta distribuida, y consiste en externalizar tareas, que tradicionalmente realizaba un empleado o contratista, a un grupo numeroso de personas o una comunidad, a través de una convocatoria abierta, y la **innovación inversa**, que se refiere a los avances y tecnologías creados para el mercado de los países emergentes³⁰.

Y, por supuesto, tanto para los emprendedores externos (entrepreneurs) como emprendedores internos (intrapreneurs), están los métodos³¹ de creatividad, que son numerosos y variados³². Estas técnicas no producen ideas, sino que sirven para ayudar a dirigir el pensamiento hacia nuevas direcciones, a encontrar

²⁸ Don Tapscott y Antony Williams, *Wikinomics*, España, Paidós, 2007. El concepto de la Wikinomia es entendido como *"la creciente accesibilidad de las tecnologías de la información que permiten a cualquiera colaborar, crear valor y competir [...] en la innovación y la creación de riqueza en todo sector de la economía"*. Los autores crearon el término *prosumidor* que resulta de la mezcla de productor y consumidor, y viene a designar cómo los clientes participan en la creación de productos de un modo activo y continuado. Los usuarios se organizan para crear sus propios artículos, formando comunidades de prosumidores en las que comparten información, intercambian y desarrollan herramientas y métodos, y nuevas versiones del producto.

²⁹ *Ibid.*, p. 207.

³⁰ Ver Alejandro Schnarch: *Desarrollo de nuevos productos*. McGraw-Hill, 2014.

³¹ Un buen resumen de técnicas de creatividad aparece en Neuronilla.com: <http://www.neuronilla.com/desarrolla-tu-creatividad/tecnicas-de-creatividad>

³² Ver Alejandro Schnarch: *Creatividad Aplicada*. Ecoe Ediciones, 2011.

otras posibilidades. Lo importante es cuestionarse lo existente y responder a preguntas como: por qué, dónde, cuándo, quién, qué y cómo. Es decir, mediante un quebrantamiento, oposición o destrucción, llegar a lo nuevo.

"La innovación es el proceso de llevar a la práctica concreta las ideas generadas por la creatividad y la capacidad de innovar es la característica esencial de la personalidad de los emprendedores"³³. Y, como se decía, "el emprendedor innova no solo a través del desarrollo de nuevos productos, sino también a través de cualquier acción que mejore y le dé vigencia a la propuesta de valor de su sistema productivo"³⁴, afirma Manuel Gross.

En América Latina, y en Colombia en particular, no hay innovación: "el 89.9% de las compañías colombianas no utilizan tecnología en sus procesos productivos, mientras que el 95% de las nuevas empresas utilizan tecnologías con más de cinco años"³⁵.

Independientemente de si se está empezando una empresa como si se trabaja en una establecida, es fundamental identificar las nuevas oportunidades que el mercado puede ofrecer para agregar valor a las organizaciones.

4.4. Desarrollo de la oferta

Muchos emprendedores se centran más en la descripción técnica (qué y cómo lo vamos a hacer), pensando en que es tan buena su idea de negocio que solo con eso van a conseguir vender, pero lo sustancial es mostrar una propuesta claramente diferenciada, difícilmente imitable, percibida y apreciada por los clientes.

La oferta de un producto, empresa u emprendimiento es el conjunto de cualidades que hacen que un cliente se incline por una u otra opción. Un enunciado de valor materializa la estrategia para cada segmento de clientes, y describe la combinación única de producto, precio, servicio e imagen.

³³ Manuel Gross Osses: *Innovación para emprendedores*. 23/09/2006. <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/54707/Innovacion-para-emprendedores.html>

³⁴ *Qué es innovación*. <http://www.blog-emprendedor.info/que-es-innovacion/>. 30/11/12.

³⁵ *Revista Dinero*, Colombia. *Jalón de orejas*. 13 de noviembre de 2015. Pág. 27.

Para Miguel Macías³⁶, esto materializa la estrategia de la empresa para cada segmento de clientes, describiendo la combinación única de producto, precio, servicio e imagen; debe comunicar aquello que la empresa espera hacer mejor o de manera diferente que la competencia para sus clientes y ofrecer una solución a los problemas de los consumidores y satisfacer sus necesidades (explícitas y latentes). Una empresa puede ofrecer varias propuestas de valor relacionadas o independientes, dirigidas a uno o varios grupos de clientes target.

Se sugieren cuatro formas concretas por medio de las cuales se podría enriquecer la oferta ofrecida al mercado³⁷:

- **Orientarse en lo que en verdad es importante para el cliente.** La parte primordial de toda propuesta de valor radica en orientarse en los aspectos que son verdaderamente importantes para los segmentos de clientes que se pretende atender.
- **Ver las necesidades de clientes insatisfechos.** Al enfocarse en los usuarios que son detractores de un producto o que lo detestan, puedes hallar mucha información útil para crear un producto o servicio sumamente completo. La clave aquí de nueva cuenta es reunir toda la información y poder superar todas esas necesidades que están siendo insatisfechas y superar la percepción de valor que tiene el segmento de clientes insatisfechos. Es decir, lo que hay que hacer es ingeniar nuevas formas de presentación en el producto, ofrecer nuevas gamas de calidad, entregar ese producto o servicio en formas no convencionales, reducir el tiempo en que es atendido el cliente o en el que recibe un producto.
- **Desarrolla nuevas formas de presentar tu mezcla de marketing.** Para crear valor en el producto o servicio, es necesario aportar un cierto toque de creatividad a cualquiera de las cuatro "Ps" de la mezcla de mercadotecnia, es decir, cambiar ya sea el producto, el precio, el lugar o plaza donde se vende, o la promoción que se usa para comunicarse con el mercado. Se puede reducir, eliminar, crear o incrementar en cualquier aspecto en el producto, precio, plaza o promoción, partes de la mezcla de marketing.

³⁶ Miguel Macías: *¿Cómo formular la propuesta de valor de tu empresa?* 12 de noviembre de 2010. <http://advenio.es/%C2%BFcomo-formular-la-propuesta-de-valor-de-tu-empresa/>

³⁷ Adaptado de Luis Enrique: *¿Cómo crear una propuesta de valor en mi producto o servicio?* 2 de enero de 2015. <http://ciberopolis.com/2013/01/02/como-crear-una-propuesta-de-valor-en-mi-producto-o-servicio/>

- **Ir fuera de los límites establecidos.** Hay que retar los límites establecidos en una industria para así incluir nuevas y muy diversas ideas en la propuesta de valor. Aplicar técnicas de creatividad en las áreas que pueden innovar tu propuesta de valor, incluso incorporar características de otras industrias para incorporarlas en el modelo de negocio.

Esa oferta es un concepto de producto descrito en términos funcionales y objetivos que la empresa puede ofrecer en el mercado, mostrando claramente las características y funcionamiento, básicamente en términos de beneficios, de ese nuevo producto tangible o intangible que queremos introducir al mercado.

*"El concepto de producto, o de servicio, es un proceso de reflexión que partiendo de la idea inicial nos lleva a definir aspectos clave: 1) ¿A qué público va dirigido y cuándo y cómo lo usará? 2) ¿Qué beneficios o ventajas le reportará? Es decir, por qué lo van a comprar. 3) ¿Dentro de qué tipología y categoría de productos se puede posicionar? 4) ¿Cómo se integra dentro de la oferta de la empresa, de su imagen y de sus estrategias? Elaborar el concepto de producto es minimizar el riesgo de fracaso. Y es el punto de partida para comenzar a pensar en el desarrollo del producto: desde el diseño hasta el lanzamiento al mercado"*³⁸.

4.5. Validación del concepto

Y ese concepto de producto debe ser validado con el mercado mediante el test o prueba de concepto, cuya finalidad es "decidir si se sigue adelante con el desarrollo. En este punto, los planificadores sopesan si existe una necesidad real en el mercado para el producto tal como lo han concebido o para el modelo que han desarrollado o si tiene un defecto potencialmente fatal. En este hito, los emprendedores pueden haber descubierto una oportunidad diferente como resultado de las pruebas del concepto inicial y de su modificación"³⁹.

Las pruebas del concepto ponen en tela de juicio las suposiciones hechas sobre las características deseadas del producto, los mercados objetivo, la gama de determinación de precios y la percepción de las necesidades, además de desarrollar un estimativo de la aceptación que el concepto del nuevo producto

³⁸ Ver: <http://www.impvadissey.es/es/desarrollo-de-producto/de-la-idea-al-concepto.html>. 4 de junio de 2013.

³⁹ Curso MBA online. 21 de mayo 21 de 2013. <http://cursodemba.com/4452/complecion-de-concepto-y-prueba-del-producto/>

tendrá en el mercado y/o confrontar conceptos competitivos para determinar cuál es el más atractivo.

Se trata de verificar la aceptabilidad de las ideas, generalmente expresadas en forma verbal o pictórica (puede hacerse de manera neutra o bajo un anuncio publicitario como si se tratara de un producto existente), antes de incurrir en desarrollos costosos.

La prueba está diseñada para obtener las reacciones de los compradores potenciales frente a uno o más conceptos hipotéticos del producto, así como sus comentarios y aportes al respecto. Si existe algo parecido en el mercado o está ya disponible, se pueden realizar pruebas de comparación.

Al respecto, Philip Kotler resumió adecuadamente las preguntas básicas que debería incluir una prueba de concepto⁴⁰ y que reflejan en gran medida la información que se puede lograr:

- *¿El concepto es claro y fácil de entender? A menudo la prueba del concepto revela que la gente en realidad no ha entendido bien el concepto.*
- *¿Ve Ud. algunos beneficios distintos en este producto sobre la oferta de la competencia? Los interrogados deben conocer los beneficios distintivos de este producto sobre sus sustitutos cercanos.*
- *¿Cree Ud. en la realidad de esas ventajas? Los entrevistados dudan a veces de la existencia real de las ventajas de un producto.*
- *¿Le gusta este producto más que los de sus competidores principales? Los interrogados dan a conocer si en realidad prefieren este producto.*
- *¿Compraría Ud. este producto? La empresa debe descubrir si existe un porcentaje suficiente de entrevistados con verdaderas intenciones de compra.*
- *¿Reemplazaría Ud. su producto actual por este nuevo? La empresa debe descubrir si el consumidor piensa no solo en probar, sino también en sustituirlo.*
- *¿Resolvería este producto una verdadera necesidad que Ud. tiene? Si los consumidores no sienten una verdadera necesidad, tal vez lo compren una vez por curiosidad.*

⁴⁰ Philip Kotler: *Dirección de mercadotecnia*. Ed. Diana, México, 1985. Pág. 392.

- ¿Qué mejora sugiere Ud. a varios atributos del producto? Esto permite a la compañía introducir mejoras en cuanto a forma, aspecto, precio, calidad, etc.
- ¿Con qué frecuencia compraría Ud. el producto? Esto indica si el consumidor lo ve como un producto cotidiano o como especialidad.
- ¿Usaría Ud. el producto? Esta pregunta ayuda a definir los usuarios finales.
- ¿Cuál opina Ud. que debería ser el precio de este producto? Este interrogante ayuda a conocer las perspectivas de valor que tiene el consumidor respecto al producto.

Naturalmente los resultados deben ser interpretados prudentemente, sobre todo cuando se trata de conceptos muy novedosos que los consumidores no conocen, ya que a estos les resulta complicado prever si les gustaría. Existen incluso muchos productos que las personas pueden no ser conscientes que los pueden necesitar, pero después que están en el mercado adquirirlos.

Esto es importante, ya que, en alguna medida, los emprendedores, en ciertos casos, pueden crear mercados. Es un error interpretar que se trata solo de identificar y responder a las necesidades, deseos y expectativas existentes del mercado, puesto que la persona o empresas pudieran no ser conscientes de algunas necesidades.

Por último, la prueba de concepto no solo sirve para la decisión de continuación o introducción al mercado, basada en las respuestas de intención de compra, sino que también ayuda a refinar el producto, determinar la forma de posicionarlo y sugerir aspectos del programa de marketing que deben usarse (precio, comunicaciones, nombre, empaque, presentación, distribución, etc.).

4.6. Prueba de producto

Una vez que se tienen los prototipos o la estructuración del intangible, estos pasan por una serie de pruebas de funcionamiento, tanto de laboratorio como de campo, para asegurar el funcionamiento con seguridad y efectividad. Esto se hace dentro del desarrollo del producto; sin embargo, existen otra serie de pruebas a las cuales debe ser sometido con relación al consumidor, es decir, desde la perspectiva del cliente.

Esto es lo que se llama **Prueba de producto**, que es muy similar a la prueba de concepto, en el sentido de que se trata de evaluar cosas similares, pero la gran diferencia es que ahora se tiene un producto.

Con estas pruebas lo que se busca en realidad es dar respuestas a dos interrogantes: ¿satisface las necesidades y expectativas de los clientes? ¿Puede mejorarse? Y para ello es que sometemos el producto y no solo el concepto a consideración de usuarios potenciales, para recibir de ellos una actitud, evaluación e intención.

Lo que se obtiene es más completo que la prueba de concepto, aunque se miden cosas similares, porque el cliente ya no requiere imaginarse algo, sino que lo percibe físicamente y lo puede probar en condiciones reales, estando más cerca de tomar una decisión de compra al verlo o usarlo y su intención, en consecuencia, es de mayor valor.

Adicionalmente, se puede y debe aprovechar también esta etapa **para probar toda la mezcla de marketing**, o sea, no solo el producto, sino precio, distribución, comunicaciones, empaques, nombres, posicionamiento, etc., que se utilizarán en la introducción y lanzamiento del nuevo producto.

Una vez que el emprendedor se siente satisfecho con el desempeño funcional del producto o servicio, tiene otro filtro más que consiste en someterlo **directamente al mercado y venderlo limitadamente**, en lo que se denomina mercado de prueba. En esta fase, la empresa ofrece el producto o servicio en un área limitada que sea representativa del mercado en el cual se comercializará el producto. Esto se hace para disminuir "el riesgo de un fracaso nacional, lo cual podría poner en peligro las relaciones con el canal, disminuir la confianza y la moral de los empleados y causar un efecto negativo sobre la imagen que otros productos han ganado entre los consumidores"⁴¹.

Esta prueba busca la obtención de información complementaria tendiente a reducir la incertidumbre en la decisión, al entregar importante información respecto a clientes, compradores, distribuidores, efectividad de los programas de mercadeo, potencial real del mercado y otros aspectos de interés.

Con ello, lógicamente, se reduce la posibilidad de un fracaso, pero eso tiene un alto costo y la decisión de utilizar el mercado de prueba implica comparar los costos del mismo, en relación con el beneficio esperado.

⁴¹ Guiltinan y Paul: *Administración del mercadeo*, McGraw-Hill. Pág. 195.

Las pruebas de concepto y producto muestran intención de compra, aquí se mira si realmente se hace efectiva. Nos referimos al **Mercado de Prueba**, que consiste en ofrecer el producto o servicio en un área restringida que sea representativa del mercado en el cual se comercializará.

Esta prueba busca la obtención de información complementaria tendiente a reducir la incertidumbre en la decisión, al entregar importante información respecto a clientes, compradores, distribuidores, efectividad de los programas de mercadeo, potencial real del mercado y otros aspectos de interés.

"El objetivo del Test de Mercado es conocer, mediante un lanzamiento provisional a pequeña escala, la respuesta del mercado ante nuestro producto o servicio. De esta forma se recaba información muy relevante, que permite hacer cambios en el producto o en el plan de marketing antes de su comercialización definitiva. Podemos considerar el Test de Mercado como la fase de marketing inmediatamente anterior a la comercialización definitiva del producto/servicio, y en ella se deben evaluar todas las variables del plan de marketing, incluidas las relacionadas con las características del producto/servicio"⁴².

Con ello lógicamente **se reduce la posibilidad de un fracaso**, pero eso tiene un alto costo y la decisión de utilizar el mercado de prueba implica comparar los costos del mismo, en relación con el beneficio esperado.

Cabe hacer notar que, en la mayoría de las ocasiones, cuando se hace un test de producto, se centra habitual y únicamente en los componentes organolépticos, por ejemplo, el análisis sensorial de alimentos, y poco o nada en las emociones. La **Psicología y el Neuromarketing** permiten analizar con mayor detalle deseos, necesidades, experiencias, sentimientos, recuerdos, atención, percepción, memoria y motivaciones de las personas. Ante esto, también se pueden hacer mediciones afectivas y cognoscitivas, que pueden mejorar la prueba de concepto, además de la intención de compra. Las afectivas se refieren a las impresiones emocionales del individuo ante el concepto (primera impresión, atracción y rechazo, etc.) y las cognoscitivas tienen que ver con las impresiones intelectuales (singularidad, superioridad, utilidad, valor, etc.).

⁴² *Test de Mercado, comprueba la viabilidad de tu producto antes de la comercialización.* 05/03/2015. http://encuentracapital.es/encuentra_capital_III/test-de-mercado-comprueba-la-viabilidad-de-tu-producto-antes-de-la-comercializacion/

5

¿Qué vendemos realmente?: Definiendo el producto

5.1. ¿Qué es un producto?

En términos generales, el producto es el punto central de la oferta que realiza toda empresa u organización (ya sea lucrativa o no) a su mercado meta para satisfacer sus necesidades y deseos, con la finalidad de lograr los objetivos que persigue. Por ello, resulta muy conveniente que los empresarios y emprendedores conozcan la respuesta a esta pregunta básica pero muy importante: **¿qué es el producto?**

Las respuestas o definiciones van desde unas muy concretas como la de Jerome McCarthy y William Perrault, autores del libro *Marketing, planeación estratégica: de la teoría a la práctica*, donde el producto "es la oferta con que una compañía satisface una necesidad"¹; a otras más sofisticadas como: "es cualquier objeto, servicio o idea que es percibido como capaz de satisfacer una necesidad y que representa la oferta de la empresa. Es el resultado de un esfuerzo creador y se ofrece al cliente con unas determinadas características. El producto se define también como el potencial de satisfactores generados antes, durante y después de la venta, y que son susceptibles de intercambio. Aquí se incluyen todos los componentes del producto, sean o no tangibles, como el envasado, el etiquetado y las políticas de servicio"².

¹ McCarthy y Perrault: *Marketing, planeación estratégica: de la teoría a la práctica*, 11ª edición, México, McGraw-Hill, 2004. Tomo 1, pág. 271.

² *Diccionario de Marketing*, España, Cultural S.A., 1999, pág. 277.

Un producto (tangible o intangible) es algo que tiene valor para alguien. Puede incluir cualquier cosa ofrecida para su atención, adquisición o consumo, e incluye ideas, bienes, servicios, lugares, organizaciones o personas, con valor, o sea, que puedan satisfacer una necesidad o un deseo, llenar un requerimiento o proporcionar un beneficio para algunas personas o empresas que están dispuestas a lograr obtener lo que se ofrece, es decir, están dispuestas a realizar un intercambio.

Producto es todo aquello que puede ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo, y que además puede satisfacer un deseo o necesidad. Abarca objetos físicos, servicios, personas, sitios, organizaciones e ideas. Este concepto de producto hace hincapié en que se compran satisfactores y lo que realmente se vende son beneficios³.

El **producto básico** es lo que está comprando el cliente, en términos de algo que resuelve un problema, pero además pueden concurrir otros factores que pueden incrementar la satisfacción de esos clientes, que son los valores agregados como imagen, marca, mantenimiento, crédito, garantía, empaque, atención, servicio, entrega, ubicación, etc.

El producto básico más los valores agregados es lo que se denomina **producto ampliado**. El producto brindado (tangible o intangible), por lo tanto, contiene otra serie de elementos que pueden contribuir a la complacencia de los clientes, que hacen que estos puedan valer más a los ojos de ellos.

Actualmente, los productos básicos pueden ser muy parecidos o fáciles de imitar, por ello a menudo incluso las verdaderas **diferencias competitivas** se establecen en términos de valores agregados. Un televisor de una marca u otra o diferentes bancos esencialmente satisfacen las mismas necesidades y realmente pueden diferenciarse por los valores agregados (que pueden ser diferentes según los tipos de clientes). Pero no olvidemos que primariamente el cliente desea un buen producto básico; lo demás son aspectos que pueden incrementar la satisfacción.

Incluso cuando nosotros compramos cualquier cosa, nos fijamos y tomamos nuestras decisiones en función de esos valores agregados; como decíamos,

³ Alejandro Schnarch: *Marketing de última generación*. 8 de noviembre de 2015. <http://www.degeneracion.com/articulo/marketing-de-ultima-generacion>

muchos productos pueden satisfacer una necesidad, como un detergente, y al elegirlo no miramos fórmulas, sino marca, presentación, empaque, imagen, precio, etc.

¿Qué “vendemos” en nuestras empresas? Según lo expresado, ofrecemos:

- **Satisfactores a necesidades, deseos o soluciones.** Lo que nos compran, más que productos o servicios, es lo que esos productos pueden hacer por ellos, es decir, los satisfactores.
- **Productos ampliados.** Los clientes no obtienen solo el “producto básico”, lo mínimo necesario para satisfacer una necesidad, sino además un conjunto de cosas que pueden incrementar su satisfacción y que, como decíamos, a menudo son las verdaderas ventajas competitivas (un valor agregado, cuando es igualado, deja de ser tal).
- **Características, ventajas y beneficios.** Las características representan alguna particularidad; las ventajas describen cómo el producto o sus características se pueden usar o ayudar al cliente; y el beneficio detalla cómo una característica o ventaja satisface una necesidad del cliente. Cuando hablamos de características o ventajas, estamos hablando de nuestro producto o empresa; solo cuando lo traducimos en beneficios, le estamos diciendo al cliente por qué hacer negocios con nosotros (ganancia o ahorro).
- **Experiencias memorables.** Cuando un cliente tiene una relación comercial con la empresa, se trata de una práctica que se inicia mucho antes de la transacción y termina mucho después y esa experiencia tiene que ser recordada positivamente, ya que nuestro objetivo no es vender, sino ganar y mantener clientes satisfechos.
- **Imágenes y percepciones.** Se ha dicho que lo que en últimas nos compran es la imagen que se tiene de la empresa y sus productos; que incluso la percepción que se tiene de los productos es determinante y que el marketing puede llegar a ser una “batalla” de imágenes y percepciones.

A veces ocurre que lo que creemos vender, o sea el valor entregado, la diferencia competitiva, según nosotros, no coincide con el valor percibido, es decir, la diferenciación, según el cliente. Por eso es fundamental mirar el negocio con los ojos del cliente y, como decíamos, ofrecer lo que nos quiera comprar, no solo lo que le queremos vender.

Aun cuando puedan existir otras opciones, los clientes se mantendrán leales a la empresa, siempre y cuando reciban un mayor valor de acuerdo con lo que esperan de otros. El valor percibido es la evaluación general del cliente sobre la utilidad de nuestro producto con base en las percepciones de lo que recibe (calidad, satisfacción, beneficios), que deben superar lo que entrega (costos monetarios y no monetarios).

Concluyentemente, el satisfacer las verdaderas necesidades, deseos y expectativas del cliente es la clave del éxito y para ello hay que conocerlas, interpretarlas y satisfacerlas mejor que la competencia, ofreciendo productos/servicios con ventaja diferencial, apreciada y sostenible.

Como indica Theodore Levitt, el marketing tiene que ver con todas aquellas cosas que son necesarias para lograr el objetivo de la corporación que es "Atraer y conservar clientes"; y eso implica que "el marketing no es solo una actividad empresarial, es un punto de vista que consolida todo el proceso empresarial"⁴. Es lo que se ha llamado el concepto moderno de mercadeo que, con distintas palabras o enfoques, adoptan la mayoría de los tratadistas recientes, y que Kotler resume como: "descubrir deseos y satisfacerlos, en vez de crear productos y venderlos"⁵.

Esto no es solo una filosofía, sino que se constituye en la esencia misma del marketing. En las palabras de Lambin, "la hipótesis implícita que conlleva la óptima marketing, por consiguiente, que la satisfacción de las necesidades del comprador es el objetivo primordial de la empresa, no por altruismo, sino porque es el mejor medio para alcanzar sus propios objetivos de rentabilidad y/o crecimiento"⁶.

5.2. El mercado como centro orientador

Actualmente existen muchas alternativas y sustitutos -y habrá más con la internacionalización de las economías- y los mercados son cada vez más competitivos. Y naturalmente los clientes, consumidores o usuarios comprarán solo aquellos productos que satisfagan mejor sus necesidades, deseos y

expectativas. Porque finalmente lo que se adquiere no es el producto o servicio en sí, sino lo que este hace por el comprador. En una palabra, **los beneficios y valores agregados**.

Las empresas que consigan interpretar de mejor forma las demandas del mercado y desarrollar respuestas adecuadas, serán las que permanecerán y progresarán. No olvidemos que incluso una misma necesidad puede ser satisfecha con distintas tecnología o productos.

Es claro que ya no basta con producir un buen artículo o servicio, sino que hay que hacer marketing; esto es, desarrollar productos que satisfagan realmente las necesidades, deseos y expectativas de los clientes, fijar los precios adecuados, hacer que esté dónde y cuándo el cliente los requiera, diseñar estrategias de comunicación pertinentes y proporcionar servicio y seguimiento para garantizar la satisfacción.

No se puede producir y ver después a quién venderle, sino que hay que estudiar qué se puede vender para luego producir. Las técnicas de venta o los esfuerzos publicitarios, a la larga, no pueden compensar los errores de fabricar productos o servicios equivocados.

Todo lo anterior nos lleva a que el mercado y los clientes sean el centro orientador de todo el quehacer comercial. Nos dice qué productos desean, qué cantidad de dinero están dispuestos a pagar por ellos, dónde y cuándo los desearía encontrar, así como qué les gustaría escuchar acerca de ellos. Por ello, el conocimiento del mercado y del cliente es determinante al hacer estrategias y planes de mercadeo, tema que se verá más adelante.

5.3. Características y atributos de un tangible

Los elementos de un producto tangible son las características, la presentación, el diseño, el empaque, la etiqueta, etc. Estos factores son una herramienta competitiva muy importante para diferenciar el producto de la empresa de la competencia y, a menudo, están dentro de los factores críticos del éxito. Distinguimos tres categorías de atributos tangibles, que son:

- **Características técnicas:** se trata de la composición física o química, sus normas técnicas o modo de fabricación, su inclusión en una línea o gama de productos e, incluso, su calidad. Cuando son percibidas por el consumidor,

⁴ Theodore Levitt: *El jefe de mercadeo y el primer ejecutivo*. Aparece, en *Hacia un marketing efectivo*. Diriventas Editor, Bogotá. Pág. 13.

⁵ Philip Kotler: *Dirección de mercadotecnia*, Ed. Diana, México. 1977. Pág. 51.

⁶ Jean-Jacques Lambin: *Marketing estratégico*, Ed. McGraw-Hill, España. 1991. Pág. 23.

pueden servir de base para la diferenciación del producto frente a los competidores.

- **Características funcionales:** se trata del acondicionamiento, embalaje, envasado, el etiquetado, en definitiva, la forma de presentación del producto. Se utilizan en la identificación del producto con la marca y en la diferenciación respecto a los competidores.
- **Características estéticas:** se trata de la estética del aspecto externo. El diseño adecuado del producto persigue, por parte de los responsables de marketing, un óptimo que combine la funcionalidad y belleza, y que al mismo tiempo sea un elemento clave de diferenciación frente a otros productos competidores.

Las particularidades que se le pueden agregar a un producto estarán en relación con el valor que le proporcione el cliente, en comparación con su costo para la empresa. Las características a las que el cliente atribuye poco valor en relación con su costo deben abandonarse y deben añadirse las que tienen un alto valor para el consumidor en relación con su costo adicional. O sea, los valores deben ser apreciados por los clientes.

Otra manera de aumentar las singularidades del producto es mediante el proceso de **diseño**. Los productos bien diseñados captan atención y provocan mayores ventas.

El diseño contribuye a la utilidad de un producto tanto como a su aspecto, y contempla: la apariencia, su facilidad de uso y reparación, su seguridad y que sean baratos de usar y reparar. También, deben ser sencillos y económicos de producir y distribuir. Cabe hacer notar que esto debe ser coherente con el mercado y el precio.

Un buen diseño puede captar la atención, mejorar el funcionamiento de un producto, disminuir sus costos de producción y otorgar gran ventaja dentro del mercado meta. Un buen diseño contribuye a la utilidad del producto, así como a su aspecto.

También se debe considerar el diseño de productos con **responsabilidad social y ambiental**, es decir, que considere consumidores con discapacidades, y

la utilización prioritaria de partes y componentes reciclables y que no dañen el medio ambiente⁷.

Para realizar un diseño adecuado, se requiere de investigación y conocimiento del mercado, en términos de necesidades, deseos, expectativas, atributos relevantes, tendencias, etc. No se trata de ofrecer lo que pensamos que es apropiado, sino de verificarlo con los mercados objetivos a los cuales se dirige el producto.

El **empaque** también es un soporte comunicacional sobre el que se transmiten mensajes que permiten identificar la marca y al fabricante, siendo más que un contenedor. Sin embargo, el producto para que el producto llegue a manos del comprador, para que sea distribuido, transportado, vendido e incluso consumido, debe ser empaquetado y embalado. El empaque se refiere a las actividades necesarias para diseñar y producir el recipiente o envoltorio de un producto.

Las funciones generales de un buen empaque son: contener, proteger, conservar y transportar. Para ello deben tener resistencia, hermeticidad, cierre, inviolabilidad, dispensación, compatibilidad y ergonomía. Desde el punto de vista de la comunicación, el empaque tiene las siguientes funciones: diferenciación, atracción, seducción e información.

5.4. Características y atributos del intangible

Como todo producto, un intangible es un conjunto de utilidades funcionales, simbólicas y vivenciales. Las primeras son el resultado de la finalidad intrínseca que se va a satisfacer (lavado de un carro o desarrollar competencias en un curso), las simbólicas se relacionan con el valor psicológico y/o social (dormir en un hotel de lujo o una marca), y las utilidades vivenciales es donde el cliente encuentra el valor a partir de su participación en la producción y el consumo del servicio (concierto o excursión).

La estructuración de un intangible pasa por las siguientes etapas:

⁷ Ver Alejandro Schnarch: *Sobre la responsabilidad social y la ética en el desarrollo de nuevos productos*. 19/11/2013. <http://www.degerencia.com/articulo/sobre-la-responsabilidad-social-y-la-etica-en-el-desarrollo-de-nuevos-productos>

- **Conceptualización**, es decir, determinar el concepto (qué, a quién y cómo). En otras palabras, qué necesidad vamos a satisfacer, en términos de beneficios concretos para un grupo determinado.
- **Estructuración de esa oferta** y el cómo se va a materializar. La “*servucción*”, que es un neologismo propuesto por P. Eiglier y E. Langeard^a para designar al proceso de “fabricación” de un servicio, puede definirse como el proceso de elaboración de un servicio, es decir, toda la organización de los elementos físicos y humanos en la relación cliente-empresa, necesaria para la realización de la prestación de un servicio y cuyas características han sido determinadas, desde la idea concebida, hasta la obtención del resultado como tal (el servicio).
- **Oferta del intangible**, que involucra todas las decisiones relacionadas con la delimitación de la gama a ofrecer, lo que implica la unidad estratégica de negocio producto-mercado, los elementos que la hacen posible y/o la complementan. Se habla del servicio básico, es decir, lo que caracteriza el negocio; los de servicios periféricos, otros que el cliente puede comprar, y los de servicios complementarios.

Los elementos con los cuales se estructuran los intangibles son: el personal, los procesos y los soportes físicos. Lo primero se refiere a los individuos que generalmente están en la primera línea, es decir, quienes brindan la atención primaria y que, en gran medida, juegan un papel determinante en la percepción del servicio brindado.

- **El personal de servicios** incluye operarios, empleados, jefes, recepcionistas, guardias, telefonistas, personal de reparaciones, servicio y camareros, entre otros. Esta gente puede desempeñar un papel de producción u operativo, pero también puede tener una función de contacto con el cliente y su comportamiento puede ser tan importante como para influir en la calidad percibida de un servicio. Por eso es definitivo que este personal realice su trabajo efectiva y eficientemente. La forma como se presta un servicio puede influir en la naturaleza de las relaciones que existen entre el personal de una organización de servicios y sus clientes, lo que finalmente influirá en la imagen de una empresa. Estas relaciones no se deben dejar al azar, y son una responsabilidad del marketing, así como también una responsabilidad operativa.

- **Los procesos** se refieren a los procedimientos, los mecanismos y el flujo de las actividades necesarias para la prestación del servicio. Un ciclo de servicio es la secuencia completa de contactos que experimenta un cliente para satisfacer las necesidades demandadas. Se inicia en el cliente con la concreción de necesidades plasmadas en un pedido y que otro está dispuesto a proveer. Este suceso continúa con una serie de instantes de contacto hasta que el cliente cierra el ciclo si queda satisfecho con el resultado y está dispuesto a regresar y demandar nuevamente el servicio. Estos temas se vuelven a tratar al analizar la parte referente a la atención y servicio al cliente.
- **Los soportes físicos**, generalmente diseñados por técnicos especializados (arquitectos, ingenieros, etc.), son una vitrina y una herramienta. En el primer aspecto, cumplen la función de crear el ambiente adecuado para la prestación del servicio, que a la vez lo anuncia al público general; en el segundo aspecto, facilitan la realización del servicio mediante funciones técnicas que convierten insumos (elementos materiales y virtuales, mano de obra). El soporte al servicio se preocupa de todos los aspectos que garanticen la continuidad, disponibilidad y calidad del servicio prestado al usuario. **La evidencia física** puede ayudar a crear el ambiente y la atmósfera en que se compra o realiza un servicio, y puede ayudar a darle forma a las percepciones que del servicio tengan los clientes. Un buen ejemplo son las tiendas de Apple. Los clientes se forman impresiones sobre una empresa de servicios en parte a través de evidencias físicas como edificios, accesorios, disposición, color, iluminación, etc.

Por último, debido a que los servicios se producen y consumen en forma simultánea y frecuentemente a menudo implican interacción entre empleados y clientes, también es fundamental en el proceso ver cómo se involucra al usuario. Esta participación del usuario, que puede ser intelectual, afectiva y física, tiene implicaciones en la servucción, vale decir, los soportes físicos, el personal y los procesos, y permite pasar de un servicio artesanal, determinado por la improvisación e imitación, a uno basado en una organización coherente y sistemática de los elementos físicos y humanos necesarios para brindar un servicio de calidad de acuerdo con las verdaderas necesidades y expectativas del cliente.

5.5. Calidad del producto

La calidad es un término relativo y, aun cuando desde el punto de vista ingenieril o de normas puede parecer objetiva, desde el ángulo del marketing

^a P. Eiglier & y E. Langeard: *Servucción*. McGraw-Hill, España, 1989.

calidad es lo que el cliente necesita y está dispuesto a pagar. Incluso cabe la posibilidad de entregar un nuevo producto en el que un exceso de calidad puede ser negativo, ya que el cliente hubiera preferido una reducción de precio. Las mejoras en calidad solo son significativas cuando las percibe el cliente.

Los componentes de la calidad, de un producto tangible, según Garvin⁹, serían:

- Resultado funcional, es decir, la capacidad del producto
- Funciones complementarias, otras ventajas
- Conformidad, normas y estándares
- Fiabilidad, funcionamiento en un tiempo determinado
- Longevidad, duración de vida útil
- Servicios, rapidez y eficacia
- Estética, diseño, el look, color, etc.
- Percepción, calidad, reputación, imagen

Es decir, hay que definir la calidad en términos de los atributos que van a influir en el proceso de decisión de compra de los consumidores, usuarios y clientes. No se trata de la calidad técnica definida en un laboratorio, sino de calidad por y para los consumidores, usuarios y clientes; es decir, la calidad definida desde la óptica del marketing.

Debido a las características muy propias de los servicios (intangibles) respecto a los productos tangibles (intangibilidad, simultaneidad producción-consumo, etc.), la definición de la calidad en los servicios debe plantearse en términos diferentes y entre ellas se pueden considerar:

- Competencia, profesionalismo de la organización y personal de contacto
- Fiabilidad, resultados regulares, seguros y de nivel constante
- Reactividad, respuesta rápida
- Accesibilidad, contacto fácil y agradable
- Comprensión, necesidades específicas
- Comunicación, lenguaje comprensible y adaptado
- Credibilidad, reputación y garantía

⁹D. A. Garvin: *Competing on the eight dimensions of quality*. Harvard Business Review. Noviembre-Diciembre 1987.

- Seguridad, sin riesgo
- Cortesía, relaciones cordiales
- Tangibilidad, materialización de los servicios

Incluso se ha propuesto una interesante fórmula¹⁰: $C = P - E$, en que el nivel de calidad (C) de un servicio consiste en la diferencia (positiva o negativa) que se produce entre la prestación del servicio (P) y las expectativas de los clientes (E).

Esta ecuación es importante porque las expectativas representan lo que los clientes esperan recibir con la prestación del servicio y la evaluación que hacen de la calidad de cualquier tipo de servicio que reciban, comparando lo que reciben con lo que esperaban recibir.

Antes el control de calidad, para tangibles e intangibles, era algo defensivo para prevenir defectos de fabricación o prestación; hoy la gestión de calidad es un arma competitiva y forma parte de la estrategia de marketing, siendo fundamental conocer el nivel de calidad esperado por los clientes del mercado meta del nuevo producto.

5.6. La marca del nuevo producto

El producto es lo que la organización produce, distribuye u ofrece; marca, en cambio, es lo que los clientes compran, siendo una promesa de entregar ciertas características, beneficios, atributos y valores.

La marca es un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de los anteriores, cuyo propósito es identificar la oferta (productos o servicios) de una organización o de un grupo de ellas y diferenciarla de las de la competencia.

Se constituye en un factor determinante, diferencial e inimitable para crear y agregar valor a los productos, servicios y empresas. Representa la satisfacción principal que un cliente espera y desea del proceso de compra y del uso de un

¹⁰ El concepto de Calidad en los Productos Tangibles y en los Servicios. <http://www.marketingdepymes.com/sala-de-lectura/instrumentos/el-concepto-de-calidad-en-los-productos-tangibles-y-en-los-servicios> Noviembre 19, 2015.

producto o servicio. Por esta razón, la gestión de marcas es un aspecto básico de la gerencia de marketing.

Las características que debieran tener, entre otras, son: ser sencilla y corta, fácil de pronunciar y leer, fácil de recordar y reconocer, ser distintiva, asociable al producto, sugerir algo y estar protegida legalmente. La marca forma parte del producto o servicio, y son muy importantes para los clientes porque aportan lo siguiente:

- *Opciones claras y definidas:* a la gente le gusta tener opciones, las marcas conceden la libertad de elegir. La experiencia con una marca hace que la siguiente elección sea más rápida.
- *Un medio para simplificar sus decisiones:* las marcas facilitan el proceso de elección, al reconocer una marca el cliente agiliza la toma de decisiones.
- *Certidumbre de calidad:* los clientes escogen productos y servicios de calidad siempre que tengan la oportunidad, relacionan sus experiencias de marca con los niveles de calidad y fuerza de la marca.
- *Prevención de riesgos:* los clientes no escogen productos y servicios de los cuales desconocen su desempeño y estándar de calidad. Una experiencia de marca anterior positiva genera en el cliente seguridad, esto disminuye el riesgo de una mala elección.
- *Una forma de expresión propia:* las marcas permiten que las personas expresen sus necesidades sociológicas y psicológicas (nivel social, éxito alcanzado, aspiraciones, amor y amistad, personalidad). Las marcas añaden un componente emocional a su relación con los consumidores.
- *Algo en lo que pueden confiar:* las marcas fuertes se apoyan en la confianza, esto significa que la gente sabe que lo que compra estará a la altura de sus expectativas.

El valor de marca es el importe añadido que esta proporciona al producto, tal como lo percibe el cliente. Queda establecido en la medida en que pueda conocerse y medirse cuál es el tipo y grado de satisfacción que provoca y cómo esta afecta a sus respuestas. En consecuencia, el valor de la marca puede considerarse como un conjunto de activos y pasivos vinculados a la misma, que incorporan o disminuyen el valor. Entre ellos están: la lealtad de marca, el reconocimiento del nombre, la calidad percibida, las asociaciones de la marca

y otros activos en propiedad de la marca, como patentes. Esto puede facilitar la interpretación de la información sobre productos y marcas, así como proporcionar seguridad en el proceso de decisión de compra.

"La marca es algo más que una palabra o un logo; representa toda la percepción que el cliente tiene de una empresa; es la imagen, la emoción, o el mensaje que la gente recibe cuando piensan en esa empresa o sus productos"¹¹.

Comentábamos que actualmente los productos (tangibles e intangibles) son muy parecidos o fáciles de imitar, e incluso la calidad y los costes a veces son similares. Por ello, se podría afirmar que la clave de los negocios está en el branding, es decir, en el poder de la marca como elemento diferenciador. En suma:

"Una marca refleja lo que una empresa es, dice y hace, pero también es lo que las personas perciben, sienten y piensan acerca de ella. La marca requiere una gestión estratégica, y su gestión debe estar alineada con la estrategia de la empresa, ya que las marcas están al servicio de la empresa para lograr sus objetivos. Partiendo de la importancia real y el actual valor de las marcas, las pymes deberán apostar por la construcción de marcas poderosas, que sean reconocidas entre la infinidad de marcas que se ofrecen en el mercado. Se debe por ello crear una marca que sea diferente y esté dirigida a un público objetivo, para posicionarla en la mente de los consumidores e influir en su decisión de compra"¹².

5.7. La propuesta de valor

La propuesta de valor de un producto, empresa u emprendimiento es el conjunto de cualidades que hacen que un cliente se incline por una u otra opción. Algunos elementos que pueden estar presentes en la propuesta son¹³:

- **Novedad:** ¿satisface una necesidad hasta ahora inexistente?

¹¹ Branding. Construyendo una marca. Autor: Estrategia Magazine Posicionamiento y marcas. 24-10-2007. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/branding-construccion-de-marca.htm>

¹² Bic Galicia: Cómo crear una marca. Manuales prácticos de la pyme, julio 2012, España. Pág. 125.

¹³ ¿Cómo formular y comunicar tu propuesta de valor? Noviembre 2015. <http://www.grupopertiga.com/propuesta-de-valor/>

- Mejora del rendimiento: el aumento del rendimiento de un producto o servicio es una forma habitual de crear valor.
- Personalización: la adaptación de los productos y servicios a las necesidades específicas de los diferentes clientes o segmentos de mercado crea valor.
- “El trabajo, hecho”: ayudar al cliente a realizar determinados trabajos.
- Diseño: un producto puede destacar por la superior calidad de su diseño.
- Marca/estatus: algunos clientes pueden encontrar valor en mostrarse utilizando una marca específica.
- Precio: ofrecer un valor similar a un precio inferior es una práctica común para satisfacer las necesidades de los segmentos del mercado que se rigen por el precio.
- Reducción de costos: ayudas a tu cliente a reducir costos.
- Reducción de riesgos: para los clientes es importante reducir el riesgo que representa la adquisición de productos o servicios.
- Accesibilidad: poner productos y servicios a disposición de clientes que antes no tenían acceso a ellos.
- Comodidad/utilidad: facilitar las cosas o hacerlas más prácticas también es una fuente de valor.

Una completa presentación de este tema se puede encontrar en el libro *Diseñando la propuesta de valor* escrito por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur¹⁴. El método se compone de tres partes: el perfil del cliente, donde se describen las características de un determinado grupo de personas, el mapa de valor, donde se especifica cómo se pretende crear valor para ese determinado segmento de clientes, y el encaje, cuando ambas partes coinciden.

El perfil del cliente agrupa de la manera más estructurada y detallada posible las tareas, frustraciones y alegrías de un segmento de clientes:

- Tareas: aquello que los clientes intentan resolver en su vida personal o laboral.
- Frustraciones: son los riesgos u obstáculos a los que se enfrentan los clientes cuando realizan esas tareas.
- Alegrías: son los resultados que quieren conseguir los clientes o los beneficios concretos que buscan.

Por su parte, el mapa de valor describe las características de una propuesta de valor específica de un modelo de negocio. Está compuesto por productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías:

- Productos y servicios: es una lista alrededor de la cual se construye una propuesta de valor.
- Aliviadores de frustraciones: describen cómo los productos y servicios aplacan las frustraciones del cliente.
- Creadores de alegrías: es una descripción de cómo los productos y servicios crean alegrías al cliente.

El encaje del modelo se consigue cuando el mapa de valor coincide con el perfil del cliente, cuando los productos y servicios generan aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías que coinciden con alguna de las tareas, frustraciones y alegrías importantes para el cliente.

La propuesta de valor materializa la estrategia de la empresa para cada segmento de clientes, describiendo la combinación única de producto, precio, servicio e imagen. Debe comunicar aquello que la empresa espera hacer mejor o de manera diferente que la competencia para sus clientes y ofrecer una solución a los problemas de los clientes y satisface sus necesidades (explícitas y latentes). Naturalmente, una empresa o emprendimiento puede ofrecer varias propuestas de valor relacionadas o independientes, dirigidas a uno o varios grupos o segmentos de clientes.

Javier Díaz recomienda tener presentes los siguientes aspectos al construir la oferta de valor¹⁵:

¹⁴ Alexander Osterwalder e Yves Pigneur: *Diseñando la propuesta de valor*. Deusto, 2015.

¹⁵ Javier Díaz: 9 características que debe tener tu propuesta de valor. 3 de junio de 2014. <http://www.negociosyemprendimiento.org/2014/06/caracteristicas-propuesta-de-valor.html>

- **Que sea contundente:** en esencia, tu propuesta de valor debe dejar completamente claro por qué deberían comprarte a ti y no a tu competencia.
- **Que sea atractiva:** "Los clientes no saben lo que quieren hasta que se lo muestras", dice Steve Jobs, y por esta razón es que debes entender tu mercado para luego atraerlos con una propuesta de valor basada en sus necesidades y deseos.
- **Debe crear valor para los clientes:** si no entregas valor a tus clientes, tu propuesta de valor no será sostenible en el tiempo. Identifica lo que es valioso para ellos y plásmalo en tus productos y servicios.
- **Que sea simple y entendible:** no importa cuán innovadora sea tu propuesta de valor si al final no logras transmitirla. Haz que tu propuesta sea fácil de comunicar y verás que tus mismos clientes se encargarán de ayudarte a difundirla.
- **Que sea diferente:** "Si el mercado no percibe diferencia, decidirá por precio". Así de sencillo. "Al final, o eres diferente o eres barato". A menos que tu propuesta esté basada en el precio, busca la manera de diferenciarte de la competencia.
- **Que se pueda cumplir:** es común que los emprendedores estén tan entusiasmados con sus negocios que quieran ofrecer propuestas del tipo "bueno, bonito y barato"; pero este tipo de propuestas son poco sostenibles. Tu propuesta de valor debe ser atractiva y sostenible. De nada sirve que prometas a tus clientes más por menos si al final no puedes cumplir.
- **Que sea rentable:** tu modelo de negocio debe crear, entregar y capturar valor. No lo olvides. Haz que tu negocio sea diferente, atractivo y rentable.
- **Que genere emociones, sentimientos y conexión con el cliente:** con tu propuesta de valor debes llegar a la mente y al corazón de tu mercado. Crea experiencias, vende valores y genera emociones, así lograrás una verdadera conexión con tus clientes. Estamos en la era del marketing de experiencias.
- **Que venda:** y lo más importante, tu propuesta debe seducir y despertar el deseo de compra. No basta con atraer. Tu negocio debe ser convincente y lograr que los clientes paguen por lo que les estás ofreciendo.

El satisfacer las verdaderas necesidades, deseos y expectativas del cliente es la clave del éxito y, para ello, hay que conocerlas, interpretarlas y satisfacerlas mejor que la competencia.

5.8. El modelo de negocio

Se entiende por tal lo que "describe el modo en que una organización crea, distribuye y captura la atención de un segmento de mercado. Esta definición conlleva un tratamiento del concepto que va mucho más allá de la generación de ingresos o gastos y divide el concepto en partes más pequeñas (p.ej. Segmentos de clientes, proposición de valor, canales, relación con los clientes, esquema de ingresos, recursos, actividades, socios y estructura de costos) que pueden ser abordadas, tanto de un modo individual como analizando cómo se configuran las relaciones entre ellas"¹⁶.

El modelo de negocio es una representación de todo lo que implica esa idea: a quién se lo va a vender, qué es lo que le va a vender, cómo va a hacerlo, con quién va a trabajar, qué tiene que hacer, cómo va a cobrar. . . "Modelo de negocios describe la fórmula con la que una organización crea, entrega y captura valor"¹⁷.

Antes de desarrollar un modelo, es necesario hacer una validación de las distintas y variadas hipótesis en las que se basa, ya que si no se hace existe el riesgo de construir el negocio sobre ideas, suposiciones y percepciones, por eso una de las tareas iniciales más críticas en cualquier negocio es validar lo antes posible las hipótesis. Existen decenas de hipótesis en cualquier modelo de negocio que pueden ser clasificadas según su origen, tal como propone Javier Megías¹⁸:

- **Hipótesis de cliente:** se trata de aquellas hipótesis que van asociadas a quién hemos considerado que es el cliente, sus características y las motivaciones que lo mueven. Las hipótesis de cliente son aquellas asociadas al perfilado

¹⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo_de_negocio

¹⁷ Esta definición pertenece a los autores Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, en su ya emblemático libro *Generación de modelos de negocios*. Deusto S.A. ediciones, 2011.

¹⁸ Javier Megías: *Validar tu modelo de negocio es transformar opiniones en hechos*. 21 de febrero de 2013. <http://javiermegias.com/blog/2013/02/validar-modelo-negocio-hipotesis-cliente-problema-solucion/>

del cliente (segmentación socio-demográfica), su forma de entender la vida y sus características concretas.

- **Hipótesis de problema:** son aquellas que se refieren a lo que hemos supuesto que es un problema que vale la pena resolver, es decir, las características (tipo, motivación, frecuencia, contexto, frustración, impacto, consecuencias...) que implica ese problema. Esto supone validar que existe un grupo de clientes que tiene este problema, que para ellos es algo importante que vale la pena resolver y que están buscando activamente una solución.
- **Hipótesis de producto/solución:** por último, nos vamos a encontrar decenas de hipótesis asociadas al punto actualmente más subjetivo y menos definido, es decir, nuestra forma de resolver el problema. En este grupo clasificaríamos todas las hipótesis relacionadas con las características del producto o servicio, sus beneficios para el cliente o la forma de entregarlo.

En consecuencia, lo primero es saber si existen clientes reales que tienen un problema y querrían el producto y servicio que pretendemos ofrecer. Adicionalmente, presentar una solución al problema que sea útil, usable, deseable, factible y viable. Es decir, identificar el mercado y conceptualizar la oferta teniendo en cuenta las necesidades tanto de compradores como de usuarios, para inmediatamente contrastar esa oportunidad y ese concepto con los clientes.

Existen varias teorías y modelos. Uno de ellos es el *Modelo de Negocio CANVAS*, una nueva herramienta que combinada con otras y utilizada de forma adecuada facilita a una empresa crear, desarrollar y capturar valor. El modelo fue creada por Alex Osterwalder con la ayuda de Yves Pigneur¹⁹. Desde su publicación en 2010, *Business Model Generation* ha sido traducido a 26 idiomas y se ha convertido en un libro muy consultado sobre el tema.

Se trata de una herramienta general, aplicada y aplicable para todos los sectores y en todos los países. Además, es una metodología abierta, disponible en Internet (www.businessmodelsgeneration.com) y, en la actualidad, hay más de ochocientos aplicadores de la misma, en más de cincuenta países, habiendo sido aplicada con éxito en un gran número de empresas de diverso tamaño (desde emprendedores hasta grandes corporaciones).

En este modelo se estudian cuatro áreas que hacen referencia a la respuesta a las preguntas: ¿Cómo? (Infraestructura), ¿Qué? (Propuesta de Valor), ¿Quién? (Clientes) y ¿Cuánto? (Modelo Económico), fundamentales en el momento de pensar en un negocio.

Los elementos o bloques del Modelo Canvas son:

- **Segmentos de Clientes:** estos resultan ser los más importantes dentro del modelo, saber y conocer perfectamente a nuestros clientes.
- **Propuesta de Valor:** aquí es muy importante descubrir cómo queremos generar valor para nuestros clientes, con propuestas novedosas e innovadoras.
- **Canal:** ¿cómo entregar la propuesta de valor para nuestros clientes?
- **Relación con los Clientes:** ¿qué tipo de relación esperan nuestros clientes?, ¿qué relación tenemos ahora?
- **Flujo de Ingresos:** ¿cuál es el valor que están dispuestos a pagar nuestros clientes por nuestros productos?
- **Recursos Claves:** ¿qué recursos claves necesito para generar valor en mis productos?
- **Actividades Claves:** ¿qué actividades claves necesito desarrollar para generar valor en mis productos o servicio?
- **Alianzas:** este bloque es muy importante ya que debemos definir cuáles serán nuestros socios estratégicos en proveedores, clientes y accionistas, entre otros.
- **Costos:** es muy importante saber qué estructura de costos voy a implementar ya que en este punto sabremos qué utilidad podríamos tener de nuestro negocio.

Para Georgy A. Llorens Bueno, "lo fundamental, es entender que el modelo de negocio de cualquier empresa es un modelo dinámico, el cual va cambiando permanentemente en base a los cambios del medio, y mejora producto de las buenas y malas decisiones que toman sus ejecutivos, por lo tanto, el factor aprendizaje es fundamental al momento de desarrollar un modelo de negocios". Concluyendo

¹⁹ Alexander Osterwalder y Yves Pigneur: *Generación de modelos de negocio*. Deusto S.A. ediciones, 2011.

que "un modelo de negocio no es exitoso por sí mismo, sino que es necesario contar con una adecuada estrategia, la que resulta más importante que el modelo en sí"²⁰.

Una última consideración en relación a un modelo de negocio la aporta David Gómez, quien destaca la importancia de que no nos centremos solo en el modelo de negocio y en la viabilidad de mercado, **sino que consideremos cómo encajan estos con nuestros objetivos personales, propósitos, principios y valores dentro de él, porque para que un emprendimiento sea exitoso, no se requiere solo una motivación económica, sino una afinidad personal.**

"No basta con que uno cuente con un modelo de negocio factible, técnica o comercialmente hablando, si eso no encaja con quién es uno en términos de que esté apasionado por eso; de que realmente más allá de que luzca un buen negocio, debe ser realmente un amante del tema, porque es la única forma en la que va a tener uno la resistencia suficiente, va a tener la inspiración para crear, para innovar, para perseverar, para mantener todo este desafío que implica ser emprendedor. Es una conclusión muy importante, que no es solamente que sea buen negocio, sino que efectivamente vaya alineado con nuestros principios, valores, expectativas y pasiones. Así es la única forma que tendremos el oxígeno suficiente para llevar a cabo un emprendimiento a buen término..."²¹.

Hay que tener presente que "diseñar un modelo de negocio no es solo válido para los emprendedores que empiezan sino también para empresas consolidadas que buscan que su modelo no se agote. Y después de dibujarlo y estructurarlo, debes ponerlo a prueba, iterando, es decir, cambiando algunas piezas y viendo cómo se comporta todo", recomienda Riera²², que añade: "Y pueden ser piezas relacionadas con la parte del cliente o con la parte de producir ese valor. Por ejemplo, puede cambiar una serie de canales e innovar ahí o probar con otros sectores o en la parte de costes"²³.

Las empresas establecidas también "necesitan cuestionarse si su modelo de negocio sigue siendo el adecuado, si nos garantiza la permanencia por muchos años más. Y es precisamente a través de analizar el modelo de negocio actual como podemos descubrir si seguimos siendo una buena opción para nuestro mercado. Debemos hacer el análisis de nuestro modelo, de tal manera que nos permita conocer si el valor que entregamos a nuestros clientes es suficiente, o mejor planteado si con nosotros logran maximizar el valor obtenido por lo que pagan. No es valioso nuestro producto solo porque lo fue en sus orígenes, incluso si aparentemente lo sigue siendo, o si en nuestro entorno ya existen mejores alternativas que ofrezcan el mismo valor que ofrecemos nosotros"²⁴.

Precisamente, la historia está llena de ejemplos de negocios que fueron rentables durante muchos años, y que un día dejan de serlo porque surge una mejor alternativa a lo que ofrecían, de ahí la importancia de la innovación y el desarrollo de nuevos productos. El modelo de negocio no durará para siempre en este mundo cambiante, por eso es necesario promover el cambio, y que las tecnologías, gustos, necesidades y comportamientos se modifican cada vez de manera más acelerada.

En resumen, "un modelo de negocio es una herramienta de análisis que te permitirá saber quién eres, cómo lo haces, a qué coste, con qué medios y qué fuentes de ingresos vas a tener. Definir tu modelo de negocio es saber cuál es tu ADN, cómo está hecho, cómo se puede modificar, cómo pulir, cómo cambiar, cómo moldear..."²⁵. Y es de vital importancia tanto para emprendimientos nuevos como para el desarrollo de nuevos productos.

²⁰ Georgy A. Llorens Bueno: *Una perspectiva al Concepto de Modelo de Negocios*. Mayo 2010.

Doctorado en Administración de Empresas. Université Libre des Sciences de l'Entreprise et des Technologies de Bruxelles (ULSETB). <http://mba.americaeconomia.com/system/files/paperventajacompetitiva.pdf>

²¹ David Gómez: *Obstáculos para el emprendimiento*. Bien Pensado. 2 de septiembre 2 de 2015. <http://bienpensado.com/obstaculos-para-el-emprendimiento/>

²² Joan Riera es profesor de Esade Business School y CEO de Active Development.

²³ Citado por Javier Escudero: *¿Para qué sirve un modelo de negocio?* 15/01/2016. <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/para-que-te-sirve-modelo-negocio>

²⁴ José Gómez: *Modelo de Negocios. ¿Es adecuado el modelo de negocio de tu empresa?* 20 de julio 20 de 2015. <http://gestiondigital.mx/modelo-de-negocios-es-adecuado-el-modelo-de-negocio-de-tu-empresa/>

²⁵ Javier Escudero: Ob. Cit.

6

Acerca del mercado y los clientes

6.1. El mercado y su segmentación

Hemos dicho y reiterado que el mercado y los clientes son el **centro orientador** de todo proyecto emprendedor, ya sea para introducir nuevos productos y/o servicios o crear nuevas organizaciones. Un mercado, para Philip Kotler, *"está formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo"*¹. Así, el tamaño del mercado, a criterio de Kotler, depende de que el número de personas que manifiesten la necesidad, tengan los recursos que interesan a otros y estén dispuestas a ofrecerlos en intercambio por lo que ellos desean.

Un mercado no es un todo homogéneo. Está compuesto por cientos, miles e incluso millones de individuos, empresas u organizaciones que son diferentes los unos de los otros en función de su ubicación, nivel socioeconómico, cultura, preferencias de compra, estilo, personalidad, capacidad de compra, etc.

De ahí que un mercado puede ser considerado como único o como un conjunto de pequeños mercados, que comparten cualidades comunes, y aun cuando tienen una misma necesidad básica, pueden tener diferentes componentes que difieren en sus deseos, recursos, localizaciones, actitudes o costumbres, elementos que se pueden utilizar para dividirlos o subdividirlos en grupos con características más homogéneas. Este proceso se llama **segmentar el mercado**.

¹ Philip Kotler: *Dirección de Mercadotecnia*, octava edición, Prentice Hall. Pág. 11.

La American Marketing Association define a la segmentación del mercado como el proceso de subdividir un mercado en subconjuntos distintos de clientes que se comportan de la misma manera o que presentan necesidades similares. Cada subconjunto se puede concebir como un objetivo que se alcanzará con una estrategia distinta de comercialización.

En términos habituales, para segmentar un mercado, generalmente se trabaja con las siguientes categorías, similares para los mercados de consumo e industriales: sociodemográficas, ventajas buscadas, estilos de vida y comportamiento, teniendo cada método sus ventajas e inconvenientes.

- **La segmentación sociodemográfica** utiliza variables como la localización, sexo, edad, ingresos, educación, etc., en el caso de mercados de consumo y geográficas, tamaño, tipo de industria, clase de sociedad, etc. en los mercados empresariales. En la práctica una segmentación de este tipo se apoya en una o más variables simultáneamente.
- **La segmentación por ventajas buscadas** mira las diferencias en los sistemas de valores asociados con la categoría de productos. Así, por ejemplo, si pensamos en cremas dentales, encantaríamos a personas motivadas preferentemente por el gusto, apariencia, blancura, prevención y precio.
- **En la segmentación comportamental** se pueden usar los siguientes criterios: estatus del cliente (habitual, no habitual, no usuario, etc.), la fidelidad, la frecuencia y el comportamiento de compra propiamente dicho.
- **La segmentación por estilos de vida** parte de la idea de que individuos muy diferentes, en términos socioeconómicos, pueden tener comportamientos similares e, inversamente, individuos similares, comportamientos muy diferentes. De ahí nace una segmentación basada más bien en actividades, intereses y opiniones que desarrollan estereotipos o perfiles de comportamientos válidos para todo producto o para categorías específicas.

Cabe hacer notar que resulta interesante ubicar otros segmentos bajo factores originales, lo cual puede dar ventajas competitivas. Para David Arnold, "la segmentación ofrece inmensas posibilidades para la creatividad de marketing"², lo cual es reiterado por Majaro, que afirma que la segmentación "es una tierra fértil para la creatividad y el éxito en la mercadotecnia, en particular si se basa en

² David Arnold: *Manual de la gerencia de marca*. Norma. Pág. 93.

la identificación de una política de segmentación imaginativa que ningún competidor había pensado".

¿Qué características debe tener un segmento? Fernando Cárdenas dice que "cualquier mercado puede ser segmentado con base en diferentes criterios. Pero una segmentación efectiva debe cumplir con los siguientes requisitos:

- **Los segmentos tienen que tener significado práctico.** Es decir, los segmentos deben ser agrupados teniendo en cuenta variables o dimensiones que puedan influir en las decisiones importantes del negocio.
- **Los segmentos deben ser Diferenciables.** Cada segmento y los clientes que lo componen deben ser suficientemente distintos a los elementos que componen los demás segmentos.
- **De un tamaño significativo.** Cada segmento debe ser lo suficientemente grande para justificar su existencia.
- **Identificable.** Debe ser fácil en la práctica asignar los clientes o consumidores a cada uno de los segmentos según las variables que los definen"⁴.

Las preguntas que pueden ayudar a segmentar un mercado serían: ¿qué beneficios busca el consumidor al que nos dirigimos? ¿Qué factores influyen en la demanda? ¿Cuáles son los criterios más relevantes de compra? ¿Qué riesgos percibe el consumidor? ¿Qué servicios espera el consumidor de nuestro producto o servicio? ¿De qué modo compran los clientes? ¿Cómo es el proceso de compra? ¿Cómo influyen las variables del marketing mix en cada etapa del proceso de compra? ¿Cómo se usa el producto o servicio? ¿Cuánto esperan gastar en el producto o servicio? ¿Con qué periodicidad compran ese producto o servicio? ¿Dónde se toman las decisiones de compra? ¿Dónde buscan la información del producto o servicio? ¿Cuándo se toma la decisión de compra? ¿Para qué compran el producto o servicio? ¿Por qué se selecciona una determinada marca? ¿Quién compra el producto o servicio?

³ Simón Majaro: *La esencia de la mercadotecnia*. Prentice Hall, México, 1996. Pág. 193.

⁴ Fernando Cárdenas: *La importancia de segmentar*. 17 de marzo de 2015. <http://liftblogger.blogspot.com.co/2015/03/la-importancia-de-segmentar.html>

⁵ Álvaro Sánchez: *Cómo segmentar tu mercado; acción clave para el éxito de tu PYME*. 25 de marzo de 2015. <http://www.siigo.com/blog/como-segmentar-tu-mercado-accion-clave-para-el-exito-de-tu-pyme/>

Las **ventajas y beneficios** de segmentar un mercado son:

- La posibilidad de conocer mejor las peculiaridades y necesidades de sus clientes o consumidores objetivos.
- Facilita el diseño de una estrategia de marketing mix a medida, más específica y eficaz.
- Aumenta la probabilidad de satisfacer las necesidades y gustos de los clientes.
- Permite a las empresas ser más competitivas y alcanzar mejores resultados.

La segmentación puede permitir diseñar en mejor forma un producto para satisfacer un grupo de personas o empresa más delimitado, ya que sus características y comportamientos son más específicos y, por otra parte, facilita la estrategia comercial, por las mismas razones.

Pero, ante el tema de la segmentación, las empresas pueden manejar tres estrategias básicas de cobertura: **no diferenciada, diferenciada y concentrada.**

- En la **no diferenciada**, la empresa opta por no reconocer los diferentes diversos segmentos y trata al mercado como un total, concentrándose en qué tienen en común las necesidades y expectativas de los clientes, en lugar de hacerlo en sus diferencias, tratando de diseñar productos y estrategias globales. Generalmente se desarrolla una oferta dirigida a segmentos grandes.
- La **diferenciada** consiste en operar en dos o más segmentos del mercado y se diseñan ofertas específicas para cada uno. Al ofrecer variaciones del producto y estrategias de marketing, se espera obtener mayores ventas y una posición más clara, aun cuando los costos pueden ser más elevados.
- La **concentrada** ocurre cuando una empresa decide dividir el mercado en segmentos significativos, pero dedica su esfuerzo a uno solo; en lugar de dispersarse busca satisfacer en mejor forma a un segmento en particular, y logrando una sólida posición en el mismo.

Dependiendo de lo anterior, existen tres opciones estratégicas: marketing indiferenciado: un mismo producto para todo el mercado. No se considera la segmentación; marketing diferenciado: diferentes productos para distintos segmentos del mercado, y marketing concentrado: se segmenta el mercado y la empresa desarrolla un producto para un segmento en particular.

6.2. Mercado meta

De acuerdo con lo anterior, las organizaciones pueden tener uno o más mercados metas, mercado objetivo o target, es decir, a quién o quiénes finalmente le venderán sus productos. Si tienen una estrategia indiferenciada o concentrada, tendrán un mercado objetivo, y si es diferenciada, más de uno. Ese o esos mercados metas serán los que orientan todas las estrategias de marketing.

Philip Kotler define el mercado meta o mercado al que se sirve como "*la parte del mercado disponible calificado que la empresa decide captar*". Cabe señalar que, según este autor, el mercado disponible calificado es el conjunto de consumidores que tiene interés, ingresos, acceso y cualidades que concuerdan con la oferta.

Resulta fundamental conocer ese o esos mercados y ello implica analizar sus características, tanto demográficas como psicográficas. Por ejemplo, en personas: edad, sexo, ingresos, localización o personalidad, estilos de vida, actitudes, etc.; y en empresas: tamaño, actividad, localización o actitud ante el riesgo, pensión al cambio, etc.

También es conveniente saber qué **motivos o razones** pueden tenerse para adquirir el nuevo producto, que generalmente pueden ser de tipo emocional o racional; y las **actitudes**, que pueden ser cognitivas (conocimiento de esa categoría de producto), afectivas (a favor, en contra o indiferente) o conductuales (lo ha experimentado o no), porque eso afectará las estrategias adoptadoras.

Pero tal vez uno de los aspectos más determinantes es el comportamiento del consumidor y el entendimiento de este comportamiento, que puede ser

⁶ Philip Kotler: *Dirección de Mercadotecnia*, Prentice Hall. Págs. 246-287.

individual u organizacional, y que es parte fundamental de un programa exitoso de marketing.

Los **compradores organizacionales** (empresas) generalmente operan por medio de un centro de compra y el proceso decisorio pasa por los siguientes pasos: identificación de necesidades, establecimiento y definición de especificaciones, búsqueda de alternativas, establecimiento de contactos, criterios de compra, evaluación de alternativas, negociación, compra, utilización y evaluación posterior.

En los **compradores individuales**, personas, familias o parejas, el proceso sería: identificación de necesidades, búsqueda de información, evaluación de alternativas, compra y evaluación.

El conocer el proceso de compra, así como el comportamiento de los distintos tipos de clientes, ayuda mucho para actuar sobre los estímulos adecuados y ejercer la motivación necesaria a fin de lograr las respuestas deseadas con relación a la oferta desarrollada. Como muy bien recalcan Cundiff, Still y Govoni, "para entender el marketing, también se debe entender la conducta del comprador".

Josep Chias, cuando analiza lo que él llama público objetivo (mercado meta), diferencia entre la identificación del mercado y la descripción del mismo. Lo primero corresponde a la cuantificación y a elementos demográficos especialmente; en cambio, la descripción del mercado la entiende como "la profundización de su comprensión", aspecto decisivo para las estrategias de marketing y que se refiere al comportamiento del comprador.

Un comprador es alguien que está potencialmente deseoso y capacitado para comprar. Según los motivos de los compradores, y no las características del producto, podemos considerar tres tipos de clientes:

- **Consumidores directos:** que son individuos o familias que compran para su uso personal.

⁷ Edward Cundiff, Still y Norman Govoni: *Fundamentals of modern marketing*, Ed. Prentice Hall, Estados Unidos, 1985. Pág. 45.

⁸ Josep Chias: *El mercado son personas*. Ed. McGraw-Hill, España, 1990. Pág. 20.

- **Productores:** constituido por personas o entidades que compran con el propósito de elaborar alguna oferta.
- **Intermediarios:** individuos u organizaciones que adquieren los productos para venderlos.

Cualquiera que sea el tipo de cliente en perspectiva, interesa saber sus comportamientos o hábitos; esto significa tener respuesta a los siguientes interrogantes en relación con la búsqueda de información, forma de compra, uso y posesión del producto: qué, quién, cuándo, cuánto, cómo, dónde, por qué y para qué.

Algunos de los principales motivos por los que fracasan los proyectos son por desconocimiento del mercado y por no haber identificado a los potenciales consumidores y usuarios.

6.3. Cómo obtener información del mercado

"El estudio de mercado es una parte esencial para el lanzamiento y funcionamiento de un negocio de éxito. El estudio de mercado es una investigación sistemática basada en la recopilación y análisis de datos relacionados con las características destacadas del mercado al que se dirige una empresa. Esta información incluye, por lo general, datos relativos al comportamiento de los consumidores y la competencia".

Muchas veces se piensa, particularmente cuando se está analizando una idea de negocio, que hacer una investigación de mercados es algo muy complejo, costoso y complicado, que solo está al alcance de grandes organizaciones. Pero, en realidad, cualquier empresa con escasos recursos puede y debe hacer sondeos de mercado confiables y económicos.

En primer lugar, es conveniente hacer un estudio o monitoreo del entorno en el cual esté establecida la organización. Esto es, mirar variables económicas, políticas, legales, sociales, tecnológicas, demográficas y otras que pueden influenciar en la organización (oportunidades y amenazas), especialmente en

⁹ <http://www.gerencia.com/la-importancia-de-hacer-un-estudio-de-mercado.html>. 30/03/2015.

cuanto a los nuevos lanzamientos. Dentro de este análisis, cabe una especial mención al estudio del mercado de referencia (tamaño, tendencias, comportamientos, actores) y la competencia.

Esto último es necesario porque el **análisis de la competencia** permite:

- Descubrir cuál es su ventaja competitiva -la razón por la cual sus clientes hacen negocio con usted en lugar de con su competencia-. Entonces, usted será capaz de comunicar efectivamente su ventaja competitiva para ganar clientes potenciales.
- Analizar los competidores le ofrece la oportunidad de explorar alternativas para hacer mejoras innovadoras a su producto.
- Usted podrá encontrar que hay algunos clientes que no conocen sus necesidades.
- Si observa las acciones de sus competidores, podrá aprender más acerca de su mercado.
- Si encuentra que su mercado está saturado de competidores, usted puede evitar el error costoso de empezar un negocio sin suficiente demanda. Usted puede redirigir sus esfuerzos hacia otro mercado.

Incluso existe una técnica, el **Benchmarking**, que puede ser definido como *"una herramienta que nos sirve para descubrir, analizar e implementar el cómo las empresas que son líderes hacen sus procesos. Simplificando: analizar, aprender y adaptar para ser competitivos. Porque ser competitivos no es una moda. Es una necesidad. Y una forma de mejorar la competitividad es, sin duda, la mejora continua, el Kaizen (mejora continua que involucra a todos) derivado de la filosofía Zen (mejora mañana lo que hiciste bien hoy).*

»En la actualidad, el Benchmarking está reconocido como un método esencial para lograr la mejora continua. El Benchmarking nos permite analizar y mejorar procesos claves del negocio, eliminando todo aquello que suponga derroche. El secreto del éxito del Benchmarking reside en que se trata de una técnica que nos permite tomar decisiones en base a hechos y no en base a la intuición o al buen feeling»¹⁰.

¹⁰ D. Enrique: *Benchmarking como herramienta competitiva*. www.eseune.edu. Neguri, Getxo (Bizkaia) - España.

María José Ramírez¹¹ indica algunos pasos prácticos para hacer benchmarking:

- Identificar qué proceso, área o producto queremos mejorar en la organización.
- Identificar las organizaciones que posean las mejores prácticas y ver si efectivamente la comparación pudiera servir.
- Definir qué indicadores son nuevos y a medir.
- Definir el método para recopilar datos.
- Analizar la discrepancia de lo medido con el desempeño actual.
- Proponer los niveles de desempeño futuro de acuerdo a la comparativa, a las posibilidades y a los agregados de valor.
- Fijar las metas y tiempos de integración de la nueva práctica.
- Ejecutar la integración. Es importante señalar que las nuevas prácticas deben ser implantadas dentro de la estructura funcional existente y no convertir todo en una pesadilla de reingeniería corporativa.
- Medir los resultados.
- Fijar la periodicidad con la que se realizará el análisis de mejores prácticas, ya que es un proceso de mejora continua.

6.4. La investigación de mercados

Pero naturalmente hay temas e interrogantes que no van a poder ser resueltos ni por los sistemas de inteligencia y, por ello, se debe recurrir a la **investigación de mercados**, que puede ser definida como un *"proceso objetivo y sistemático en el que se genera la información para ayudar en la toma de decisiones de mercadeo. Este proceso incluye la especificación de la información requerida, el*

¹¹ María José Ramírez: *Qué es y cómo hacer benchmarking*. 30 de diciembre de 2015. <https://www.crecemujer.cl/capacitacion/quiero-mejorar-mi-negocio/que-es-y-como-hacer-benchmarking>

*diseño del método para recopilar la información, la administración y la ejecución de la recopilación de datos, el análisis de los resultados y la comunicación de sus hallazgos e implicaciones*¹².

El proceso de investigación es el siguiente:

- **Fijación de objetivos:** qué queremos saber o investigar, que puede ser comprobar una hipótesis o averiguar sobre un mercado potencial, conocer el perfil y comportamiento de clientes, principales atributos buscados, medir satisfacción, conocer imagen y posicionamiento, opiniones de productos, marcas, precios, distribución, publicidad, venta personal, de la empresa o competencia.
- **Investigación exploratoria:** estudio preliminar que tiene por finalidad conocer algo más sobre el tema, buscando antecedentes generales o teniendo diálogos informales con personas u organizaciones que pudieran aportar al esclarecimiento de la problemática que nos ocupa.

Una vez concretada esta etapa, entramos en la investigación formal propiamente dicha, tal vez con mayores conocimientos y elementos.

Determinación de fuentes de información: estas pueden ser de dos tipos, las secundarias, que ya existen, como estadísticas e informes, y las primarias, que son las que nosotros obtenemos. Naturalmente es muy importante buscar toda información secundaria disponible y evaluarla en términos de confiabilidad, consistencia y actualidad, ya que puede ser muy útil.

Los métodos para obtener información de fuentes primarias pueden ser tres: observación, mirar cómo ocurre algo (comportamiento, manipulación, desplazamiento), la experimentación (provocar situaciones) y la interrogación, o sea consultando directamente. En la práctica se combinan los diferentes métodos, pero el más usado es la interrogación.

Los **métodos de interrogación** pueden ser de dos tipos: estructurados o no estructurados, según se basen o no en una encuesta o cuestionario. A los primeros también se les conoce como estudios cuantitativos (tienen representación estadística) y los otros son cualitativos (no tienen significado estadístico).

Las encuestas consisten en un interrogatorio individual estructurado de preguntas abiertas, cerradas, selección múltiple o escalas de evaluación, que son aplicados a la totalidad de personas o empresas de las que queremos obtener alguna información (universo o población), o a una muestra que se considera representativa de la totalidad.

Hacer una encuesta no es tan complicado y el instrumento que se aplique debe tener presente: ¿a quién está dirigido?, ¿responde el objetivo planteado?, ¿son necesarias todas las preguntas?, ¿tiene la información el encuestado?, ¿desea responder?, ¿la redacción es clara?, ¿la secuencia es adecuada?, ¿extensión correcta? y ¿fácil de tabular e interpretar?

Los **estudios no estructurados o cualitativos** corresponden a reuniones individuales o grupales del conjunto del cual necesitamos información. Las individuales, a su vez, pueden adoptar varias formas: opinión experta, entrevista de profundidad o técnicas proyectivas, y se basan en el concepto del psicoanálisis, es decir, personas que individualmente se atreven a decir cosas que no dirían en grupo, así como las grupales se basan en la terapia de grupo, en que las personas colectivamente se atreven a comentar cosas que no dirían si no hay esa interacción.

Estos diferentes tipos de investigaciones no son excluyentes, sino complementarias. Así, por ejemplo, se podría hacer una encuesta y después tratar de ampliar algún aspecto mediante un estudio cuantitativo o, a la inversa, partir de un análisis no estructurado y después tratar de cuantificar ciertos aspectos.

El trabajo de campo consiste en la aplicación de los métodos e instrumentos y recolección de información; después viene la tabulación y/o análisis, conclusiones y recomendaciones.

No se trata necesariamente de hacer complejas indagaciones, a menudo bastan sondeos que nos muestren una tendencia, actitud o conducta. Por ello, en marketing son tan valiosos los estudios no estructurados. No necesitamos saber que el 77.38% de las personas piensan o creen algo... basta con determinar que la mayoría lo hace.

Como afirma Javier Barranco Saiz: "También es útil para el emprendedor la realización, por su cuenta, de estudios de mercado de tipo cualitativo en los que no es necesario contactar con cientos o miles de potenciales clientes, sino con aquellos

¹² William Zikmund: *Investigación de mercados*. Prentice Hall, México, 1998. Pág. 4.

pocos que representen tipológicamente a su mercado. Me estoy refiriendo a las reuniones de grupo, a las entrevistas en profundidad, a los delphis, etc.; metodologías que, sin alterar gravemente los cánones técnicos, puede realizar personalmente el emprendedor, obteniendo por estos métodos información sobre motivaciones de compra, por ejemplo, o sobre usos y aplicaciones de sus productos o servicios o, simplemente, detectar grupos de potenciales clientes con intereses similares”¹³.

6.5. Sobre el neuromarketing

¿Qué es el neuromarketing y por qué se empieza a oír mucho este término? “En realidad es una denominación de algo que ya sabíamos o intuíamos. El neuromarketing engloba las acciones de marketing que se dirigen hacia nuestras emociones. Porque son las emociones las que pueden marcar nuestras decisiones de compra de una forma muy importante”¹⁴.

Se ha dicho que “para que un emprendimiento funcione de un modo eficaz y fructífero, la campaña publicitaria y de difusión tiene que incluir un abordaje teórico enfocado en la emoción del cliente, en comprender qué le sucede mentalmente, cuáles son sus principales deseos, temores, dudas, inseguridades y necesidades”¹⁵.

La investigación de mercado se ha basado, tradicionalmente, en métodos como encuestas y grupos de control para medir cómo responden los consumidores a los nuevos productos. Estas herramientas tienen sus puntos fuertes, pero comparten una debilidad: dependen de preguntarle a la gente qué es lo que piensan. “Lo que la gente dice y lo que piensa que no es siempre lo mismo”, dice Noble¹⁶. “La investigación convencional realmente se enfrenta con esto”.

No es solo que las personas se sientan inclinadas a decirle a los otros lo que piensan que quieren escuchar, y dar respuestas que, piensan ellos, dan un reflejo favorable de ellos mismo. Según Gregory Berns, un neuroeconomista de la Universidad Emory en Atlanta, Georgia, el problema es que gran parte del

proceso de toma de decisión pasa a un nivel subconsciente, y los experimentos revelan que las personas generalmente no son buenas para explicar el pensamiento que hubo detrás de las elecciones. “A veces, simplemente, no sabemos por qué ellos han elegido las cosas”, dice. “Ellos inventan explicaciones después del hecho, o inventan explicaciones que sean socialmente aceptables. Yo creo que hay un montón de información contenida en el cerebro que simplemente no sale”.

Para Wikipedia, “el neuromarketing consiste en la aplicación de técnicas pertenecientes a las neurociencias al ámbito del marketing, estudiando los efectos que la publicidad y otras acciones de comunicación tienen en el cerebro humano con la intención de poder llegar a predecir la conducta del consumidor. Es un tipo especializado de investigación de mercados que utiliza mediciones psicofisiológicas periféricas y centrales (actividad cerebral, ritmo cardíaco, respuesta galvánica de la piel, etc.) de los sujetos estudiados para obtener conclusiones”¹⁷.

El neuromarketing es un método para predecir los hábitos de consumo, analizando al interior del cerebro las sensaciones en el momento de compra de un producto o servicio y “se fundamenta en que todo comportamiento humano es el resultado de un proceso neurológico del sistema nervioso central”¹⁸.

Precisamente el neuromarketing estudia el funcionamiento del cerebro en las decisiones de compra. Para ello analiza, por medio de la neurociencia, la forma en que los estímulos publicitarios y de marca impactan en la respuesta cerebral. De acuerdo con los especialistas en neuromarketing, las decisiones de los consumidores tienen como sostén las sensaciones subjetivas que están vinculadas a estímulos sensoriales. Estos se activan en el momento del consumo por debajo de los niveles de conciencia. Por ello, en ocasiones resultan inútiles los estudios de mercado, ya que analizan los niveles conscientes de los consumidores.

Entre los **objetivos del neuromarketing** se pueden mencionar:

- Identificar el impacto emotivo que genera mi producto, servicio, marca, canal, etc.
- Predecir el comportamiento del consumidor en el momento de la compra.

¹³ Javier Barranco Saiz: *Marketing para Emprendedores (3): Análisis del Entorno*. 22 de junio de 2012. http://www.tendencias21.net/marketing/Marketing-para-Emprendedores-3-Analisis-del-Entorno_a129.html

¹⁴ *El Neuromarketing está de moda*. 5 de diciembre de 2015. <http://postal-print.com/el-neuromarketing-esta-de-moda/>

¹⁵ *Neuromarketing y emprendimiento*. 24/08/2015. <http://www.fandelavida.com/neuromarketing-y-emprendimiento/>

¹⁶ Thom Noble, director ejecutivo de NeuroFocus Europa.

¹⁷ <http://es.wikipedia.org/wiki/Neuromarketing>. 15 de junio de 2013.

¹⁸ Ramiro Arteaga: *Neuromarketing orgaquizacional*. Ed. Alta Gerencia Internacional. Argentina, 2012. Pág. 34.

- Comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Efectivamente, como indica Mónica Giraldo, *"Entre los beneficios más importantes del neuromarketing está el fortalecimiento en la capacidad para planificar estratégicamente y diseñar acciones adecuadas para el mercado objetivo, una mejor relación con los consumidores, campañas publicitarias y el diseño de un bien o servicio que será más eficaz, al estar basado en la percepción obtenida y al conocer comportamientos ante impulsos del marketing de los consumidores y el obtener conocimientos más profundos sobre lo que piensan, sienten y creen, con esto se obtendrán doubles resultados, fiabilidad a los estudios científicos y, por otro lado, mejoraría la eficacia al momento de implementar campañas de marketing y publicidad"*¹⁹.

Por supuesto, es un tema aún debatido y, decantado el entusiasmo inicial generado por la aparición de esta disciplina, hoy se debate respecto a sus alcances y a la reserva de los estudios y hallazgos que la avalan. Como en todo, algunos creen, otros, dudan... Claudio Reyes²⁰ en un artículo cita a Miguel Muñoz²¹ que indica *"que esta técnica no es tan revolucionaria. Hay quien dice que, con esto, todo lo que se ha hecho en marketing cambia, que es un nuevo paradigma, que nos está revelando cosas que antes no conocíamos. Eso no es cierto. Por ejemplo, pareciera que el neuromarketing ha descubierto el papel de las emociones y que, hasta ahora, no las habíamos tenido en cuenta ni en psicología ni en marketing ni en investigación de mercado. Eso no es cierto"*.

"Muy probablemente el neuromarketing en particular, y las neurociencias en general, no puedan explicar los porqués profundos de las acciones humanas: llegar a este punto nos convertiría en seres determinados biológicamente, de manera que se niega el libre albedrío de las personas (sea por argumentación o por convicción, me cuesta aceptar esta negación) y la importancia de las pautas culturales como explicación de los comportamientos de los individuos. Sin embargo, la neurociencia sí nos da algunas ideas muy bien fundamentadas y conocimiento

*objetivo sobre el funcionamiento del cerebro humano ante la exposición de diferentes tipos de estímulos. La ciencia social no debe ignorar los nuevos paradigmas científicos"*²².

También se discute sobre los aspectos éticos del neuromarketing, pero si con esas herramientas de la neurociencia podemos conocer mejor preferencias válidas en el desarrollo de nuevos productos y servicios, y si pueden entregar, ¿por qué no hacerlo?

Para Oscar Sánchez, *"el neuromarketing permite saber cómo reacciona el cerebro del consumidor ante una determinada marca, lo que le da al emprendedor la oportunidad de mejorar la comunicación con el cliente y de aumentar su nivel de fidelización"*²³, concluyendo que esta disciplina ayuda al emprendedor para:

- Saber si el consumidor recibe los mensajes que lanza la marca de una forma emocional y positiva.
- Crear estrategias de comunicación que faciliten la conexión emocional positiva entre marcas y clientes.
- Redirigir las acciones comunicativas y segmentarlas en función de las respuestas emocionales del público objetivo.
- Aumentar el éxito de las acciones promocionales que se llevan a cabo.
- Desarrollar una estrategia de branding centrada en las expectativas, deseos y necesidades del consumidor.

En resumen, el neuromarketing sirve prácticamente a los emprendedores para mejorar su comunicación y esto incluye el diseño, empaque, colores, nombres, merchandising, etc.

¹⁹ Mónica Giraldo González: *Técnicas del Neuromarketing y su influencia en el momento de compra del consumidor*. <http://share.pdfonline.com/658e513a8d334c2da4cec3110d8fe610/M%3C%3Bnica%20Giraldo%20-%20Entrega%20Final%20Corregida.htm>

²⁰ Claudio Reyes: *Neuromarketing: ¿el escepticismo acecha?* 19 de febrero de 2013. <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/neuromarketing-el-escepticismo-acecha>

²¹ CEO de Conecta Research & Consulting, en España.

²² Xavier Guiteras Vila: *El neuromarketing*. 23/07/2012. <http://www.investigacionmercados.es/el-neuromarketing/>

²³ Oscar Sánchez: *El neuromarketing te ayudará a mejorar la comunicación con tus clientes*. 31 de agosto de 2015, <http://www.eleconomista.es/blogs/emprendedores/?p=10729>

6.6. Posicionamiento

En palabras de Lambin, "una vez que el (o los) segmento(s) son elegido(s), la empresa debe todavía decidir el posicionamiento a adoptar en cada segmento. Esta decisión es importante porque ella servirá de línea directriz en el establecimiento del programa de marketing"²⁴.

Efectivamente, una vez que la empresa decide lanzar su producto en un mercado meta, debe determinar cómo **posicionarlo**. "La posición de un producto es la forma como los consumidores lo definen de acuerdo con atributos importantes: el lugar que el producto ocupa en la mente del consumidor, en relación con los productos de la competencia"²⁵. Aun si no hay competencia real o directa, la empresa necesita un punto de referencia para que el mercado meta entienda y recuerde lo que va a comunicarse.

Se trata, en consecuencia, de algo muy importante, al extremo que "un posicionamiento equivocado podría incluso destruir un producto de éxito"²⁶, dicen Heibing y Cooper, indicando que este proceso "exige pensamiento creativo, por una parte, y una clasificación de múltiples conjuntos de datos, por la otra"²⁷.

En efecto, además de posibles ideas novedosas, se requiere de conocimiento del mercado meta: identificación de los usuarios o clientes, atributos significativos e importantes, necesidades, expectativas, actitudes, hábitos, valores y comportamiento. Solo así se logra un posicionamiento efectivo, al lograr que la oferta sea lo más atractiva posible para el segmento elegido.

David Arnold indica que "si una firma está orientada al mercado, debe estar consciente de que una ventaja competitiva es mucho más sólida cuando se fundamenta en una percepción de superioridad desde la óptica del cliente"²⁸ y naturalmente esta es la clave, ya que el marketing es precisamente una batalla de

percepciones²⁹ y, después de todo, la "calidad es lo que el cliente percibe como tal, y está dispuesto a pagar por ello"³⁰.

La diferenciación del producto, el posicionamiento y las estrategias de posicionamiento van de la mano, una tras otra. Una vez decidida la mejor forma de diferenciar el nuevo producto con base en las necesidades y deseos del cliente, el siguiente paso es determinar la forma de posicionarse en el mercado y posteriormente se realiza una estrategia para dar a conocer ese posicionamiento.

El posicionamiento se logra cuando es el cliente quien reconoce y valida los beneficios y diferenciales del nuevo producto o servicio. Las estrategias de comunicaciones ayudan a comunicar que esos beneficios existen. "La publicidad no construye el posicionamiento, la publicidad comunica el posicionamiento. Y son dos cosas muy diferentes. El posicionamiento no es lo que usted comunica, es lo que el cliente percibe con base en las experiencias que tiene con su marca"³¹.

Luis Salinas dice que "el profundo conocimiento del mercado o la industria en la que compiten las pymes les permitirá distinguir el grupo de usuarios o segmento de mercado más apropiado para ofertar sus productos y/o servicios (segmentación). Pero para mantenerse en el mercado requieren posicionarse en la mente del consumidor por sus características y en relación con la competencia (posicionamiento), y para ello deben determinar con precisión la percepción que el segmento de mercado tiene de los productos y/o servicios que ofrecen, lo que permitirá detallar el diseño de propuesta de valor al cliente final"³².

Este autor señala que un adecuado posicionamiento permite que el mercado diferencie nuestra empresa de los competidores y, si percibe un valor añadido extra (propuesta de valor), nos prefiera frente al resto de empresas que ofrecen los mismos productos o servicios. Pero, ¿cómo lograr el posicionamiento de una pequeña empresa en la mente del consumidor? ¿Cómo hacemos para que

²⁴ Jean Jaques Lambin: *Marketing estratégico*. McGraw-Hill, Ob. Cit. Pág. 219.

²⁵ Philip Kotler: *Marketing*. Ob. Cit. Pág. 273.

²⁶ Heibing y Cooper: *Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia*. Ed. McGraw-Hill, México, 1992. Pág. 10.

²⁷ Idem. Es interesante destacar que la creatividad es señalada como una necesidad, tanto en el caso de la segmentación como del posicionamiento.

²⁸ David Arnold: *Manual de la gerencia de marca*. Ob. Cit. Pág. 122.

²⁹ Ver Al Ries y Jack Trout: *Las 22 leyes inmutables del marketing*. Ed. McGraw-Hill, México, 1993.

Capítulo 4: La ley de la percepción. También, Alejandro Schnarch: *Marketing y calidad total*, en Publmark, No. 54, Chile, marzo de 1994.

³⁰ Miguel Mazarraza: *Marketing y calidad total*. Ed. Gestión 2000. España, 1994. Pág. 21.

³¹ David Gómez: *Mitos del mercadeo: la publicidad construye posicionamiento*. 13 de junio 13 de 2013. <http://bienpensado.com/mitos-del-mercadeo-la-publicidad-construye-posicionamiento/>

³² Luis Salinas: *¿Cómo posicionar una pequeña empresa?* 29 de abril de 2015. <http://blogs.upn.edu.pe/carreras-para-adultos-que-trabajan/2015/04/29/como-posicionar-una-pequena-empresa/>

nuestros clientes recuerden los productos y/o servicios que ofrecemos? Son diferentes las maneras en que podemos posicionarnos³³:

- **A través del posicionamiento de la marca:** la mayoría de las veces tenemos en el mercado productos con calidad similar, pero la gran diferencia es la marca y cómo usted recuerda dicha marca: la más rápida, la más barata, la más sabrosa, la de mayor duración, etc. La clave radica entonces en que el cliente, al escuchar su marca, inmediatamente identifique los beneficios que la destacan, los cuales deben ser diferentes a los de su competencia.
- **A través del posicionamiento basado en la esencia de su producto:** para lograr un posicionamiento adecuado, primeramente se deberá elaborar una lista de características y los "beneficios" relativos a cada uno de los puntos enlistados. Luego seleccionamos los atributos que mayor impacto provocan en el cliente y, finalmente, nos preguntamos: ¿por qué el cliente lo preferiría a usted en lugar de a su competencia? Y ahora, ¿cómo saber cuáles son los atributos que generan mayor impacto en sus clientes? Para ello se realizan sesiones con sus clientes actuales en las que puedan probar su producto o servicio. Durante estas pruebas, usted puede obtener información valiosa que le permitirá determinar el beneficio con mayor impacto, el color más apropiado o incluso las formas o figuras que puede utilizar en su logotipo.

Finalmente, "un tema importante que contribuye al posicionamiento de las pymes es el lema o eslogan, el cual en pocas palabras debe contener el mensaje que se desea transmitir, a fin de lograr que un individuo a través del mismo recuerde el nombre de un producto o una marca"³⁴.

En resumen, el proceso es el siguiente:

Tabla No. 3: El proceso de posicionamiento

Segmentación del mercado	Selección del público objetivo	Estrategia de posicionamiento
1. Identificar valores para segmentar el mercado	3. Medir el atractivo del segmento	5. Decidir el posicionamiento o para cada segmento
2. Definir el perfil de los segmentos identificados	4. Seleccionar el público o los públicos objetivos	6. Decidir el marketing mix para cada segmento

³³ Ídem.

³⁴ Ídem.

Pero, definitivamente, "una de las principales causas del fracaso de un emprendedor es la falta de investigación de mercados y no contar con un plan de negocios bien estructurado"³⁵. Uno de los cuatro mejores libros sobre emprendimiento, según la revista *Forbes*³⁶, *El arte de empezar* de Guy Kawasaki³⁷, alienta a que los emprendedores se centren en los clientes y en definir su modelo de negocio.

6.7. Adopción de innovaciones

Se han realizado muchos estudios y análisis sobre el **comportamiento del consumidor** en general, pero estos son relativamente escasos cuando se trata de nuevos productos, es decir, cómo se reacciona ante las innovaciones³⁸. Como dice Arellano, "a pesar de la importancia del tema, muchas veces esta se trata solamente desde un punto de vista operativo (cómo hacer para crear un producto o servicio nuevo), olvidando el estudio de las reacciones del público objetivo. Se olvida, quizá, que a medida que se desarrollan productos nuevos, estos se lanzan al mercado, y su destino (ya sea el éxito o el fracaso) depende de los juicios que emite el público al adquirirlos o rechazarlos"³⁹. De ahí la importancia de analizar las innovaciones desde el punto de vista del comprador y cómo ocurre su adaptación.

El proceso de aceptación por parte del consumidor se inicia cuando la empresa lanza un nuevo producto al mercado y el cliente potencial se entera de su existencia, lo prueba y, al cabo de cierto tiempo, lo acepta o rechaza.

La **adopción**, en consecuencia, es la actividad mental por la que pasa un individuo desde el momento en que conoce una innovación hasta su aceptación⁴⁰. La **difusión de la innovación** es el proceso por el cual esta se comunica dentro del sistema social a través del tiempo⁴¹, siendo ambos procesos claves.

³⁵ Noticias Universia: *Errores típicos de un emprendedor*. 05/10/2009. <http://noticias.universia.net.co/movilidad-academica/noticia/2009/10/05/235962/errores-tipicos-emprendedor.html>

³⁶ *Los 4 mejores libros para emprendedores, según Forbes*. 03/01/2014. <http://www.innovacion.gob.cl/2014/01/los-4-mejores-libros-para-emprendedores-segun-forbes/>

³⁷ Guy Kawasaki: *El arte de empezar*. Ilustrae, 2013.

³⁸ Ver: Glock y Nocosia: *El consumidor*. En Lazarfel, Sewell y Vilensky, editores: *La sociología de las instituciones*. Ed. Paidós, Argentina, 1967.

³⁹ Rolando Arellano: *Comportamiento del consumidor*. McGraw-Hill, México, 2001. Pág. 263.

⁴⁰ Uno de los estudios más completos corresponde a Everett Rogers: *Diffusion of innovation*. Ed. The free press. Estados Unidos, 1983.

⁴¹ Ver, por ejemplo, Robertson y Gatignon: *The diffusion of high technology, a marketing*

Para Loudon y Della, "la importancia del proceso de adopción para el profesional del marketing es doble. Primero, no todos los clientes pasan por él con la misma velocidad: algunos lo hacen con rapidez, otros más lentamente. Segundo, las formas de comunicación que utilice muestran una eficacia variable a lo largo de las diversas etapas"⁴² y el proceso de la difusión "es el factor determinante del éxito o fracaso de los productos nuevos"⁴³.

Ambos aspectos, lógicamente, se deben tener presentes y considerar para la elaboración de estrategias para la introducción y lanzamiento de nuevos productos. Peter Savermann llegó a decir que "el análisis crítico de la planificación del producto mediante la psicología de mercado asegura la rentabilidad de la inversión"⁴⁴.

Pero, "mientras que la difusión del concepto de innovación se concentra en los mercados y en la aceptación del nuevo producto por los distintos grupos, la adopción se centra en los individuos y en el proceso por el cual pasan de conocer el nuevo producto a utilizarlo realmente"⁴⁵. De acuerdo a Rogers, los consumidores pasan por cinco etapas en el **proceso de adoptar** un nuevo producto:

- **Conocimiento**, el individuo se entera que hay una innovación, se convierte en posible cliente, pero no cuenta con suficiente información.
- **Interés**, la persona se siente estimulada para buscar información sobre la innovación.
- **Evaluación**, el posible cliente reflexiona sobre los méritos relativos de la innovación y pondera si le conviene o no ensayarla.
- **Prueba**, el cliente potencial utiliza la innovación en pequeña escala para mejorar su estimación del valor de esta.
- **Adopción**, el individuo decide usar en forma regular y completa el nuevo producto.

perspective. University of Pennsylvania, Estados Unidos, 1985.

⁴² David Loudon y Albert Della: *Comportamiento del consumidor*. McGraw-Hill, México, 1995. Pág. 295.

⁴³ Idem. Pág. 295.

⁴⁴ Peter Savermann: *Psicología del mercado*. Ed. Herder, España, 1983. Pág. 72.

⁴⁵ Eric Reidenbach y Ray Grubbs: *Desarrollo de nuevos productos bancarios*. Ed. Díaz de Santos, España, 1988. Pág. 171.

También **las características de la innovación** se relacionan con la rapidez de su adopción; entre estas tenemos:

- **Ventaja relativa**, es decir, el grado en que la innovación es superior a las ideas precedentes; esto puede reflejarse en menor costo, mayor utilidad o alguna otra cosa.
- **Compatibilidad**, o sea, el grado de consistencia de la innovación con los valores culturales y la experiencia de los individuos.
- **Complejidad**, esto es, el grado en que sea relativamente difícil de entender o utilizar.
- **Facilidad de prueba**, es decir, hasta qué punto puede ensayarse en forma limitada.
- **Observable**, o sea, el grado de comunicabilidad de la innovación.

Es importante analizar y conocer estos conceptos, puesto que, con ciertas limitaciones, los emprendedores y las empresas pueden ejercer algún control sobre las características de su nuevo producto, así como sobre las estrategias de introducción que pueden acelerar la aceptación del mismo. Por ejemplo, los factores anteriormente mencionados implican consecuencias con relación al diseño, valores agregados, comunicaciones y marketing en general.

Para Loudon y Della, "los atributos del producto han de tenerse muy en cuenta al diseñar una buena estrategia de lanzamiento, pero el experto no debe perder de vista los mercados meta"⁴⁶, ya que, si tuviéramos estrategias diferenciadas, cada grupo podría requerir estrategias diferentes de marketing.

En consecuencia, las actividades de marketing en el diseño y posicionamiento del producto son de vital importancia en la percepción de la innovación, y las estrategias y actividades de marketing influyen en la rapidez de la difusión en el mercado, modificando la velocidad de adopción.

En algunos productos o servicios, especialmente con nuevos contenidos tecnológicos, la clave no es dirigirse a donde se encuentra la mayoría de los

⁴⁶ Loudon y Della: Ob. Cit. Pág. 302.

clientes, a esa gran masa... ya que tienen demandas de producto que habitualmente no vamos a poder satisfacer en la fase actual (dado que piden productos maduros, probados, estéticamente impecables y con referencias en el mercado). Como dice Javier Megías, "hay que hacer foco en los early adopters, esos clientes que tiene un perfil de negocio y sienten un dolor claro y tangible que tu producto puede solucionar. Ese dolor será el que hará que ignore los pequeños problemas que puedan surgir al usar tu producto o la falta de referencias... y hará que esté dispuesto a trabajar contigo para mejorar el producto"⁴⁷. Agregando que "Y no solo se trata de un cliente especial que está dispuesto a adoptar un producto inmaduro y con aspectos a pulir, sino que es alguien que, al ser referencia en su entorno, es capaz de prescribir su uso y actuar como abanderado del mismo.... lo que resulta crítico para hacer el asalto al mercado de masas"⁴⁸.

⁴⁷ Javier Megías: *Early adopters: la clave al lanzar un nuevo modelo de negocio*. 18 de diciembre de 2012. <http://javiermegias.com/blog/2012/12/early-adopters-clave-nuevo-modelo-de-negocio-curva-adopcion-tecnologia/>

⁴⁸ Idem.

7

Marketing para emprendedores

7.1. Sobre el marketing

Como asevera David Gómez: "¿Por qué si eran gente trabajadora, que ofrecía buenos productos y un esmerado servicio, tienen que cerrar? Porque los negocios no son un tema de justicia, son un tema de marketing. No se trata solo de lo que vende, sino de cómo lo vende"¹.

Una interesante investigación sobre el **emprendimiento dinámico**, desarrollada por el Centro de Estrategia y Competitividad (CEC) de la Universidad de los Andes de Colombia, dice que los emprendedores enfrentan dos momentos críticos en su proceso de crecimiento, siendo precisamente el inicial **cuando descubren que su forma de entender el mercado es incompleta y su oferta de valor debe ser rediseñada**. "El primero de estos momentos ocurre cuando el emprendedor descubre que su producto no obtiene la demanda esperada por los consumidores, porque no responde a una necesidad importante desde la perspectiva de ellos. La investigación verificó que, tal como se identificó en estudios precedentes en otras partes del mundo (Mullins & Komisar, 2009)*, es raro que un emprendedor alcance un crecimiento significativo de su empresa sin que la idea original se someta a transformaciones sustanciales, indispensables para lograr un ajuste exitoso entre el producto y su mercado potencial. Para el emprendedor, este puede ser un momento particularmente difícil, pues se ve obligado a reconocer que ha venido trabajando, probablemente durante un largo tiempo, en una idea

¹ David Gómez: *El día que David venció a Goliat*. Ediciones B, Colombia, 2014. Pág. 22.

* Los citados autores Mullins y Komisar explican la importancia que tiene el ser flexible y lo constante que hay que ser evaluando el negocio para poder satisfacer las necesidades de los clientes.

equivocada. La capacidad del individuo para aceptar esa realidad y lanzarse a ejecutar los cambios necesarios se convierte en un sello distintivo del emprendedor que logra salir adelante”².

Juan Carlos Romero escribe: “El emprendimiento nace de las oportunidades que se puedan observar en el mercado. Y es aquí precisamente donde encontramos el primer punto de convergencia entre el emprendimiento y la teoría del mercadeo. Los nuevos emprendedores deben tener la capacidad de leer a los nuevos consumidores. En esencia, esta es la base del nuevo emprendimiento: ¿qué tanto conocemos a nuestros clientes? Si nos lanzamos a una aventura empresarial, sin tener claro quiénes son nuestros clientes, y qué quieren, el nivel de incertidumbre de fracaso de la nueva empresa se incrementaría considerablemente. Desde esta perspectiva, el mercadeo como disciplina debería ser el primer componente de formación en los nuevos emprendedores”³.

Se puede detectar una necesidad insatisfecha, un deseo a ser cumplido, un problema que requiere ser resuelto y si hay un grupo identificado que lo compraría... Pero el proceso mediante el cual las oportunidades se transforman en nuevas organizaciones debe ser orientado mediante el marketing, disciplina que ayuda a la identificación de las ideas, a evaluarlas y validarlas ante las verdaderas necesidades y expectativas del mercado; además de facilitar el diseño de los productos y estrategias para la comercialización de los mismos.

Existe una gran cantidad de negocios que fracasan no por falta de un buen producto, sino por falta de una buena estrategia de **marketing**. Precisamente el marketing es esa herramienta que tienen las empresas, negocios y emprendedores para comunicar su propuesta de valor y lograr que su segmento de clientes tome la decisión de comprarles. Contar con estrategias de marketing efectivas es tan importante como contar con un buen producto o servicio, que también esta disciplina ayuda a diseñar y a definir.

“El emprendedor debe tener presente que el foco principal de su estrategia es el cliente y que este es más importante que los presupuestos, la competencia e, incluso, la captación de capital. Su objetivo es la creación de mercados, descubrir

² Rafael Vesga, Martha Rodríguez, David Schnarch y Oliver García: *Emprendedores en crecimiento*. Pág. 11.

³ Juan Carlos Romero: *El mercadeo como pilar del emprendimiento*. El País, Cali, Colombia. 1 de enero de 2014. <http://www.elpais.com.co/elpais/blogs/viga-en-ojo-ajeno/mercadeo-y-emprendimiento>

nuevos nichos de negocio que garanticen que su proyecto es sostenible a medio y largo plazo”⁴.

La estrategia de marketing del emprendedor deberá considerar aspectos básicos del mismo: entorno, competencia, oferta, demanda, precio, distribución, ventas y comunicación, además de la investigación de mercados necesaria para detectar y conocer todos aquellos factores que puedan influir en el desarrollo de su proyecto.

En alguna medida, sin considerar aspectos técnicos de producción o servucción (producción de un servicio), financieros o del recurso humano, muchas de las claves del éxito están íntimamente relacionadas con el marketing:

- Encontrar una oportunidad de mercado que realmente se constituya en una posibilidad de empresa rentable.
- Desarrollar productos con ventaja diferencial única, apreciada y sostenible, por lo menos durante un tiempo.
- El conocimiento y entendimiento del mercado, clientes, consumidores, usuarios, entorno, competencia, empresa, etc.
- Hacer estrategias y procesos de marketing creativos y efectivos.
- Desarrollar habilidades y competencias que le permitan a la organización ‘reinventarse’ y mantenerse siempre líder, sin depender de un producto o servicio únicamente.
- Auditar, evaluar y hacer mejoramiento continuo.

“En las nuevas condiciones competitivas, de globalización e incertidumbre, las tres piedras angulares del emprendimiento son definitivamente la creatividad, la innovación y el marketing. La creatividad se relaciona con la búsqueda y aprovechamiento de oportunidades de ideas que satisfagan necesidades reales y sentidas del mercado; la innovación se refiere a la aplicación y desarrollo de productos y empresas y el marketing no solo ayuda a la identificación de esos requerimientos, sino que aporta al diseño, comercialización e introducción de esas innovaciones

⁴ Javier Barranco Saiz: *Marketing para emprendedores*. 04/04/2013. <http://www.madrimasd.org/informacionldi/analisis/opinion/opinion.asp?id=56308>

a la validación y comercialización⁵. A veces se tienen buenas ideas, pero se carece de la claridad para transformarlas en negocios con productos o servicios reales, necesarios, deseados y rentables.

Para Luis Álvarez, el emprendimiento no debe estar enfocado ni en una idea genial ni en un producto, sino que debe estar enfocado al marketing. "Cuando emprendemos solo nos acordamos del marketing cuando los clientes no llegan y lo aplicamos cuando ya es tarde". Por eso, en su opinión, cómo lo vendes es tan importante como lo que vendes. "Un entorno de excelencia genera credibilidad, pero no es suficiente. Hay que ser distinto. Si no nos podemos diferenciar, solo podemos ser baratos"⁶.

Se podría concluir que, como afirma Daniel Tristezza Coloma, los emprendedores no son enemigos de hacer marketing, pero admite en cambio que muchos no saben de qué se trata: "El concepto moderno del marketing es en primer lugar filosófico: nos dice que toda empresa debe estar orientada al mercado, procurando ser competitiva y rentable, satisfaciendo las necesidades de sus clientes. De acuerdo con esa concepción, diría que una inmensa mayoría de las empresas efectivamente no hace marketing, porque no aplican esta filosofía, tal vez por desconocimiento, por un problema cultural, o la falta de niveles gerenciales profesionalizados, u otros motivos"⁷.

Cuando estamos pensando en el desarrollo de un nuevo producto o servicio y se ha adoptado la decisión de su introducción al mercado, también "es al marketing a quien le corresponde el proceso de lanzamiento del nuevo producto, formular previsiones sobre la curva de penetración en el mercado objetivo y sobre los plazos en el que los objetivos de rentabilidad serán alcanzados teniendo en cuenta los esfuerzos de marketing otorgados para mantener el nuevo producto"⁸.

Incluso el **emprendimiento social** requiere de la ayuda del marketing. Como señala Carlos Barber Kuri, "para ser un emprendedor social, no basta únicamente con detectar un problema o tener simplemente una idea innovadora. Es importante enfatizar en la importancia que tiene la aplicación de métodos empresariales a estas iniciativas sociales, tales como el diseño de un modelo de negocio, estrategias de comercialización, marketing y un adecuado programa de comunicación que permita que esta idea se convierta en una empresa que no solo sea autosustentable, sino que active la economía de quienes participan en ella"⁹.

7.2. Marketing estratégico y marketing operativo

La gestión de marketing es un proceso que implica el conocimiento de los mercados y clientes que nos permite hacer ofertas adecuadas, que corresponden al marketing estratégico, y el cómo hacer llegar esa oferta, que corresponde al marketing operativo.

El marketing estratégico es un análisis sistemático y permanente de las necesidades del mercado y el desarrollo de conceptos de productos rentables destinados a unos grupos de compradores específicos y que presentan cualidades distintivas que les diferencien de los competidores inmediatos, asegurando así al productor una ventaja competitiva duradera y defendible; y el marketing operativo, la organización de estrategias de venta y comunicación cuyo objetivo es dar a conocer y valorar a los compradores potenciales las cualidades distintivas reivindicadas de los productos ofrecidos. Ambos se complementan y le permiten a la organización alcanzar sus objetivos y metas comerciales.

Para desarrollar el marketing estratégico, hay que efectuar las siguientes acciones:

- Identificar los mercados que pueden ser atractivos a la empresa.
- Investigar sus necesidades y cómo pueden ser satisfechas.
- Determinar cuáles van a ser los mercados metas.
- Valorar la demanda actual y potencial de los mercados.
- Diseñar estrategias de diferenciación.

⁹ Carlos Barber Kuri: *Comercialización, Marketing y comunicación en el emprendimiento social*. 3 de febrero de 2015. <http://blogs.cnnexpansion.com/soy-competitivo/2015/02/03/comercializacion-marketing-y-comunicacion-en-el-emprendimiento-social/>

⁵ Alejandro Schnarch: *Desarrollo de nuevos productos*. McGraw-Hill, 2014, 6ª edición. Pág. XIII.

⁶ Aparece en *La importancia del marketing a la hora de emprender*. 24 de enero de 2014. <http://noticias.universia.es/vida-universitaria/noticia/2014/01/24/1077189/importancia-marketing-hora-emprender.html>

⁷ *Consejos de Marketing para emprendedores*. Ebook, 2013. <http://www.bubok.es/libros/223321/Consejos-de-marketing-a-iniciadores>

⁸ Jean-Jaques Lambin: *Marketing estratégico*. McGraw-Hill, España, 1995. Pág. 393.

El marketing estratégico consiste en una gestión de análisis permanente de las necesidades del mercado, que desemboca en el desarrollo de productos y servicios rentables, destinados a grupos de compradores específicos. Busca diferenciarse de los competidores inmediatos, asegurándole al productor una ventaja competitiva sustentable. La gestión estratégica se sitúa en el mediano y largo plazo, ya que se propone pensar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar una estrategia de desarrollo y mantener un equilibrio en la cartera de productos o servicios.

Una vez que la empresa selecciona los mercados, establece sus objetivos y define la estrategia que va a seguir a medio y largo plazo.

El marketing operativo se encarga de planificar, ejecutar, evaluar y controlar esta actuación mediante el plan de marketing, que incluye los programas de producto, precio, distribución y comunicaciones.

Las actividades del marketing operativo son:

- Identificar los objetivos (cuota de mercado o cifra de ventas).
- Determinar el presupuesto necesario.
- Definir los programas de producto, precio, distribución y comunicaciones.
- Coordinar estos programas logrando sinergias entre ellos.
- Controlar los resultados y establecer acciones correctivas.

El marketing operativo debe traducir en acciones concretas los resultados que surgen del análisis estratégico anterior. Estas acciones tienen que ver con decisiones sobre la distribución, el precio, la venta y la comunicación, cuyo objetivo es hacer conocer y valorizar las cualidades que distinguen a sus productos y servicios, dirigiéndose al público objetivo elegido. Su horizonte de acción se sitúa en el corto y medio plazo.

7.3. La mezcla de marketing

Una vez que la organización ha definido su o sus mercados metas, comienza a planear su mezcla de marketing, entendiendo por tal la serie de instrumentos tácticos y controlables de la mercadotecnia para obtener la respuesta que quiere del mercado hacia el cual se dirige. La mezcla de mercadotecnia consta de todo aquello que pueda hacer la empresa para influir en la imagen y demanda de su producto.

Esta mezcla, también conocida como marketing mix, es el término usado habitualmente para describir los componentes básicos de los programas de marketing. Esta concepción, que data de los 60, habla de las famosas "4 P": producto, precio, promoción (comunicaciones) y "place" (distribución), que son manejados en un programa coordinado para alcanzar los objetivos propuestos.

El **producto** se refiere al diseño, variedad, características, nombre, empaque, tamaños, garantías, etc. El **precio** tiene relación con costos, descuentos, márgenes, plazos, condiciones, formas de pago, etc. La **distribución** con los canales, cobertura, políticas, inventarios, transportes, etc. Y las **comunicaciones** con la publicidad, venta personal, marketing directo, etc.

En el caso de intangibles, algunas de estas variables sufren variaciones, ya que todos los actores humanos juegan un papel muy importante en la entrega del servicio, así como la evidencia física y los procesos involucrados.

De acuerdo a Víctor Kertesz, "la utilización inteligente de las 4 variables principales (Producto, Precio, Promoción y Distribución) son condiciones necesarias para competir, sobrevivir y tener éxito. Lo que varía en general es la ponderación que para cada variable existe acorde al tipo de negocio, marco competitivo y contexto"¹⁰.

El **conocimiento y entendimiento de ese mercado** nos permite ofrecer el producto correcto, al precio adecuado, en el lugar conveniente y con una buena comunicación. Si se falla en cualquiera de estas variables, comprometemos el resultado final.

Así, por ejemplo, podríamos tener el mejor producto del mundo para satisfacer a ese mercado, pero si nos equivocamos en el precio, por lo alto o por lo bajo, no lo venderíamos. También podríamos tener un buen producto y al precio adecuado, pero si las personas o empresas no lo encuentran dónde y cuándo les gustaría encontrarlo, no lo comprarán; e incluso podríamos tener un buen producto, el precio conveniente y en los lugares adecuados, pero si no se conoce el producto o empresa, tampoco lo demandarán...

¹⁰ Víctor Kertesz: *Ahora es el momento de explicar por qué el marketing es tan necesario en el mundo de los negocios "normales", y que factores hay que tener en cuenta para aplicar las herramientas más efectivas.* 26 de octubre de 2009. <http://emprendedoresnews.com/tips/%C2%BFes-posible-el-exito-en-los-negocios-sin-marketing.html>

En resumen, como dice Francisco Madia, "en marketing como en el fútbol no basta jugar bonito, ser solo eficiente, sino que es preciso marcar goles, ganar partidos, obtener campeonatos e ir siempre hacia adelante. En otras palabras, ser eficaz"¹¹, y ello implica conocer el mercado, segmentarlo, elegir el mercado meta, posicionarlo, y hacer los programas operativos de producto, precio, distribución y comunicaciones, con su respectiva planificación, ejecución y control.

7.4. Programas de producto y distribución

Como se vio en el Capítulo IV, un producto (tangibles o intangible) es algo que tiene valor para alguien. Puede incluir cualquier cosa ofrecida para su atención, adquisición o consumo e incluye ideas, bienes, servicios, lugares, organizaciones o personas, con valor, o sea que puedan satisfacer una necesidad o deseo, llenar un requerimiento o proporcionar un beneficio para algunas personas o empresas que están dispuestas a lograr lo que se ofrece, es decir, dispuestas a realizar un intercambio.

Se habla de **producto básico**, que es lo que está comprando el cliente, en términos de algo que resuelve un problema, pero además pueden concurrir otros factores que pueden incrementar la satisfacción de esos clientes, que son los valores agregados, como imagen, marca, mantenimiento, crédito, garantía, empaque, atención, servicio, entrega, ubicación, etc.

El producto básico más los valores agregados es lo que se denomina **producto ampliado**. El producto brindado (tangibles o intangible), por lo tanto, contiene otra serie de elementos que pueden contribuir a la complacencia de los clientes, que hacen que estos puedan valer más a los ojos de ellos.

Actualmente, los productos básicos pueden ser muy parecidos o fáciles de imitar, por ello a menudo incluso las verdaderas diferencias competitivas se establecen en términos de valores agregados. Un televisor de una marca u otra o diferentes bancos esencialmente satisfacen las mismas necesidades y realmente pueden diferenciarse por los valores agregados (que pueden ser diferentes según los tipos de clientes). Pero no olvidemos que primariamente el cliente desea un buen producto básico, lo demás son aspectos que pueden incrementar la satisfacción.

¹¹ Francisco Alberto Madia de Souza: *La sexta generación del marketing*, Colombia, McGraw-Hill, 1995.

Incluso cuando nosotros compramos cualquier cosa, nos fijamos y tomamos nuestras decisiones en función de esos valores agregados; como decíamos, muchos productos pueden satisfacer una necesidad, como un detergente, y al elegirlo no miramos fórmulas, sino marca, presentación, empaque, imagen, precio, etc.

La problemática de la distribución consiste en determinar los **canales e intermediarios** más adecuados para hacer llegar los productos del productor a los clientes potenciales de los mercados objetivos. En el caso de intangibles, se habla de intermediación argumentando que solo existe el canal de ventas, por donde fluye el derecho a uso del servicio, el pago de los mismos y aspectos de información y promoción (franquicias, agentes, corredores, canales electrónicos).

El camino que siguen los productos o servicios, desde el productor o fabricante al usuario o consumidor final, se llama canal y las personas o instituciones que forman un canal son los intermediarios.

Cada canal tiene un potencial diferente para crear ventas y generar costos, afectando y relacionándose con el resto de las variables de marketing. Para la elección de un canal de distribución, se deben considerar los siguientes elementos:

- **Consideraciones del mercado:** hay que ver el tipo de mercado, número de clientes potenciales, concentración geográfica y tamaño del pedido o compra.
- **Consideraciones del producto;** valor unitario, calidad de percedero, naturaleza técnica.
- **Consideraciones de los intermediarios;** servicios proporcionados, disponibilidad, actitudes e imagen.
- **Consideraciones de la empresa;** deseo de control del canal, servicios, cobertura, costos y administración.

Por último, según los aspectos anteriores y de acuerdo a qué tipos y cantidad de intermediarios se utilizarán en el canal de distribución (asumiendo que se determinó una distribución indirecta), las estrategias de distribución pueden ser de tres tipos: intensiva, selectiva y exclusiva.

- **Intensiva:** esta estrategia busca establecer directa o indirectamente el mayor número de puntos de venta posibles; por lo general, esta estrategia se utiliza para productos de primera necesidad, productos de compra impulsiva y productos de compra urgente.
- **Selectiva:** esta estrategia busca recurrir a cierto nivel del canal y se eligen no a todos, sino a los que le generen más valor como distribuidores; por lo general, esta estrategia se utiliza para productos de compra reflexiva.
- **Exclusiva:** esta estrategia busca recurrir a un distribuidor el derecho de la comercialización, utilizada para productos de compra reflexiva, productos no buscados o productos simbólicos.

En el caso de los **intangibles**, hay algunas consideraciones importantes que manifestar, ya que excepto en situaciones como la educación virtual y a distancia, donde se pueden utilizar canales electrónicos, para distribuir un servicio, los proveedores y los consumidores entran en contacto directo cuando se proporciona ese intangible.

En realidad, el punto básico se relaciona con la posibilidad que tiene la oferta del producto intangible de admitir un intermediario entre la empresa y el cliente potencial, ya que muchas de las funciones tradicionales de un canal de distribución, como inventariar, asegurar y asumir la propiedad de los bienes, no tienen significado para los productos intangibles por sus propias características.

La intermediación, en consecuencia, procura identificar las formas de reunir al cliente con el proveedor original del servicio o sus representantes y las acciones que permiten lograrlo pueden ser: franquicias, agentes, corredores y canales electrónicos.

Las nuevas tecnologías ofrecen novedosas oportunidades en los canales de distribución, como Internet y concretamente el e-commerce. Están los sistemas de Dropshipping, que consisten en montar una tienda online sin necesidad de tener físicamente los productos, y el Network Marketing, que ofrece a sus propios clientes también la posibilidad de convertirse en distribuidores.

Tener una **tienda virtual**, disponible para que los clientes de cualquier lugar le compren en cualquier momento, tiene grandes ventajas, entre ellas¹²:

Lo expone a nuevos clientes: vender online es, literalmente, tener un nuevo canal de ventas, una nueva forma de llegar a la gente que está buscando lo que usted tiene para ofrecer. El comercio electrónico lleva su negocio a la puerta de cada cliente, donde sea que este se encuentre. Y esto es bueno tanto para usted como para el cliente.

Ahora puede ofrecer crédito: incluso para pequeños negocios que no pueden ofrecer financiación, el poder aceptar tarjetas de crédito a través de las plataformas de pago les abre un nuevo panorama. Pagos que antes solo podía recibir en efectivo, ahora pueden hacerse de múltiples formas según lo que sea más conveniente para el cliente.

El riesgo lo asume la plataforma de pagos: la seguridad de las transacciones financieras es asumida por los especialistas de las empresas dedicadas a la gestión de pagos en Internet, de manera que usted se despreocupa de la aprobación o rechazo de la tarjeta de crédito, si el cliente paga o no paga en el banco, todo lo administra la plataforma. Usted simplemente recibe la confirmación de una transacción efectiva o rechazada.

Es un local abierto 24 horas: no importa si un cliente quiere comprarle a las 3:00 de la tarde o a las 3:00 de la mañana, su negocio siempre estará abierto y con las luces de neón encendidas. Su tienda virtual es un vendedor que no se incapacita ni toma vacaciones. Está siempre disponible y con la misma energía los 365 días del año.

Mínimos costos de operación: el comercio electrónico tiene mínimos costos de operación. No debe pagar vendedores ni alquiler y los pagos son recibidos de manera instantánea. Esto representa grandes ahorros. Ahorros que puede utilizar para mejorar su utilidad o transferir directamente a sus clientes. De esta manera, puede ofrecer sus productos a un precio competitivo sin afectar sus márgenes. Todo emprendimiento debería empezar primero vendiendo por Internet, antes de arriesgar valioso capital de trabajo en arrendamientos y personal. En la etapa de viabilidad del negocio no se juega con el flujo de caja.

¹² Tomado de David Gómez: 6 razones por las que debería implementar comercio electrónico. 27 de marzo de 2014. <http://bienpensado.com/6-razones-por-las-que-deberia-implementar-comercio-electronico/>

Posibilidad de mostrar todo el inventario: en un local físico es difícil, sino imposible, poder exhibir todos los productos que ofrece su empresa. En Internet no tiene límites. Puede incluir todas y cada una de las referencias, con sus respectivas variaciones de tamaño, colores, sabores, aplicaciones y demás características según su negocio.

7.5. Programas de precio y comunicación

El precio del nuevo producto es muy importante porque **en últimas determina si este es adquirido o no**, incluso independientemente de los valores agregados que proporcione, ya que se trata de un problema de beneficio-valor; es decir, de la cantidad de dinero que las personas están dispuestas a pagar para obtener lo ofrecido.

Además, *"el precio es el elemento de la mezcla de marketing que produce ingresos; los otros producen costos. El precio también es uno de los elementos más flexibles: se puede modificar rápidamente, a diferencia de las características de los productos y los compromisos con el canal"*¹³.

Su determinación influye directamente sobre el nivel de demanda, el posicionamiento deseado, el nivel de diferenciación y debe ser compatible con los otros componentes de la estrategia utilizada. Pero infortunadamente, muchas veces se toman decisiones de precio solo considerando los costos o precios de competidores, desconociendo todo lo demás.

Como dice Kotler, *"El precio es apenas uno de los instrumentos de la mezcla de mercadotecnia. Las decisiones en cuanto a los precios se deben coordinar con las decisiones de diseño, distribución y promoción del producto, con el propósito de constituir un programa de mercadotecnia congruente y eficaz"*¹⁴.

En términos generales, las empresas deben **comenzar fijando objetivos de precios** (utilidades, ventas, participación, imagen, etc.) y analizar los factores que influyen en su determinación (demanda, precio esperado, competencia, elasticidad, canales, comunicaciones, etc.), para finalmente a partir de ello especificar las políticas y estrategias de precio.

¹³ Alba Valverde Castillo: *Estrategias para fijación de precios*. 08/11/2012. <http://marketingcf.bligoo.es/estrategias-para-fijacion-de-precios>

¹⁴ Philip Kotler: *Ob Cit*. Pág. 412.

Al fijar los precios es importante contemplar otros objetivos tales como:

- **Ampliar el mercado:** reducir precios para que aquellos que por capacidad de pago no han accedido al producto lo hagan y sean clientes.
- **Incrementar la prueba del producto:** reducir los precios para motivar la prueba del producto dado su costo inferior.
- **Defensiva a la competencia:** como respuesta a una variación de precios de la competencia u otra acción ofensiva por parte de los competidores.
- **Evitar la entrada de competidores:** bajar los precios para que a nuevos competidores se les dificulte ingresar a competir en el mercado.
- **Reforzar la ventaja competitiva:** si la ventaja competitiva de la empresa se basa en ser líder en costos, la reducción de precios refuerza su ventaja.
- **Recuperación de la inversión:** subir los precios para recuperar en el menor tiempo la inversión hecha.
- **Consolidar un posicionamiento:** subir o bajar los precios de acuerdo a la percepción que se quiere crear en los clientes.
- **Aprovechar monopolio:** mantener precios relativamente altos debido a la ausencia de competidores.
- **Aprovechar la vida corta del producto:** si el producto tiene una vida corta, fijar precios altos para obtener mayor beneficio.

Para la fijación de precios, debemos tener en cuenta estos tres factores:

- **El coste del producto:** se calcula a partir de una serie de operaciones económico-financieras, de las cuales se obtiene un precio rentable para la empresa.
- **Los precios de la competencia:** conocerlos nos puede orientar a la hora de poner precio a nuestro producto o servicio.
- **La sensibilidad de los compradores:** se tendrá en cuenta el aumento o disminución de la demanda como consecuencia de la variación de los precios.

En los nuevos productos, el precio ha dejado de ser una función del costo para transformarse en un *valor para alguien*. No cabe duda de que el precio es esencial en la estructura de un producto o servicio, y es un atributo determinante en la elección por parte del cliente.

El precio es la relación formal que indica el **sacrificio monetario** que el consumidor debe realizar para conseguir del vendedor una cantidad de producto, pero también es el conjunto de esfuerzos y sacrificios que un cliente realiza como contrapartida por la obtención de un determinado nivel de utilidad, que es el **valor percibido**, o sea, el resultado de una evaluación global del producto basada en la estimación de lo que el consumidor espera recibir a cambio de todo lo que sacrifica (dinero, tiempo, esfuerzo físico y mental).

Como dice Majaro, *"es claro que una política de precios tiene implicaciones cruciales para las ganancias. Sin embargo, al mismo tiempo, el precio involucra con frecuencia respuestas psicológicas y de comportamiento, las cuales se relacionan con la calidad percibida y el valor del producto o el servicio"*¹⁵.

El tema es complicado, especialmente para emprendedores que están desarrollando una nueva empresa o producto. Jean- Jacques Lambin dice que *"la elección del precio de un nuevo producto es un problema muy delicado ya que el nuevo producto no tiene comparación directa y aporta una solución original a la satisfacción de una necesidad. El precio de lanzamiento es entonces fundamental y condiciona el éxito comercial y financiero de la operación"*¹⁶. Según este autor, después del análisis de costos, demanda y competencia, la empresa debe elegir entre dos alternativas: precio inicial elevado, que selecciona a los clientes potenciales, y precio débil, que permite la penetración rápida. Esto, como acota Hardy¹⁷, independientemente de las pruebas en las cuales el cliente potencial clasificó el rendimiento del nuevo producto o manifestó sus expectativas.

En resumen, *"en realidad no hay fórmula sencilla que dé una solución fácil a los problemas relacionados con el precio que surgen en el lanzamiento inicial de una marca totalmente nueva. La gerencia requiere talento, un buen criterio y valor"*¹⁸.

Adicionalmente, *"Internet está revolucionando la forma de fijar precios en los mercados tradicionales. La Red ofrece las posibilidades de utilizar precios variables, precios personalizados, trueques, subastas, etc., debido principalmente a la eliminación de barreras monetarias y a las compras en mercados globalizados donde no existen fronteras"*¹⁹.

Las comunicaciones tienen una gran incidencia en la aceptación o rechazo de un producto. Para comercializarlo no basta ofrecerlo a un precio atractivo, a través de un canal adecuado; es preciso dar a conocer la oferta, poner de manifiesto las cualidades y beneficios para los clientes potenciales y estimular la demanda con argumentos pertinentes.

Para una comunicación efectiva hay que comenzar con una clara determinación de los receptores, que pueden ser los clientes potenciales, distribuidores, decisores, influyentes, etc. Eso determina qué decir, cómo decirlo, cuándo, dónde y quién lo dice. También interesa mucho el tipo de respuesta deseada: información, conocimiento, agrado, preferencia, conocimiento o compra.

Habiendo definido los aspectos anteriores, se puede desarrollar el mensaje, en términos de contenido, estructura y formato. Para eso es decisiva la argumentación, es decir, beneficios esperados, motivadores y estímulos racionales y emocionales.

Existen varias formas alternativas por las cuales se puede expresar esa comunicación. Entre ellas podemos mencionar: **comunicación masiva (publicidad), venta personal, mercadeo directo, relaciones públicas y otras formas.**

- **La comunicación masiva o publicidad;** son mensajes impersonales dirigidos a través de medios publicitarios (radio, cine, prensa, televisión, revistas, vallas, etc.). Algunos objetivos de la publicidad pueden ser: hacer conocer el producto, recordatorio, cambiar o reforzar actitudes, construir imagen, cambiar percepciones y creencias y obtener respuestas.
- **La venta personal;** se refiere al contacto directo establecido por un representante de la empresa (vendedor, asesor comercial, ejecutivo de cuenta, etc.) con el cliente potencial; es fundamental, ya que en la gran mayoría de los casos todo negocio es cerrado por personas, particularmente en el caso de productos industriales e intangibles.

¹⁵ Simón Majaro: *La esencia de la mercadotecnia*. Prentice Hall, México, 1996. Pág. 93.

¹⁶ J. J. Lambin: *Marketing estratégico*. McGraw-Hill, España, 2000. Pág. 282.

¹⁷ Len Hardy: *Estrategias exitosas de mercadeo*. Ed. Legis, Colombia, 1988. Pág. 154.

¹⁸ Barabba y Zaltman. Ob. cit. Pág. 156.

¹⁹ Ana Cruz Herradón: *Marketing electrónico para pymes*. Alfaomega. México, 2009. Pág. 104.

- **El mercadeo directo** puede adoptar diversas formas, tales como promociones, merchandising, patrocinios, correo, telemercadeo, eventos, ferias, exposiciones, etc., y ha sido definido como un sistema interactivo de marketing que utiliza uno o más medios para conseguir una respuesta medible y/o una transacción comercial en un punto determinado. Este concepto abarca todos aquellos medios de comunicación destinados a crear una relación interactiva con un detallista individual, una empresa, un cliente, un consumidor final o un contribuyente a una causa determinada.
- **El BTL (Below the line)** es una práctica que consiste en acciones de comunicación no masivas dirigidas a segmentos específicos. Su propósito es la promoción de productos o servicios mediante acciones de creatividad, sorpresa y sentido de oportunidad, creándose novedosos canales para comunicar mensajes.
- **Las relaciones públicas** buscan influenciar las actitudes y resaltar la imagen de una organización y eventualmente del nuevo producto, a través de varios medios, como publicaciones, eventos, conferencias, patrocinios, etc.
- Esto, asimismo, se puede relacionar con el llamado **marketing de boca a boca**, también denominado *Buzz* en inglés, que categóricamente en algunos casos es determinante: en cerca del 70% de los casos, la elección de un médico de ello depende; más del 50% de las personas eligen una nueva película por ello e igual cosa sucede con computadores, carros o televisores.
- Especial mención le cabe al **eBusiness** del cual, a menudo, se piensa que simplemente significa comprar y vender productos y servicios a través de Internet. En realidad, la práctica del eBusiness no se limita a Internet ni implica únicamente el comercio en línea. El eBusiness conlleva el uso estratégico de tecnologías de comunicación e información (entre ellas, Internet) para interactuar con los clientes, clientes potenciales y socios a través de diversos canales de comunicación y distribución. Al proporcionar la posibilidad de recopilar y gestionar información desde estas actividades multicanal, el eBusiness permite a las organizaciones obtener el máximo valor de cada interacción y mejorar constantemente la calidad de la experiencia del cliente.

Cabe destacar que las empresas deben manejar una **estrategia integral de comunicaciones**, ya que de esta forma se logra la sinergia entre todas los medios y elementos utilizados, teniendo objetivos claros, definidos y cuantificables; unidad de campaña, criterios, argumentos y beneficios ofrecidos.

7.6. Marketing on-line

Internet tiene una gran influencia e importancia en nuestras vidas en general y en el marketing en particular. Los comportamientos de los mercados y los compradores se han visto afectados por Internet, así como el acceso a la información, las comunicaciones, la comercialización y los nuevos medios, **generando grandes potencialidades en distribución, publicidad y, particularmente, en la búsqueda de la fidelización de los clientes.**

Naturalmente, el marketing evoluciona y debe adaptarse a las nuevas condiciones y circunstancias. *“Las reglas de juego del mercado cambian rápidamente y lo digital lo está cambiando todo. Ya no se trata solo de la tecnología, sino también y sobre todo de los cambios en la actitud y en el marketing virtual o cibermarketing, comportamiento de los consumidores que el uso de esas nuevas tecnologías está provocando. El universo digital se extiende en la sociedad y genera nuevos estilos de vida y nuevos hábitos de consumo”*²⁰.

Lo anterior son cosas que hay que asumir, especialmente el hecho de que en este nuevo mundo digital se puede estar conectado en todo momento y en cualquier lugar, de donde surge el llamado marketing digital, virtual o cibermarketing, que son básicamente las acciones de **marketing por Internet**. La comercialización por este medio, también conocida como i-marketing, web marketing, marketing en línea o e-marketing, es la comercialización de los productos o servicios a través de Internet.

La web actual e Internet han adquirido un papel protagonista dentro de las estrategias de comercialización de la gran mayoría de las empresas, sin embargo, en lugar de excluir las acciones tradicionales de marketing en los procesos de promoción y comercialización, las empresas deberían utilizar tanto los medios digitales como los convencionales en sus estrategias.

Cuando hablamos de marketing, siempre nos referimos a **un conjunto de procedimientos** diseñados y utilizados para comercializar y distribuir nuestros productos, bienes o servicios a un determinado sector de consumidores con el fin de aumentar nuestras ventas.

El marketing se adapta y abre nuevas herramientas para desarrollar el **e-business y el e-commerce**. La fusión de lo mejor del marketing tradicional y

²⁰ Anetcom: *Estrategias de marketing digital para pymes*, Generalitat de Valencia, abril de 2012. Disponible en: <http://colombiadigital.net/newcd/dmdocuments/Marketing%20pymes.pdf>

las nuevas herramientas del marketing online logran coincidir en una serie de estrategias, que, formuladas de una manera adecuada, bajo un plan de marketing organizado y coordinado, pueden conseguir alcanzar los objetivos planteados en una campaña.

Se trata simplemente de nuevas formas online que se pueden integrar a las estrategias de marketing, tales como **sitios web, banner, blogs, newsletters, etc.** para lograr clientes rentables y satisfechos.

En definitiva, no se trata de una nueva disciplina, sino de una gran herramienta, fundamental en algunos casos, como se verá más adelante, pero los objetivos y principios del marketing continúan siendo los mismos. Si los productos no son los adecuados o los precios convenientes, por ejemplo, de nada servirá generar estrategias de distribución o comunicaciones eficientes, modernas y actuales; lo fundamental continúa siendo entregar los satisfactores que el cliente necesita.

Como dice Eduardo Navarro: "El cliente sigue siendo el rey, en el 2007, en el 2009 y en el 2085! El mundo ha cambiado, pero hay ciertos parámetros que permanecen inalterables y uno de ellos es la posición del cliente en la estrategia empresarial. Por eso, muy buena parte de nuestra estrategia debe pasar por ofrecer a los clientes aquello que buscan y no lo que nosotros queramos ofrecerles. Parece que esto es obvio, pero nada más lejos de la realidad"²¹.

El marketing online existe, pero no como una disciplina nueva o separada del marketing mal denominado "tradicional", sino que impregna todas las etapas, desde el análisis, la planificación, la ejecución y también el control, así como en todos sus ámbitos. Internet es una de las más importantes innovaciones de las últimas décadas, ha generado grandes cambios que requieren más que nunca una capacidad de adaptación a sus herramientas por parte de las empresas, de forma más ágil, más abierta y sobre todo más proactiva. La estrategia digital debe apoyar los objetivos generales del negocio, y no administrarse como una rueda suelta independiente del engranaje. Marketing es uno solo, sea online u offline.

Resumiendo, el **e-marketing o marketing en línea** consiste en lo que una empresa hace para dar a conocer, promover y vender productos y servicios

por Internet. Este sistema de comercialización puede tener beneficios para los clientes y productores.

Ventajas para los clientes

- **Permite el acceso a más información:** la naturaleza interactiva de la web y su entorno permiten búsquedas profundas no lineales que son iniciadas y controladas por los clientes, por tanto, las actividades de marketing mediante la web están más impulsadas por los clientes que aquellas proporcionadas por los medios tradicionales.
- **Facilita la investigación y comparación de mercados:** la capacidad de la web para acumular, analizar y controlar grandes cantidades de datos especializados permite la compra por comparación y acelera el proceso de encontrar los artículos.
- **Abarata los costos y precios:** conforme aumenta la capacidad de los proveedores para competir en un mercado electrónico abierto, se produce una baja en los costos y precios, de hecho, tal incremento en la competencia mejora la calidad y la variedad de los productos y servicios.

Ventajas para las empresas

- **Mejoras en la distribución:** la web ofrece a ciertos tipos de proveedores (industria del libro, servicios de información, productos digitales) la posibilidad de participar en un mercado interactivo, en el que los costos de distribución o ventas tienden a cero. Por poner un ejemplo, los productos digitales (software) pueden entregarse de inmediato, dando fin de manera progresiva a la intermediación. También compradores y vendedores se contactan entre sí de manera directa, eliminando así las restricciones que se presentan en tales interacciones. De alguna forma, esta situación puede llegar a reducir los canales de comercialización, permitiendo que la distribución sea eficiente al reducir el sobre costo derivado de la uniformidad, la automatización y la integración a gran escala de sus procesos de administración. De igual forma, se puede disminuir el tiempo que se tarda en realizar las transacciones comerciales incrementando la eficiencia de las empresas.
- **Comunicaciones de marketing:** actualmente, la mayoría de las empresas utiliza la web para informar a los clientes sobre la compañía, aparte de sus productos o servicios, tanto mediante comunicaciones internas como con otras empresas y clientes. Sin embargo, la naturaleza interactiva de la web

²¹ Eduardo Navarro, *El cliente es el rey... ¡y ahora más que nunca!* DeGerencia.Com, 6 de mayo de 2012. <http://www.degerencia.com/articulo/el-cliente-es-el-rey-y-ahora-mas-que-nunca>

ofrece otro tipo de beneficios conducentes a desarrollar las relaciones con los clientes. Este potencial para la interacción facilita las relaciones de marketing así como el soporte al cliente, hasta un punto que nunca hubiera sido posible con los medios tradicionales.

- **Beneficios operacionales:** el uso empresarial de la web reduce errores, tiempo y sobrecostos en el tratamiento de la información. Los proveedores disminuyen sus costos al acceder de manera interactiva a las bases de datos de oportunidades de ofertas, enviar estas por el mismo medio y, por último, revisar de igual forma las concesiones; además, se facilita la creación de mercados y segmentos nuevos, el incremento en la generación de ventas en las ventas, la mayor facilidad para entrar en mercados nuevos, especialmente en los geográficamente remotos, y alcanzarlos con mayor rapidez.

7.7. Plan de marketing

Para que el emprendimiento sea exitoso, aparte de una organización adecuada, buenos procesos productivos, adecuado manejo del personal y otros aspectos, es fundamental contar con dos aspectos básicos:

- Que sus productos o servicios estén orientados realmente a satisfacer las verdaderas necesidades y expectativas de los clientes.
- Un plan de marketing que defina las estrategias y responsabilidades, con el fin de implementar los programas de acción para lograr los resultados deseados.

Precisamente, *"la mayoría de los errores comerciales que cometen los emprendedores se puede evitar con un buen plan de marketing. Esta carencia es la que hay detrás de errores como lanzar un producto inadecuado, diseñar mal los precios o distribuir mal los productos"*²².

Según McCarthy y Perrault, el **plan de marketing** es la formulación escrita de una estrategia de marketing y de los detalles relativos al tiempo necesario para ponerla en práctica. Deberá contener una descripción pormenorizada de lo siguiente: qué combinación de marketing se ofrecerá, a quién (es decir, el mercado meta) y durante cuánto tiempo; qué recursos de la compañía (que se reflejan en forma de costes) serán necesarios, con qué periodicidad (mes por

mes, tal vez) y cuáles son los resultados que se esperan (ventas y ganancias mensuales o semestrales, por ejemplo). El plan de marketing deberá incluir, además, algunas medidas de control, de modo que el que lo realice sepa si algo marcha mal²³.

Se trata de una herramienta de trabajo dirigida hacia resultados específicos esperados, determinando cómo estos pueden lograrse, permitiendo delegar funciones, coordinar esfuerzos, programar recursos para optimizar resultados y servir además de referencia y control.

Varias razones avalan la necesidad de elaborar un plan de marketing para el lanzamiento de un nuevo producto. Entre ellas tenemos las que se indican a continuación:

- Coordina los varios programas que son necesarios para la introducción del nuevo producto.
- Sirve como instrumento para revisar y asignar recursos entre los programas específicos.
- Permite evaluar el progreso para alcanzar los objetivos y metas, fijando pautas, y desarrollar acciones correctivas.
- Se constituye en una base de regulación indicando el nivel de desempeño alcanzado.

Aun así, no se utiliza y, como aparece en el periódico *El Colombiano*, *"Todavía hay empresas, muchas quizá, que no tienen, por razones diversas, un plan de marketing; hay incluso unas que ni siquiera tienen área o departamento de marketing, pues consideran que con ventas es suficiente, sin entender lo que el departamento de marketing es e implica para una organización"*²⁴.

Desde mi punto de vista, expresa Luis del Rosal Serrano, *"el error principal de las pymes e incluso de empresas maduras que llevan años operando en el mercado y que se ven enfrentadas a problemas derivados de una mala gestión o la presente crisis económica, es no realizar un plan de marketing. Las empresas deciden*

²² Gestión. 10 errores de marketing que pueden hacer fracasar tu negocio. 20/10/2015. <http://www.emprendedores.es/gestion/errores-comerciales-marketing>

²³ Jerome McCarthy y William Perreault, *Marketing*, McGraw-Hill, 1997.

²⁴ *Algunos beneficios del plan de mercadeo. El Colombiano*, Medellín, 22 de febrero de 2010.

prescindir de esta herramienta bien por falta de tiempo, porque piensan que tiene un coste elevado y lo que más me llama la atención, por desconocimiento”²⁵.

Pero, “el plan de marketing es un instrumento esencial en toda empresa, ya que facilita la comercialización eficaz de cualquier tipo de producto o servicio. Resulta muy arriesgado intentar que una empresa triunfe sin haber elaborado previamente un plan de marketing. Este debe ser adecuado al tamaño de la empresa. No existe un modelo válido para todas ellas, cada empresa lo tiene que adaptar a sus propias necesidades, abordando todas y cada una de las variables que componen el marketing, prestando mayor o menor atención a cada una de ellas en función de los distintos factores ajustados a la propia vida interna de la empresa y a la tipología de su organigrama”²⁶.

Las **ventajas que aporta un plan de marketing** “son verdaderamente importantes para nuestro negocio: nos alerta de las debilidades internas y de las amenazas del entorno, así como de nuestras fortalezas y las oportunidades que nos brinda el mercado. Esta guía nos indica por dónde nos vamos a mover y genera eficacia empresarial, ya que se dirige por objetivos y cada área tiene una responsabilidad y se fijan los plazos de las tareas, nos permite evitar desviaciones detectando errores y reduciendo costes. En contra, no disponer de un plan de marketing puede generar una serie de problemas que lleven nuestra idea de negocio al fracaso: utilizar los recursos disponibles de forma errónea nos puede llevar a un aumento de los costes; sin un plan, la gestión de la empresa se dirige por impulsos y no estamos preparados para los problemas, podemos ajustarnos a una realidad poco objetiva del mercado, lo que sin duda nos conduce al fracaso”²⁷.

Cada organización desarrolla su propio método o esquema de acuerdo a sus características, sin embargo, existen dos clases de datos de entrada para el proceso, que deberían ser parte de cualquier plan: **un análisis de la situación y los objetivos de desempeño esperados**.

Primero hay que responder a la pregunta: **¿dónde estamos?** y eso requiere la realización del análisis de la situación, tanto interno como externo a la compañía, en el que podremos deducir las oportunidades y amenazas que se le pueden presentar a la empresa como las fortalezas y las debilidades de la misma.

²⁵ Luis del Rosal Serrano: *Las consecuencias de prescindir de un plan de marketing para una pyme*. 21 de abril de 2015. <http://mglobalmarketing.es/blog/las-consecuencias-de-prescindir-de-un-plan-de-marketing-para-las-pymes/>

²⁶ Rafael Muñoz González, *Marketing en el Siglo XXI*, 3ª edición, España, Centro de Estudios Financieros (CEF). Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html>

²⁷ Luis del Rosal Serrano: Ob. Cit.

La segunda pregunta a la que debemos contestar es: **¿a dónde queremos ir?** Responderla supone el establecimiento de los objetivos de marketing que la empresa fija para un determinado periodo de tiempo. Estos objetivos pueden ser tanto cualitativos como cuantitativos.

Una vez planteados los objetivos, deberemos contestar a la tercera pregunta: **¿cómo llegaremos allí?** o ¿cómo vamos a alcanzarlos? La respuesta a este interrogante supone la determinación de los medios necesarios y el desarrollo de acciones o estrategias a seguir para alcanzar los objetivos. El desarrollo de estrategias supone cualquier cauce de acción o solución que desde el punto de vista de disposición o dosificación de medios se juzga razonable y posible de aplicar para alcanzar los objetivos de marketing especificados en el plan.

Una vez realizado el diagnóstico estratégico, tanto de capacidades y recursos internos como el externo, se puede hacer una clara **determinación de objetivos** que se esperan lograr, objetivos que deben ser concretos, cifrados, fechados, coordinados y compatibles y que se derivan del análisis de la situación.

Estos objetivos se establecen generalmente sobre ventas esperadas, es decir, una medida expresada en términos cuantitativos del impacto que la empresa quiere lograr con el nuevo producto, en un mercado concreto y en un lapso de tiempo definido. Esto puede medirse en cifras de venta en unidades monetarias, unidades físicas, número de contratos o servicios brindados y en cuotas de mercado (participación). También se pueden establecer en función de la rentabilidad esperada, aunque este tipo de objetivos es un poco más complejo ya que implica un examen detenido de la relación costos/volumen, capacidades de producción o servucción e inversiones a recuperarse en un tiempo extendido. Incluso puede haber objetivos relacionados con posicionamiento, recordación o percepciones.

Una vez determinados los objetivos, se toman decisiones de cómo posicionar los productos en el mercado y la ventaja diferencial que tendrán; el posicionamiento designa la imagen de un producto en relación con productos de competencia y de otros que vende la misma empresa y la ventaja diferencial es cualquier característica de la organización o marca que el público considera conveniente y distinta.

Posteriormente, se seleccionan los **mercados meta**, se analiza la demanda del mercado y se diseña una mezcla de marketing estratégico. Esta es la combinación de un producto, cómo se distribuye, cómo se promueve y su precio. Estos elementos

van a satisfacer las necesidades del mercado meta y a cumplir los objetivos del marketing. Tales elementos son: producto, precio, distribución y comunicaciones.

Las **estrategias** establecen las acciones específicas para lograr esos objetivos y metas; nos dice qué va a hacerse, cuándo y dónde se trabajarán las variables de producto, precio, distribución y comunicaciones. Esas estrategias se llevan a cabo por medio de programas concretos que coordinan elementos, tácticas y medios que determinan la acción.

El **presupuesto** es la traducción de ese plan de marketing en cifras que cuantifican los gastos necesarios para el logro de los objetivos y metas propuestas. También hay que instaurar indicadores de logros que producen información para analizar el desempeño y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.

Todo se refleja en un **plan operativo** donde se especifican claramente los trabajos y compromisos: cuándo debe hacerse (tiempos); cómo se debe hacer (estrategia); quién lo debe hacer (responsables); con qué recursos (presupuesto); qué resultados se esperan (metas) y cómo medir los resultados (índices gestión).

En cuanto se ha puesto en marcha el plan de marketing, el proceso de **evaluación** del mismo debe comenzar, es decir, hay que ir midiendo el desarrollo para hacer los ajustes necesarios ante las desviaciones, para asegurar el logro de las metas.

Se trata de analizar el comportamiento, en términos de ventas, participación, etc., y compararlo con lo planeado, para identificar posibles problemas, estudiar desviaciones y proporcionar los medios para acciones correctivas.

Cualquier desviación que exceda un límite aceptable requerirá una de estas tres acciones: cuando no se ha logrado una meta, puede ser necesario añadir recursos; si está por encima de la meta, puede ser posible retirar los recursos en exceso y reasignarlos, y si la meta original es inapropiada, puede ser necesario un nuevo planteamiento.

Por ello, el plan de marketing realizado no solo debe servir como una herramienta de **coordinación**, sino también como un mecanismo de control. Para implementar esto, deben considerarse: las medidas de desempeño que van a monitorearse; comparación entre el desempeño real y el planeado en intervalos determinados de tiempo; especificar los grados de aceptabilidad de desviación; identificar las implicaciones de esas desviaciones y hacer las modificaciones pertinentes.

En resumen, el plan de marketing es un enunciado de qué es lo que la organización espera lograr, cómo hacerlo y cuándo hacerlo. Esto permite y facilita estimular el pensamiento sistemático acerca del futuro, mejorar la coordinación, establecer estándares de desempeño, bases para la toma de decisiones, condiciones para enfrentar el cambio y capacidad para identificar oportunidades.

Y aquí, una vez más, el emprendedor debe poner de manifiesto sus cualidades, ya que, como señala Inna Nikolova, "el plan de marketing debe tener en cuenta tanto variables cualitativas como cuantitativas, y no podrá dejar de lado en ningún momento la innovación y la creatividad"²⁸.

7.8. Marketing para América Latina

Dice Ezequiel Djeredjian que "hay algo en la cultura emprendedora latinoamericana que no está funcionando y necesita un cambio urgente. Este mal funcionamiento no tiene que ver con la cantidad de gente intentando emprender, ni con los esfuerzos de los diferentes gobiernos, ni con la falta de inversores, o la situación económica de los diferentes países. Tiene que ver con que todo el trabajo realizado ha sido corriendo desde atrás, persiguiendo y replicando lo que vemos en el Norte, buscando crear las condiciones óptimas de un entorno que no es necesariamente el nuestro. Tratamos de seguir estos caminos creyendo que van a ser igual de efectivos y generar los mismos resultados"²⁹.

Agregando que, si seguimos copiando ideas pensando que son igualmente aplicables a los mercados locales y realizando eventos sobre emprendimiento y networking basados en experiencia foráneas, no siempre aplicables a la realidad y circunstancias particulares de la región, se pueden cometer errores.

Muchas teorías y modelos, especialmente de marketing, provienen de otras realidades y no siempre tienen una aplicación práctica a los escenarios latinoamericanos, ya que los mercados, condiciones, comportamientos, procesos, creencias, valores o expectativas son diferentes. Lo que podría llevar a descalificarlo... Sin embargo, a pesar de las diferencias, en muchos casos también hay

²⁸ Inna Nikolova: *Tu plan de marketing necesita innovación y creatividad*. 17 de junio de 2013. <http://www.solomarketing.es/tu-plan-de-marketing-necesita-innovacion-y-creatividad/>

²⁹ Ezequiel Djeredjian: *Si seguimos apostando al emprendimiento, Latinoamérica ya perdió*. 8 de diciembre de 2015. <http://pulsosocial.com/2015/12/08/si-seguimos-apostando-al-emprendimiento-latinoamerica-ya-perdio/>

grandes similitudes. El asunto está en que los textos extranjeros muchas veces no contemplan esas peculiares características e incluso los casos y ejemplos a menudo están fuera de contexto.

Pero eso no significa que estos conocimientos o estudios sean inadecuados, sino que a veces requieren la necesaria adaptación a las condiciones locales, así como la creación de instrumentos y proposiciones originales, acordes a los escenarios, contextos y conductas propias de los países de América Latina.

Realmente la clave podría ser evitar dos extremos: el extranjerismo, donde todo lo de afuera es bueno y deseable, y el chauvinismo, donde se considera que la realidad nacional o latinoamericana es tan única y especial que nada de lo de afuera sirve...

Por eso, más que hablar de un "marketing latinoamericano", prefiero referirme a un "marketing para Latinoamérica". Eso, que podría parecer un problema semántico, puede ir más allá, ya que se puede tender a desconocer valiosos aportes y desarrollos de una disciplina, al descalificar teorías, estudios e investigaciones muy valiosas, en lugar de aprovecharlas constructiva y creativamente.

En efecto, sería ingenuo afirmar que los postulados fundamentales del marketing son distintos... Tanto es así, que esta disciplina tiene aplicación en campos tan diversos que se utiliza en organizaciones con y sin fines de lucro, para comercializar y promover bienes, servicios, causas, lugares, personas, ideas... Y sus postulados esenciales son los mismos.

Por otra parte, los procedimientos y metodologías expuestas son primordiales para el buen desarrollo e introducción del nuevo producto al mercado, sin embargo, siempre debe tenerse presente que la aceptación y evaluación se hace presente cuando el cliente interactúa con la empresa al adquirir el nuevo producto o servicio.

Si el concepto y la estrategia comercial han sido adecuados, las posibilidades de éxito son mayores, pero si las **capacidades, motivación y compromiso del talento humano** de toda la empresa y en particular el personal de contacto no son los apropiados, el proyecto o emprendimiento puede fracasar.

"Muchos emprendedores se obsesionan con alcanzar la perfección de su proyecto o con la búsqueda desesperada de recursos económicos para poder sobrevivir en el belicoso campo de la libre competencia. Olvidan o posponen la constitución de un equipo humano integrado y motivado que dé vida al proyecto. Sin este equipo,

*sin el compromiso de sus miembros, difícilmente podrán lograr el éxito que pretenden, ya que los problemas irán surgiendo como los hongos. El **Marketing Interno** intenta, precisamente, lograr la motivación de los recursos humanos gracias a una buena «venta» de la empresa y de los objetivos que se desea conseguir con el proyecto emprendedor"*³⁰.

Por lo mismo, no es de extrañar que Peter y Waterman insistan tanto en la ejecución, motivación y exaltación de valores, para lograr resultados positivos³¹, y que Peters y Austin concluyeran que el principal problema de productividad radica en que los directivos han perdido el contacto con su gente y con sus clientes³².

*Por ello, destacamos la importancia del marketing interno para la efectividad del marketing en general y un lanzamiento en particular. Tanto es así, que incluso el marketing es definido por John Mariotti como "el procedimiento de entender las necesidades y deseos de los clientes, descubrir o crear productos o servicios que satisfagan esas necesidades y deseos, y después comunicarlo internamente a la organización, la cual debe crear y entregar los productos y servicios, y externamente hacia los clientes a quienes están dirigidos, de manera que estos lleguen a desearlos y comprarlos"*³³.

Es esencial reiterar que, al **introducir un nuevo producto o crear una empresa**, se termina una etapa, pero que el asunto y relación con los clientes continúa. Para el vendedor puede ser el final de un proceso, pero para el comprador se trata de un inicio. Se ha realizado una primera venta y, a partir de ella, el cliente evalúa, compara y valora nuestro producto y servicio; es aquí donde se puede iniciar una relación duradera, clave del éxito.

Los clientes posibles y potenciales deben transformarse en compradores que ratifiquen sus expectativas y la relación valor/beneficio esperada, y pasar de cliente a socio o cliente asociado, desarrollando su lealtad.

³⁰ Javier Barranco Saiz: *Marketing interno para emprendedores*. 21 de octubre de 2014. http://www.tendencias21.net/marketing/Marketing-Interno-para-Emprendedores-y-2_a178.html

³¹ Ver Thomas Peters y Robert Waterman: *En busca de la excelencia*. Ed. Norma, Colombia, 1984.

³² Tom Peters y Nancy Austin: *A passion for excellence*. Ed. Collins. Inglaterra, 1985.

³³ John Mariotti: *Lo fundamental y lo más efectivo acerca del marketing*. McGraw-Hill, Colombia, 2001. Pág. 50.

De las ventas depende el éxito

8.1. Importancia de las ventas

Una investigación reciente del Instituto del Fracaso¹ revela que la causa número uno del cierre de negocios en México y Colombia **son los ingresos insuficientes para subsistir², es decir, ventas...**

Se puede tener un modelo bien hecho, con una gran coherencia, con un motor que explicaría la expectativa de éxito, pero a veces no sirve para vender o conseguir clientes... "El error debe ser de estos. ¿Cómo es posible que no entiendan nuestra propuesta de valor? O lo que es peor, ¿cómo es posible que ni siquiera nos dejen explicarles lo que hacemos?"³.

*Como dice acertadamente Ezequiel Djeredjian: "Hay una cosa que absolutamente todo tipo de negocio tiene que tener para poder seguir operando, y esto son las ventas. Hay mejores y peores ideas, mercados, ejecuciones y equipos, pero cualquier negocio que no le dé al rol de ventas la importancia que merece está destinado a fracasar"*⁴.

¹ La encuesta realizada por el Instituto del Fracaso aparece en el *Libro del Fracaso*. El texto completo que contiene los resultados de esa investigación en la página 140 se puede obtener en: <http://fuckupnights.com/wp-content/uploads/2015/08/Libro-fuckup-F-2.pdf>

² Ver Leticia Gasca: *¿Por qué fracasan los negocios en Colombia y en México?* 11 de diciembre 11 de 2015. <http://www.forbes.com.mx/por-que-fracasan-los-negocios-en-colombia-y-en-mexico/>

³ roliver2009: *El principal problema de los emprendedores es empezar a vender*. 23 de junio 23 de 2013. <http://jcvalda.wordpress.com/2013/06/23/el-principal-problema-de-los-emprendedores-es-empezar-a-vender/>

⁴ Ezequiel Djeredjian: *Emprendedores: ¿Y las ventas? ¿Dónde están las ventas?!* 14 de enero de

Algunos planes de negocio tienen bastante sentido común, pero muchos adolecen de la parte de **cómo van a vender**, es decir, cuál será su proceso de comercialización, cómo asegurarán que van a llegar al mercado de la forma adecuada, o sea no poseen un plan de marketing... y "facturar los primeros flujos comerciales en una iniciativa resulta un cuantioso estímulo psicológico para los emprendedores porque les dará una señal de que marchan por el camino correcto"⁵.

El **principal motivo de cierre es que no se vende todo lo que se esperaba**. Parece indiscutible, pero encierra muchas implicaciones, especialmente la de que hay una incapacidad para conseguir suficientes clientes como para mantener la empresa y hacerla crecer en el tiempo.

Simple y llanamente, la empresa sin un buen marketing nunca conseguirá los resultados que desea. Puede usted tener el mejor producto del mundo, que, si nadie lo sabe, nadie lo comprará. Es innegable que para que la gente conozca su producto, su empresa y se plantee hacer negocios con usted tiene que conocerle, tiene que saber dónde está, qué vende, qué le ofrece que otros no le ofrecen, qué motivos tiene para elegirle en vez de a otras posibles empresas. Y de eso se ocupa el marketing⁶.

A menudo los emprendedores realizan cuidadosamente su planeación estratégica, se preocupan por la calidad, por los procesos productivos, incluso hacen interesantes planes de mercadeo e invierten grandes sumas en materias primas o maquinarias, pero descuidan la parte de ventas operativas, olvidando que muchas veces todo lo anterior es sembrar y que se cosecha con las ventas.

Sixto Gómez expresa que "siendo realistas prácticamente todo negocio, sin importar su tamaño, depende de las ventas. En una compañía promedio, la mayoría de sus componentes representan gastos: administración, producción, finanzas, etc. de modo que el único departamento que le reporta entradas es Ventas y Mercadeo. Y esto es más cierto aún, cuando se trata de emprendimientos, que generalmente comienzan con escaso capital y poco personal"⁷.

Como indica David Gómez, "el principio de un marketing efectivo radica en ponerse frente a la gente correcta con el producto correcto, en el momento correcto. Y esto puede implicar canales alternativos de distribución. Mucha gente puede necesitar lo que usted ofrece, pero a menos que esta gente sepa que usted existe, su producto morirá por falta de clientes. De nada sirve tener un excelente producto, pero sin clientes. Y es el principio que muchas compañías pasan por alto, el entender que no basta tener un buen producto; la gente tiene que enterarse de que ese producto existe, qué resuelve mejor que los demás y movilizar hacia una acción de compra. La probabilidad de que la gente correcta se tope por mera coincidencia con el producto correcto es prácticamente inexistente. No puede quedarse sentado esperando que la gente lo encuentre, tiene que ir a encontrar la gente. Las ventas están donde los clientes están"⁸.

8.2. La venta personal

Como se señalaba, las ventas son fundamentales en cualquier emprendimiento. "Puede que resulte una obviedad, pero un emprendedor debe saber vender su producto o servicio. Y es importante acotar esto pues muchas personas que se aventuran en las aguas del emprendimiento suelen no tener idea de cómo vender y, por tanto, cometen errores destacables durante el proceso de negociación"⁹.

El éxito de un nuevo producto o empresa, naturalmente se mide por su aceptación en el mercado y eso incluye también a otros proyectos no económicos, como los sociales. Y para ello no basta con tener una buena oferta, definitivamente hay que saber venderla, pero como Alex Arroyo afirma: "Hay muchos motivos por los que fracasan los emprendedores, pero no saber vender es uno de los principales", agregando que "todo el mundo puede aprender a vender, no se necesita ser un genio para hacerlo. Y si eres emprendedor aprender sobre ventas es de vida o muerte"¹⁰.

co/ventas-emprendedores-parte-i/

⁵ David Gómez: Nuggets de Mercadeo: canales alternativos de distribución o cómo hacer la competencia irrelevante. 19 de marzo 19 de 2014. <http://bienpensado.com/canales-alternativos-de-distribucion-o-como-hacer-la-competencia-irrelevante/>

⁹ Elizabeth Villarreal: Emprendedores, es importante saber vender. 5 de agosto de 2015. <http://www.accede.net/2012/08/05/emprendedores-es-importante-saber-vender/>

¹⁰ Alex Arroyo: El emprendedor no sabe vender. 25 de marzo de 2015. <http://lasleyesdelexito.es/emprendedor-no-vender/>

2016. <http://pulsosocial.com/2016/01/14/emprendedores-y-las-ventas-donde-están-las-ventas/>

⁵ El Emprendedor. ¿Cómo funcionan las ventas exitosas? Parte 1. 5 de marzo de 2013. <http://www.periodicoelemprendedor.com/secciones/mercadeo/251-como-funcionan-las-ventas-parte1.html>

⁶ Por qué muchas empresas fracasan. Recursos para Pymes. Disponible en: <http://www.recursosparapymes.com> <http://dspace.universia.net/bitstream/2024/813/1/fracaso-pymes.pdf>

⁷ Sixto Gómez: Ventas para emprendedores. 22 de mayo 22 de 2015. <http://www.emprendices.com>

Por eso Joan Ventura aconseja que, para emprender, la venta debe estar siempre en un sitio preferente dentro de la concepción de la empresa e indica las razones que lo llevan a pensar esto¹¹:

- Sabrás cómo actuar para mostrarte al mundo y darte a conocer en tu mercado.
- Llamarás la atención de tu mercado atrayéndole, seduciéndole y ofreciendo soluciones a sus problemas.
- Hablarás el mismo idioma y tendrás empatía con tus clientes y con tu red comercial. Sea contratada o subcontratada.
- Generarás caja para tener una tesorería que te permita dar viabilidad a tu proyecto.
- Le darás una importancia extrema a la planificación. Sabrás definir cuáles son los pasos necesarios para que al final el cliente te acabe comprando.
- Fidelizarás a tus clientes. Si quieres que te vuelvan a comprar, el trato y la atención deberán ser exquisitos.
- Dominarás el arte de defender tus precios. Sabrás darle el valor que se merecen tus servicios o productos para que el cliente sepa que el precio es justo.
- No tendrás miedo a cerrar una venta ni al rechazo. Y si tienes una web o tienda online, deberás tenerla orientada totalmente al cierre de la venta. En esto Amazon son los mejores.
- Si el cliente no te acaba comprando, pero sabes que tiene interés, le seguirás sin molestar, hasta que se decida a contratar tus servicios o productos. Para eso dominarás el arte de controlar tu cartera de clientes.
- Utilizarás los cuatro ingredientes de la seducción: proximidad, frecuencia, duración e intensidad. La proximidad es la distancia entre tú y otra persona y tu exposición a ese individuo a lo largo del tiempo. La frecuencia es la cantidad de contactos que tienes con la otra persona. La duración es la cantidad de tiempo que pasas con tu cliente. Y la intensidad es la firmeza con

que eres capaz de satisfacer las necesidades físicas y/o psicológicas de otra persona mediante la utilización de las conductas verbales y no verbales.

- Aprenderás a preguntar, escuchar y observar para poder detectar o provocar necesidades.
- Cuidarás a tus clientes tratando de responder a sus comentarios o dudas.

La **venta personal** es cada vez más importante, ya que muchas veces lo que decide la compra no es solo el producto, la publicidad u otras ofertas, sino la persona que lo ofrece.

Los clientes actuales y potenciales esperan, necesitan y exigen una persona que les **ayude a comprar**, ya sea el emprendedor mismo o sus vendedores, y eso se puede lograr:

- Identificando las verdaderas necesidades, deseos y expectativas de los clientes.
- Demostrando su capacidad para ayudarles a resolver su problema de compra, brindándole confianza, seguridad e interés.
- Presentándoles los productos y servicios adecuados, mostrando los beneficios que satisfacen plenamente sus necesidades.
- Proporcionando ayuda a los clientes para que decidan correctamente.

Hay que complacer a los clientes dándoles el valor que buscan en términos de productos y servicios de calidad al precio adecuado, proporcionándoles una experiencia de compra que llene sus expectativas de atención, comodidad, seguridad y garantía.

Por ello, en la actualidad, el trabajo de ventas tiene que ser una actividad profesional, basada en los siguientes elementos:

- **No existen fórmulas universalmente válidas para conquistar al cliente.** El éxito o fracaso en ventas es atribuible a los conocimientos, personalidad y habilidades, además de un sincero deseo de servir al cliente.
- **El vendedor no nace, se hace.** Es decir, cualquier persona puede llegar a ser un profesional en ventas (con ciertas aptitudes naturalmente), siendo en consecuencia que puede ser aprendido, enseñado y desarrollado.

¹¹ Joan Ventura: ¿Es importante saber vender para emprender? 21/09/2015. <https://correrparaemprender.com/saber-vender-emprender/>

- **El vendedor es un asesor del cliente.** Este tiene una necesidad, deseo o problema y el vendedor le ayuda a comprar, comprendiéndole y atendiendo sus verdaderas expectativas.
- **En el trabajo de venta es necesario reducir al mínimo cualquier improvisación** y racionalizar al máximo la propia actividad. O sea, se planifica, organiza y prepara el quehacer con anterioridad.
- **Cada gestión de venta es un caso particular que ha de ser afrontado siguiendo un esquema general**, que implica actividades antes de estar con un cliente (organizar y planificar), en presencia del cliente (ambientación, identificación de verdaderas necesidades, presentación, manejo de objeciones y cierre) y posteriores (entrega, servicio, postventa).

8.3. El proceso de ventas

Toda venta personal sigue un proceso conformado por varias etapas denominado **proceso de ventas**, que va desde la prospección o búsqueda de clientes potenciales hasta el cierre de la venta y la posterior relación de postventa.

Ese proceso de venta se inicia mucho antes de estar en presencia de un cliente y termina mucho después; es decir, hay actividades antes (preventa), durante (entrevista de venta) y después (postventa y servicio). Las actividades antes se refieren a la planeación, organización y acercamiento.

Ese proceso es el siguiente:

La **planeación** es ordenar el trabajo paso a paso, de acuerdo a los objetivos, siendo sus fines reducir al mínimo los riesgos y aprovechar los recursos, además de registrar información sobre clientes, mercado y competencia. Contempla, entre otros, los siguientes aspectos: identificar metas concretas, describir y analizar segmentos, calificación de prospectos, determinar herramientas, delimitar tiempos y ordenar rutas.

El **organizar** se refiere a la elaboración y disposición de los recursos que se requieren y busca reducir el tiempo y el esfuerzo que requiere la labor de ventas, mediante la utilización de herramientas específicas de trabajo que ayuden a convertir la planeación en ejecución. El acercamiento consiste en programar

la entrevista de ventas y se da cuando el vendedor logra hablar o ponerse en contacto con el cliente.

La **entrevista de venta** es la comunicación que el emprendedor o vendedor establece con el cliente para satisfacer sus necesidades a través de su oferta y tiene como objetivo captar su atención, analizar con él la conveniencia de adquirirlo y facilitar su decisión de compra.

Esa entrevista, ya sea que el cliente nos visite o nosotros lo visitemos, pasa por unas etapas bien definidas: **ambientación, investigación de necesidades, presentación, manejo de objeciones y cierre.**

- La **ambientación** es romper el hielo inicial, creando y manteniendo un clima agradable. Son los primeros momentos de la entrevista y hay un viejo dicho que dice que nunca hay una segunda oportunidad para dar una primera buena impresión y eso en ventas es clave... Tiene que ver con la forma de expresarse (verbal y corporal), el saludo, la organización del material, el grado de cortesía e incluso el tener una actitud positiva.
- La **investigación o confirmación de las verdaderas necesidades**, deseos y expectativas de los clientes. Para ello se hacen preguntas generales, específicas y exploratorias. El emprendedor o vendedor no puede comenzar a "vender", sin antes conocer lo que el cliente pretende.
- La **presentación** es la argumentación para persuadir y convencer al cliente potencial. Se comienza cuando se haya captado la atención, se perciba un ambiente de empatía y se conozcan las verdaderas necesidades del cliente y se trata de una exposición clara, coherente y en el lenguaje del cliente, que relacione necesidades con beneficios; no son discursos ni monólogos, sino un diálogo. Es hablar de las características (algunas particularidades de un producto), traducirlas en ventajas (describir cómo se puede usar esa característica) y explicitar cómo estas significan beneficios (cómo puede ayudar al comprador).
- Aun cuando las **objeciones** pueden aparecer en cualquier momento, lo natural es que comiencen durante o después de la presentación. Para el cliente es su forma de expresar temor, inseguridad, ignorancia o falta de información; para el vendedor es una posibilidad para conocer la reacción del cliente ante la oferta, descubrir motivos de compra, poner en evidencia las ventajas frente a la competencia y provocar el deseo de adquisición. La actitud que conviene asumir antes las objeciones son: escucharlas atentamente

y demostrar interés, intentar que comprenda sus planteamientos, pero no tratar de imponérselos, considerar las objeciones como una ayuda para la venta y no como un obstáculo, transformándolas así en argumentos. Recuerde que un cliente que objeta está generalmente cerca del cierre.

- **Cierre o compromiso.** A partir del clima adecuado, de las necesidades identificadas, de las características y beneficios personalizados bien expuestos y asimilados, pensamos que el cliente está maduro para tomar una decisión y le ayudamos dándole el apoyo que necesita, sin forzarlo para el cierre. Incluso existe algo que se denomina señales de compra, que se manifiestan a través de preguntas, actitudes no verbales (gestos, sentimientos, posturas corporales) y acciones (solicitudes, cifras, etc.).

La **postventa**, aspecto muchas veces abandonado, es de vital importancia, ya que el objetivo último no es solo vender (cerrar el negocio), sino ganar y mantener clientes. Esto se relaciona con la entrega, el seguimiento e inclusive la obtención de referidos, además de la atención y servicio requerido.

Otro esquema del **proceso de ventas** es el modelo NAICDASE, desarrollado por el profesor Christian Betancur, en su excelente libro *El vendedor halcón*¹². En él, se plantean ocho etapas por las que el vendedor pasa:

- Indagar por la *necesidad*
- Llamar la *atención*
- Ganar su *interés*
- Conquistar su *confianza*
- Estimular su *deseo*
- Motivarlo a la *acción de compra*
- Garantizar su *satisfacción*
- Obtener su *evaluación*, recompensa y recomendación

8.4. Dirección de vendedores¹³

Aun cuando el vendedor debe administrar su propio esfuerzo, la empresa debe orientar todo este proceso a través de una gerencia, dirección o jefatura

¹² Christian Betancur: *El vendedor halcón: sus estrategias*. ICONTEC, Colombia, 2012.

¹³ Ver Alejandro Schnarch: *Dirección efectiva de equipos de venta*. McGraw-Hill, 2014.

de ventas, puesto que el resultado que se obtenga de esos esfuerzos individuales depende en gran medida de las *aptitudes, actitudes y acciones* que emprenda este personaje, puesto que está influyendo directamente en el número de visitas o entrevistas realizadas, la calidad de ellas (contenidos de mensajes, efectividad de las comunicaciones y relaciones interpersonales) y los resultados obtenidos.

Las responsabilidades de la dirección de ventas son variadas y complejas, por la posición y relaciones que tiene con la alta gerencia, finanzas, bodega, despachos, producción, clientes y su propio personal, pero en términos generales las podemos resumir en las siguientes:

- **Hacia la empresa:** planeación, organización, dirección, control, vinculación, capacitación, motivación y evaluación de la fuerza de ventas, además de comunicación y coordinación con otras funciones.
- **Hacia el vendedor:** supervisar, instruir, estimular, conducir y apoyar.
- **Hacia el cliente:** comunicación, servicio y fidelización.
- **Hacia la comunidad:** ética, imagen y responsabilidad social.

Eso implica una serie de tareas y funciones que tienen que ver con el establecimiento de objetivos y programas, en concordancia con las estrategias de marketing, es decir, no es algo solamente operativo, sino que también implica desplegar estrategias.

Las **funciones** que realiza quien dirija un equipo de vendedores se pueden agrupar en dos grandes áreas:

Desarrollo de equipos de venta

- Vinculación de personal
- Organización, tamaño y estructura
- Capacitación y entrenamiento
- Pronósticos y cuotas
- Remuneración

Dirección y supervisión

- Motivación y liderazgo
- Estímulos
- Trabajo en equipo y *coaching*
- Evaluación y control
- Desarrollo de estrategias

El **equipo de ventas** tiene que ser formado y desarrollado y el elemento humano de que se disponga para esta labor es fundamental, de ahí que la **vinculación** debe ser una preocupación constante de un director de ventas.

Esa actividad debe iniciarse con una clara **determinación de necesidades**, tanto cuantitativas (cuántos vendedores se necesitan) y cualitativas (perfil y características). Muchas veces los procesos de selección fracasan, porque la empresa no ha hecho el ejercicio de definir el perfil ideal del tipo de vendedor que se requiere, de acuerdo a sus responsabilidades, funciones, competencias, conocimientos y experiencia, ya que, si se hace esta definición, el proceso es mirar quién o quiénes se acercan más a ese perfil. Después viene la **convocatoria** (expresar en pocas palabras el perfil definido), la **divulgación** (que puede hacerse al interior de la empresa o por fuera) e **inscripción** de los candidatos. Posteriormente, se procede a las **pruebas de selección** (test, entrevistas, exámenes, etc.), **análisis de resultados, escogencia y contratación**. Pero el proceso no termina allí, sino que necesariamente debe incluir una **inducción**, vale decir información, presentación y capacitación. Cabe hacer notar que este proceso además debe ser en doble vía, ya que el empresario o gerente debe también **vender** la organización al postulante...

Ese personal tiene que ser **organizado**, vale decir una asignación de clientes, que tradicionalmente se conoce como zonificación, que puede ser por territorios, productos, tipo de clientes o mixtas. También tiene que ver con los medios de registro, los procedimientos de administración de clientes, los sistemas de información, la planificación del trabajo, etc.

Otra tarea a asumir es la **capacitación y entrenamiento** en ventas, que puede contemplar **conocimientos, habilidades, hábitos y actitudes**, tiene que ser orientada por el director de ventas; para eso hay que **definir el trabajo** (funciones, responsabilidades y normas), especificar **conocimientos, destrezas y actitudes** necesarias, determinar niveles de desempeño y definir carencias en cada aspecto.

Al igual que la vinculación, la capacitación, para ser efectiva, debe ser un proceso que se inicie con una clara determinación de necesidades (manifiestas y encubiertas) y, a partir de ellas, fijar objetivos generales y un plan de capacitación global, que tenga objetivos de los cursos, contenidos y temarios, metodologías, materiales y modo de evaluación, de los cursos y de todo el programa.

En cuanto a los **pronósticos y proyecciones** de venta, es también una tarea compartida con otras funciones de la organización y el ideal es efectuarla con la participación de los vendedores, quienes conocen el mercado y la competencia. Eso pronósticos se expresan en **cuotas de venta**, que es lo que debe cumplir cada vendedor. Las ventajas de tener esas cuotas son: **planificación**, para la organización; **orientación**, para el vendedor; **estímulo**, como motivación; **evaluación**, medición del desempeño, y **supervisión**, referencia.

La problemática de la **remuneración** de vendedores debe ser estudiada y recomendada por la dirección de ventas ya que, por su particular labor, tienen otras formas de pago que están directamente relacionadas con su motivación. Los factores que inciden en su determinación son: características del trabajo, naturaleza de los productos, precio y condiciones, competencia, objetivos de venta y recuperación o no de cartera; y las posibilidades pueden ser: sueldo fijo, comisión, escalas, bonificaciones y combinaciones de todos los anteriores

Además de esta parte administrativa, quien oriente a un equipo de ventas debe ser un líder, es decir, una persona capaz de inspirar y guiar a individuos o grupos, siendo sencillo, veraz, capaz de trabajar en equipo, expresar libremente sus ideas, capaz de luchar por sus principios, tener buenas relaciones humanas, pensar con estrategia, etc.

En consecuencia, la **motivación y el liderazgo** son claves para el logro de los objetivos, tal vez más que en cualquier otro puesto de la empresa, dadas las características del trabajo del vendedor (muchas veces solitario e incierto). Por eso, más que hablar de un estilo de dirección, se debe utilizar un estilo adaptado a las circunstancias y al equipo; es decir, un buen jefe debe ser autocrático cuando corresponde, pero a veces paternalista, consultante, democrático o de manejo libre. Solo de esta forma se obtiene un buen desempeño, crecimiento y desarrollo personal y colectivo de los vendedores.

El director de ventas es definitivamente un líder; padre y amigo, pero también inspirador y ejemplo, orientador y exigente: en ventas no solo se considera la eficiencia, sino que se miden los resultados, es decir, la eficacia.

Otros **estímulos**, además de la remuneración, son la realización, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, las responsabilidades, las promociones y la capacitación. No hay que olvidar que los factores motivacionales pueden ser materiales y/o espirituales y que, a menudo, los materiales diferentes del dinero suelen ser más efectivos por su permanencia en el tiempo. Tampoco se deben descartar los estímulos colectivos.

Es importante el **trabajo en equipo**, de manera que los vendedores reconozcan su interdependencia y comprenden que los objetivos personales y del equipo se alcanzan con el respaldo mutuo; tienen la sensación de ser dueños de su trabajo y de su unidad y contribuyen al éxito aplicando sus talentos al objetivo del equipo. Se trabaja en ambiente de confianza y se practica la comunicación franca, esforzándose por entender el punto de vista de los demás.

Quien dirija la fuerza de ventas debe ser un **coach** para su gente, entendiendo que *coaching* no es vender, ni contar a otros cómo se vende, sino un ejercicio de colaboración en el que el jefe ayuda al vendedor a encontrar su propia solución; en consecuencia, su objetivo fundamental es ayudar al vendedor a cambiar comportamientos, considerando que para vender con éxito y triunfar hay que construir relaciones duraderas con clientes, compañeros y superiores.

Igualmente hay que **evaluar el desempeño** de los vendedores. Esto se puede medir cuantitativamente, en valores tales como: número de operaciones realizadas, volumen de mercancía vendida, valor de mercancía vendida, relación visita-pedido, promedio pedido, número de demostraciones, número de visitas, charlas distribuidoras, cantidad de informes, visitas cortesía, nuevos clientes, clientes en potencia, clientes perdidos, viáticos, gastos por representación, etc. También se pueden considerar aspectos cualitativos: conocimiento, personalidad, habilidades, vocación, iniciativa, interés, ingenio, apariencia personal, conducta, relaciones con clientes, trabajo en equipo, administración del tiempo y otros.

Sin embargo, las cifras de ventas, la consecución de clientes nuevos, la relación entre pedidos y visitas y muchos otros datos estadísticos le dirán cuál ha sido el nivel de producción de cada persona y lo que el equipo en su totalidad ha logrado. Los datos, sin embargo, no le dirán por qué falla o tiene éxito un vendedor determinado.

Mientras no sepamos qué están haciendo bien o mal, puntos débiles de motivación o actitud, falta de conocimiento del producto o fallas técnicas de venta u organización, no podemos tomar ninguna medida correctiva. Por eso es fundamental establecer **normas de desempeño**, o sea, qué esperamos de cada vendedor. De esta forma, el proceso es ver qué normas de desempeño se requieren, cuál es su desempeño real, cuáles son las diferencias, dónde radican y a qué se pueden atribuir, cómo se pueden eliminar esas deficiencias y, a partir de lo anterior, establecer un plan de acción.

Una de las cosas más significativas de la evaluación es que permita una **supervisión efectiva** sobre lo que está sucediendo y no solo sobre hechos pasados. Por ejemplo, el saber que un vendedor cumplió el 75% de una cuota una vez que haya pasado el mes, nos sirve solo como dato estadístico. Lo importante es tener esa información a medida que va transcurriendo el mes, es decir, que el director se entere antes de que, si se continúa así, posiblemente no se va a cumplir lo presupuestado, para que pueda tomar las medidas correctivas necesarias.

Por último, se deben realizar **estrategia de ventas**, que es el proceso mediante el cual los gerentes de ventas obtienen, procesan y analizan la información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación actual de la empresa, con el propósito de anticipar y direccionar las estrategias de ventas, de acuerdo a los objetivos organizacionales.

Algunos objetivos de venta pueden ser:

- Totales de ventas, totales y por regiones, canales, vendedores y productos.
- Otros objetivos: atención, relaciones, procesos, etc. Algunos ejemplos:
 - ✓ Mayor productividad de la fuerza de ventas (políticas, procedimientos, tamaño, capacitación, administración del tiempo, clasificación clientes, cuotas, comisiones, incentivos, etc.).
 - ✓ Mejorar relaciones con los clientes (bases de datos, comunicaciones, investigación de mercados, medir satisfacción, atención y servicio, etc.).

La dirección de equipos de venta implica orientar a los vendedores para que cumplan con su función básica que es vender. Sin embargo, estos, por estar en contacto directo y permanente con el cliente y la competencia, cumplen una importante labor en cuanto a la atención y servicio a los compradores e

intermediarios; conjuntamente con recoger información importante y pertinente sobre el mercado.

El gerente de ventas dirige y administra su fuerza de ventas para que realicen, individual y colectivamente, actividades relacionadas con venta, servicio e información, de manera más eficiente y eficaz que la competencia.

8.5. Atención y servicio al cliente

Se trata de un elemento clave, además del satisfactor básico, adaptado a las verdaderas necesidades y expectativas del cliente. Como dice Luis Fernando Botero, "lo que es importante y quiero resaltar especialmente es la importancia de agregarle a todo lo anterior un diferenciador absoluto que le permitirá construir su emprendimiento sobre una base imposible de imitar por sus competidores de cualquier tamaño: el servicio al cliente"¹⁴. Efectivamente, "el servicio al cliente será el diferenciador que nos permita contar con clientes reincidentes y satisfechos"¹⁵.

A veces se habla de atención y servicio como si fueran lo mismo o una sola unidad, sin embargo, son conceptos diferentes. La atención es la relación interpersonal amable y cordial y el servicio incluye los procesos, asesoría, ayuda e información que le podamos brindar a un cliente. Ambos son muy importantes, pero no se trata solo de ser atentos. El cliente paga por un resultado y no por una sonrisa, por una solución y no por un trato afectuoso. A veces se le ha dado más prioridad a la relación personal y se ha olvidado el objetivo final: su satisfacción¹⁶.

El comprador de hoy es muy diferente; más capacitado, mejor informado y mucho más exigente, que pide un precio justo y calidad. Es un cliente que requiere una atención más personalizada y directa... Pero muchos empresarios parecen no asumirlo todavía, y gastan mucho tiempo, dinero y esfuerzo en conseguir nuevos clientes, y en este afán, olvidan, descuidan y pierden a los clientes actuales...

¹⁴ Luis Fernando Botero: *Emprendedores, el servicio al cliente estrategia de negocios ganadora*. 9/10/2009. <http://www.dinero.com/opinion/opinion-on-line/articulo/emprendedores-servicio-cliente-estrategia-negocios-ganadora/83252>

¹⁵ Editorial ProE: *Servicio al cliente: la clave del éxito para los emprendedores*. 04/24/2014. <http://proemprendimiento.com/servicio-al-cliente-la-clave-del-exito-para-los-emprendedores/>

¹⁶ Alejandro Schnarch, *Marketing estratégico para pymes*, Cámara de Comercio de Bogotá, 2009.

Incluso cuando se cree tener un cliente fiel, dejamos de ocuparnos de él por considerarlo seguro... y se termina maltratándolo... ("esta oferta es solo para personas estén satisfechas, tal vez por ahora no tienen otra opción... Estudios señalan que el 91% de los clientes no volverán si reciben un mal servicio y que el 83% de los clientes se cambia sin protestar... y sabemos que un cliente insatisfecho lo comenta por lo menos con muchas personas, cosa que se ha incrementado con las redes sociales.

Estas razones han llevado a un cambio de enfoque gerencial, al existir una preocupación mayor por la atención y servicio que recibe un cliente, reconociendo que el cliente no depende de la empresa, sino que la empresa depende de él; que no se le hace un favor al servirle, sino que él les hace el favor de darles la oportunidad de servirle... y que, en definitiva, es el que paga el salario de todos...

Para ello, hay que ir más allá de un trato amable y se tiene que trabajar conjuntamente con los clientes para establecer asociaciones que superen los intercambios tradicionales. Se dice que es cinco veces menos costoso conservar un cliente que conseguir uno nuevo.

Se entiende por servicio al cliente el conjunto de acciones, procesos y ejecuciones que el cliente espera, además del producto básico, como consecuencia del precio y la imagen; va más allá de la atención y se relaciona con prestaciones y actividades antes, durante y después de una relación comercial. El servicio es algo que va más allá de la amabilidad y de la gentileza, es un valor agregado para el cliente.

Se trata de una filosofía que integra a todos en la organización en la búsqueda permanente de la satisfacción del cliente, tanto interno como externo, basándose en esquemas de gerencia participativa, trabajo en grupo y procesos. Pero, también, es una cultura que hace sentir, pensar y actuar en función del cliente; esto es, que cada empleado de la empresa realmente quiera prestar un servicio de calidad y lo demuestre en todas sus acciones.

La excelencia en el servicio tiene que ver, además de con las personas que se atienden, con procesos y resultados. ¿Qué es la excelencia en el servicio?

- Una manera de pensar y actuar de la organización.
- Volcar la empresa hacia el cliente interno y externo.
- Crear y mantener una cultura y actitud de servicio.

- Garantizar que cada contacto con el cliente sea óptimo.
- Diseñar, prestar y mantener la calidad total en el servicio.
- Lograr en la mente del cliente la ventaja diferencial.

Pero también es una estrategia, ya que no basta una filosofía o cultura, si estas no van acompañadas de programas concretos precisos que logren concretar estos propósitos. No bastan actitudes positivas, declaraciones de misiones o visiones que lo pregonen, si no van acompañadas de la mano de acciones.

Para llevar a la práctica esto, es necesario implementar una gerencia del servicio, que debe ser una verdadera filosofía que inspire a las organizaciones, que se transforme en una auténtica cultura empresarial, pero que tiene que traducirse en una estrategia para hacerla una realidad. Los elementos de esta gestión del servicio contemplan tres factores básicos:

- **Filosofía:** que integra a todos en la organización en la búsqueda permanente de la satisfacción del cliente, tanto interno como externo, basándose en esquemas de gerencia participativa, trabajo en grupo y procesos.
- **Cultura:** que hace sentir, pensar y actuar en función del cliente; esto es, que cada empleado de la empresa realmente quiera prestar un servicio de calidad y lo demuestre en todas sus acciones.
- **Estrategia:** diseñada para satisfacer mejor que sus competidores las necesidades y expectativas de los clientes externos.

8.6. Fidelización de clientes

Existe una gran multitud de causas que llevan a un cliente a mantenerse fiel a un producto o servicio. Entre las principales se encuentran: el precio, el valor percibido, la imagen, la confianza, la inercia, no hay otras alternativas, costes no monetarios, etc., y la confianza y credibilidad, que son uno de los aspectos fundamentales en la evaluación de alternativas de compra por parte del consumidor.

La fidelidad representa ventajas tanto para la empresa como para el cliente. Entre las ventajas podemos destacar los siguientes aspectos significativos:

- **Facilita e incrementa las ventas:** mantener clientes fieles facilita el venderles nuevos productos. Una gran parte del marketing de las entidades

financieras se dirige a sus propios clientes para venderles productos que no poseen. Es lo que se denomina venta cruzada. Al que tiene la nómina se le ofrece un seguro, y al que tiene nómina y seguro se le ofrece un fondo. Al mantenerse fieles y repetir las compras aumenta la cifra de ventas.

- **Reduce los costes:** es muy caro captar un nuevo cliente. Es mucho más barato venderle un nuevo producto a uno de nuestros clientes fieles. El mantener una gran base de clientes fieles nos permite incrementar las ventas, lanzar nuevos productos, con un coste en marketing reducido.
- **Retención de empleados:** el mantenimiento de una base sólida de clientes favorece la estabilidad del negocio y la estabilidad laboral. La motivación y retención de empleados puede mejorar cuando disponemos de una gran base de clientes conocidos que proporcionan un negocio estable y sólido.
- **Menor sensibilidad al precio:** los clientes fieles y satisfechos son los que permiten un margen sobre el precio base del producto indiferenciado. Los clientes satisfechos son mucho menos sensibles al precio; están dispuestos a pagar un sobreprecio por el servicio diferenciado que reciben y por la satisfacción obtenida.
- **Los consumidores fieles actúan como prescriptores:** uno de los aspectos más importantes de tener clientes fieles es que comunican a los demás las bondades de nuestra empresa. Esto es especialmente verdad en los servicios que tienen un elevado componente social y se basan en la credibilidad. Por ejemplo, casi todos los clientes de un odontólogo proceden de otro cliente que lo recomendó.

Justamente, Philip Kotler¹⁷ dice acerca de los clientes:

- Si no prestan atención a sus clientes, alguna otra empresa lo hará.
- Las empresas deben considerar a sus clientes como un activo que debe ser gestionado como cualquier otro activo de la empresa.
- Los productos van y vienen. El reto de las empresas se centra en que sus clientes duren más que sus productos. Tienen que considerar más los conceptos ciclo de vida del mercado y ciclo de vida del cliente en lugar del concepto ciclo de vida del producto.

¹⁷ Philip Kotler, *Los 80 conceptos esenciales del marketing de la A a la Z*, Pearson Educación S.A., 2003.

Si alguien tiene una relación comercial con la organización, debemos incorporarlo a esta y tratar de no perderlo nunca. El objetivo de la empresa no es solo vender, sino ganar y mantener clientes que se sientan especiales: una relación con el cliente no existe hasta que este reconoce que existe. Debe sentir que nos importa, que nos hemos tomado la molestia de ver qué compra y no compra, qué le interesa y cómo servirle mejor. Necesitamos que se sienta querido y, de esa forma, obtendremos realmente su confianza y fidelidad, cosa que no se logra a través de campañas publicitarias o promociones pasajeras...

El cliente es la base de las empresas; para ser competitivas y crecer con rentabilidad, estas deben satisfacer las necesidades de los clientes y fidelizarlos, estableciendo, cultivando y creando vínculos con beneficios para el mantenimiento y la explotación de esa relación. Pero, ¿cómo se consigue esto? Mediante dos elementos: *gestión de bases de clientes* y *gestión de la lealtad*.

- La gestión de bases de clientes hace referencia al conocimiento del mercado, a escuchar su voz y sistematizarla por medio de las tecnologías de la información para conocer mejor a los clientes al integrar y actualizar permanentemente los datos y conocimientos de estos por parte del negocio.
- La gestión de la lealtad se alcanza con buenas comunicaciones hacia los vendedores (y demás colaboradores), para desarrollar una cultura y actitud de servicio hacia el cliente, con una buena comunicación interactiva en ambos sentidos, personal, por correo, teléfono o Internet, no solo para conocer su nivel de satisfacción, sino para establecer y determinar sus verdaderas necesidades y expectativas, y naturalmente con la excelencia en la calidad del servicio.

Se le llama *base de datos* a los bancos de información que contienen referencias relativas a diversas temáticas categorizadas de distinta manera, pero que comparten entre sí algún tipo de vínculo o relación que busca ordenarlos y clasificarlos en conjunto.

Una base de datos puede ser de diverso tipo, desde un pequeño fichero elemental de una tienda hasta una compleja base internacional. Recientemente, el término base de datos comenzó a utilizarse casi exclusivamente en referencia a bases construidas a partir de software informático, que permiten una más fácil y rápida organización de los datos.

En realidad, ninguna estrategia de marketing, ventas o servicio al cliente funcionaría adecuadamente sin contar con una base de datos actualizada. La identificación de los diferentes tipos de clientes es primordial al momento de programar y llevar a cabo labores de inteligencia comercial, así como la adopción de las estrategias de conquista y la evaluación de los impactos alcanzados, además de la fidelización.

Las bases de datos informáticas pueden crearse a partir de software o incluso de forma online usando Internet. En cualquier caso, las funcionalidades disponibles son prácticamente ilimitadas.

Las bases de datos se construyen con toda la información útil de los clientes actuales y futuros, y pueden provenir de fuentes internas como telefonistas, recepcionistas, reclamos, cobranzas, servicio al cliente, red de ventas, reparaciones, solicitudes, etc., y de fuentes externas como distribuidores, congresos, investigaciones y otras.

Para Cristina Bellido¹⁸, las características que debe tener una base de datos son: exhaustivas en clientes, amplias en variables, con profundidad histórica, fiables en información e integradas en el proceso analítico. Deben contener el 100% de los clientes (actuales e históricos); la información mínima son datos demográficos, consumo de productos, transacciones, acciones comerciales sobre clientes y resultados, solicitudes, contactos iniciados por el cliente, etc., y tener una profundidad de unos tres años como mínimo; además de información confiable, accesible y analizable.

La lealtad se logra con el producto básico, la imagen y la percepción de la marca o la empresa, e incrementando la satisfacción del cliente mediante una adecuada gestión de la atención y el servicio que aporte valor real. Del mismo modo, con el aumento de los costos de cambios relativos, y mejorando las comunicaciones desde y hacia la empresa.

La *fidelización de los clientes* requiere un proceso de gestión de clientes que parte de un conocimiento profundo de los mismos. La información sobre los clientes se puede agrupar en función de su respuesta a las actividades de venta mediante una segmentación interna de los grupos más homogéneos posibles.

¹⁸ Cristina Bellido, *Explotación de datos para marketing relacional*, en Manuel Alfaro, *Temas clave en marketing relacional*, Madrid, McGraw-Hill, 2004.

Poner la atención en la creación, el mantenimiento y la mejora de la relación con los clientes implica dejar atrás paradigmas como participación o volumen de ventas, para dar lugar a otros más importantes como el costo de obtención de clientes, la utilidad unitaria y vida media por cliente, así como la tasa de retención.

En esencia, como dice Valarie A. Zeithaml, "el marketing de relaciones representa un paradigma de cambio dentro del marketing, que se aleja del enfoque adquisición/transacción y centra su interés en la retención/relación"¹⁹, agregando que "la principal meta del marketing de relaciones es construir y mantener una base de clientes comprometidos que proporcionen utilidades a la organización. Con el objeto de alcanzar esta meta, la empresa debe enfocarse en atraer, retener y reforzar las relaciones con el cliente"²⁰.

Pero no se trata de mantener a todos los clientes, sino de mejorar la rentabilidad a largo plazo de la empresa y, generalmente, esto puede implicar eliminar a muchos de los clientes menos rentables (o complicados). Hay que retener a los clientes más beneficiosos y fieles a la empresa, que realizan compras repetidas; pero la idea de mantener a los clientes más rentables es una primera aproximación al tema, en realidad se trata de atraer y mantener en la empresa a los mejores clientes (un cliente no rentable puede traer a otros clientes rentables, por ejemplo).

A los clientes hay que tratarlos individualmente y de manera diferente, interactuando con cada uno de ellos; eso permite nuevas adquisiciones de estos por referencia positiva y "propaganda boca a boca" (efectiva en cerca del 70% de las compras); el incremento de la utilidad con clientes existentes por mayor frecuencia de compra y ventas cruzadas, y la retención de por vida de los más rentables por el aprendizaje mutuo, la satisfacción, las barreras contra el cambio y programas para incentivar su lealtad.

Tradicionalmente, las empresas buscaban solo la satisfacción al cliente, la calidad (como un fin en sí mismo), la reducción de costos y la participación de marketing. Ahora se postula el logro de la lealtad del cliente y la retención de los mismos, como maximización del tiempo de vida de los clientes. Se trata de un cambio de paradigma donde pasamos de la masificación a la individualidad, de las estadísticas al manejo de información sobre los hábitos y las costumbres de cada cliente, de aumentar la participación de mercado a generar mayor rentabilidad para la empresa.

¹⁹ Valarie A. Zeithaml, *Marketing de servicios*, McGraw-Hill, 2002.

²⁰ Ídem. Pág. 172.

Sin embargo, ocuparse por la retención de los clientes no se plantea normalmente como un objetivo compartido por toda la organización. Como muestra, perder una gran licitación genera enorme frustración, pero el hecho de perder varios clientes fieles de facturación menor pero constante pasa inadvertido...

Cientes satisfechos se consiguen con el cumplimiento de la propuesta de valor, es decir, lo que se ofreció al cliente en las fases de comunicación y ventas (promesas), y por lo cual el cliente confió en la organización. La promesa está conformada por los atributos ofrecidos (valor, lugar, cantidad, resultados, etc.) que es lo mínimo que un cliente espera de la empresa.

Pero el grado de satisfacción no es suficiente para desarrollar clientes leales, ya que esta depende de las expectativas de los usuarios actuales y potenciales, que pueden estar determinadas por experiencias anteriores, información de terceros, comparaciones y otros; también obedecen a lo que hacen los competidores y las verdaderas necesidades y expectativas del mercado.

En consecuencia, la satisfacción de los clientes es relativa y está relacionada con los *atributos explícitos* del producto o servicio como características, funciones y compromisos que se han presentado y especificado con claridad al hacer la entrega, la forma como esta se hace, y los *atributos no explícitos* que pueden ser algo que los sorprenda positivamente, que genere recordación y una experiencia positiva.

Afirma Isabel García Méndez que "para conseguir que el cliente perciba que es importante para ti, que confíe en ti y que se deje asesorar por ti debes estrechar la relación con él y ganarte su confianza. Eso se consigue transmitiendo credibilidad, transparencia, honestidad, calidad y rigor y haciendo especial hincapié en el servicio porque, ante igualdad de precios y calidad, lo que decanta la balanza es la atención recibida"²¹. Esta autora también brinda lo que llama unas estrategias de fidelización:

- **Personaliza tu oferta.** Si has conseguido identificar bien cada una de las variables de compra de tu cliente será más fácil realizar promociones y ofertas muy ajustadas a sus preferencias. Las nuevas tecnologías permiten desarrollar aplicaciones que faciliten la personalización al máximo, instalando,

²¹ Isabel García Méndez: Aumenta la fidelidad de tus clientes. ¿Sabes cómo? 03/07/2015. <http://www.emprendedores.es/gestion/fidelizar-clientes-satisfechos>

por ejemplo, un programa en el sistema del cliente para que él mismo gestione sus pedidos; se pueden crear servicios exclusivos para determinados clientes; implantar canales especiales de comunicación...

- **Haz un seguimiento.** El acto de la venta no se acaba con el intercambio de producto o servicio por dinero, sino que debe continuar en los tiempos posteriores. Siempre es conveniente realizar alguna llamada o enviar algún mensaje a posteriori para conocer cómo le ha ido al cliente con nuestro producto o servicio. Ofrecele promociones periódicas, servicios novedosos, infórmale sobre ofertas que le puedan interesar, comunícale información relevante sobre el sector, inclúyete en el envío de boletines (previa autorización), involúcrales en tus redes sociales... Haz que se sienta privilegiado.
- **Anticípate a los problemas.** ¿Cuál puede ser la diferencia entre dos averías telefónicas sin resolver? La respuesta de la compañía. Si ante esta situación, una operadora anticipa al cliente una compensación económica y una ampliación de servicios para compensar el trastorno y la otra se limita a esperar a que el cliente pida para darle, está claro quién conseguirá fidelizar a sus clientes. Si has hecho el trabajo previo de analizar seriamente sus necesidades, podrás anticiparte a sus peticiones. Ese es el quid de la cuestión.
- **Regala experiencias.** El 90% de las decisiones de compra las toma la parte emocional del cerebro, de manera que si vinculas emocionalmente a tu cliente con tu empresa será más difícil que te deje por otro. Para los expertos, la ventaja de regalar experiencias es que el valor efectivo de la propuesta es siempre mucho menor que la percepción de quien lo recibe. Estas experiencias pueden ser desde crear una red social privada con tus clientes en la que realizar promociones, concursos o premios hasta organizar catas, regalar entradas a espectáculos deportivos o artísticos, una cena con un chef laureado o sesiones de cuidado personal... De ahí en adelante las ofertas pueden ser infinitas.
- **Y dando un poco de valor añadido.** El recurso de las promociones y las ofertas es siempre muy práctico: desde el típico 2 x 1 hasta servicios extras por el mismo precio. Lo importante es que el cliente perciba que es un privilegio que solo recibe él por ser quien es (años de antigüedad, cantidad de los pedidos, ventajas, etc.). Pero, cuidado, el valor añadido siempre debe desvincularse de una rebaja de precios porque las políticas de descuentos siempre son muy peligrosas.

El marketing de fidelización²² va más allá de la comunicación o la relación; se trata de la actitud proactiva de una organización por encontrar y desarrollar un vínculo afectivo duradero con sus mejores clientes, para que sientan la marca como algo propio y quieran contribuir a su crecimiento y supervivencia. Solo mediante esta filosofía y estrategia obtendremos organizaciones competitivas, sostenibles y rentables.

"La fidelización es un proceso, no es una técnica. Es un proceso que se inicia con la captación, cuyo atributo clave es la conexión emocional, que hace que el comprador se sienta atraído a conocer a ese proveedor que le ha hecho crearse unas expectativas positivas. Continúa con la retención, la cual solo puede darse si lo percibido por el ya cliente ha superado sus expectativas y, así, sentirse impactado emocionalmente. Y termina con la boda, siempre que ese proveedor sea creíble emocionalmente, condición sine qua non para el sí quiero"²³.

Por último, y para concluir, coincidimos con David Gómez²⁴ cuando afirma que los negocios no fracasan por falta de esfuerzo...

- Los negocios no fracasan por falta de ideas.
- Los negocios no fracasan por culpa de la economía.
- Los negocios no fracasan por falta de inspiración.
- Los negocios no fracasan por culpa de la competencia.
- Los negocios fracasan por falta de marketing.
- Los negocios fracasan porque no se diferencian.
- Los negocios fracasan porque no se dan a conocer.
- Los negocios fracasan porque se vuelven más de lo mismo.
- Los negocios fracasan por falta de clientes.

El cliente es la pieza clave del negocio, sin él no existen las ventas y sin ventas no pueden sobrevivir las empresas...

²² Ver Alejandro Schnarch: *Marketing de fidelización*. Ecoe, 2013.

²³ Jesús María Fernández Acebe: *Fidelización: el único camino de la pyme para la innovación*, 1 de abril de 2012. Disponible en: <http://www.foromarketing.com/fidelizacion-el-unico-camino-de-la-pyme-para-la-innovacion>

²⁴ David Gómez: Ob. Cit. 2014. Pág. 22.

Bibliografía

- Ahmed, Shepherer, Ramos y Ramos (2012). *Administración de la innovación*. México: Pearson Education.
- Antúnez, Marco (2012). Las tres caras de la moneda. *Revista ENTREPRENEUR*. 6 de septiembre de 2012.
- Anzola Rojas, Sérvulo (2005). *De la idea a tu Empresa*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Arellano, Rolando (2001). *Comportamiento del consumidor*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Arnold, David (1994). *Manual de la gerencia de marca*. Colombia: Editorial Norma.
- Arteaga, Ramiro (2012). *Neuromarketing organizacional*. Argentina: Editorial Alta Gerencia Internacional.
- Barba, Enric (1993). *La excelencia en el proceso de desarrollo de nuevos productos*. España: Eada Gestión.
- Belén Estrella Fiallo: El reto de crear un ecosistema emprendedor eficiente en el Ecuador. *Revista GESTIÓN*. Octubre/Noviembre 2015. Pág. 40.
- Bellido, Cristina. *Explotación de datos para marketing relacional*, en Manuel Alfaro (2004). *Temas clave en marketing relacional*, Madrid: McGraw-Hill.
- Berniel, Lucila. *Microempresas: ¿fuente de crecimiento o refugio del desempleo?* En Corporación Andina de Fomento (CAF), Banco de desarrollo de América Latina: *Emprendimientos en América Latina: desde la subsistencia hacia la transformación productiva*.
- Bic Galicia(2012). *Cómo crear una marca*. Manuales prácticos de la pyme, julio 2012, España.
- BID-FUNDES INTERNACIONAL. *Desarrollo Emprendedor: América Latina y la Experiencia Internacional*. Kantis, H. (ed.), Angelelli, P. y Moori, V. (colaboradores). 2004.
- Bond, William J. (1990). *Creatividad ejecutiva*. México: Selector.

Capelleras Segura, Joan-Lluís y Kantis, Hugo Daniel (editores) (2009). Nuevas empresas en América Latina: factores que favorecen su rápido crecimiento. Universitat Autònoma de Barcelona y Universidad Nacional de General Sarmiento. España, mayo de 2009. Pág. 150.

Chias, Josep (1990). El mercado son personas. España: Editorial McGraw-Hill.

Chorafas, Dimitris (2000). La investigación en la empresa. México: Editorial Aguilar.

Clancy, Kevin J. y Shulman, Robert S. (1994). Mitos del marketing que están matando a los negocios. México: Editorial McGraw-Hill.

Cooper, Robert G. (1987). Modelo para el desarrollo de un nuevo producto industrial, en *Mercadotecnia*, N° 70, Ed. Diriventas, Colombia.

Corporación Andina de Fomento (CAF), Banco de desarrollo de América Latina: Emprendimientos en América Latina: desde la subsistencia hacia la transformación productiva. Bogotá, Colombia, 2013.

Crea Business Idea (2010). Manual de la creatividad empresarial. 2010.

Cundiff, Edward Still y Govoni Govoni, Norman (1985). *Fundamentals of modern marketing*, Estados Unidos: Editorial Prentice Hall.

D. A. Garvin: *Competing on the eight dimensions of quality*. Harvard Business Review. Noviembre-Diciembre 1987.

Diario Oficial No. 46.164 de 27 de enero de 2006. CONGRESO DE COLOMBIA.

Diccionario de Marketing, España, Cultural S.A., 1999, pág. 277.

Drucker, Peter (1986). *La innovación y el empresario innovador*. Colombia: Editorial Norma.

Fayole, A. y Bruyat, C (2002). A conceptual and methodological framework to study, using the modeling of complex system, the Foundation and Development Processes of Innovate Business Activities. First European Conference en Entrepreneurship Research.

Fischer, E. & Reuber, R.: Support for rapid growth firms: A comparison of the views of founders, government policymakers, and private sector resource providers. *Journal of Small Business Management*, 41(4), 346-365. 2003.

García, Salvador e Isabel García: Desarrollo de nuevos productos en la micro y pequeña industria. En *Administrare Hoy*, N° 42, México, 1999. Pág. 27.

Giffoord, Pinchot (1985). *Intrapreneuring*. Colombia: Editorial Norma.

GómezVallejo, María del Pilar y Satizábal Parra, Katherine (2011). Educación en emprendimiento: fortalecimiento de competencias emprendedoras en la Pontificia Universidad Javeriana Cali. *Economía. Gestión y Desarrollo*. Cali (Colombia), junio de 2011.

Gómez, David (2014). *El día que David venció a Goliat*. Colombia: Ediciones B.

Gretz y Drozdeck(1993). *Aproveche la creatividad de sus empleados*. México: Editorial McGraw-Hill

Guiltinan y Paul (1995). *Administración del mercadeo*, México: Editorial McGraw-Hill.

Hardy, Len (1988). *Estrategias exitosas de mercadeo*. Colombia: Editorial Legis S.A.

Heibing y Cooper (1992). *Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia*. México: Editorial McGraw-Hill.

Herradón, Ana Cruz (2009). *Marketing electrónico para pymes*. México: Editorial Alfaomega.

Hidalgo, Gabriel, Kamiya, Marco y Reyes, Mario Reyes. *Emprendimientos dinámicos en América Latina. SERIE POLÍTICAS PÚBLICAS Y TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA*, N° 16 / 2014. Pág. 15.

James W. Taylor: *Cómo planear estrategias rentables de nuevos productos*, Modern Business Report, Nueva York, 1983. Ver también, Leslie Brokaw, *Grandes ideas, Cordialidad*, vol. 3, 1999: "probablemente la mejor fuente de ideas, tanto generales como específicas, son los clientes" (p. 94).

Jáuregui Alejandro. *Causas típicas de fracaso en nuevos productos*. www.gestiopolis.com. Diciembre de 2001.

Kantis, H. y Díaz, S.: *Innovación y emprendimiento en Chile: una radiografía de los emprendedores dinámicos y de sus prácticas empresariales*. Documento de Trabajo Endeavor. Santiago, Chile. 2008.

Kantis, Hugo (2004). *Un enfoque sistémico de la creación de empresas*. Aparece en Hugo Kantis, editor, con la colaboración de Pablo Angelelli y Virginia Moori Koenig: *DESARROLLO EMPRENDEDOR, América Latina y la experiencia internacional*. Banco Interamericano de Desarrollo.

Kastika, Eduardo (2007). *Creatividad para emprendedores*. Argentina: Editorial Innovar.

Kastika, Eduardo (2009). *Anímese a emprender*. Argentina: Editorial Innovar.

Kawasaki, Guy (2013). *El arte de empezar*. España: Ilustrae.

Kotler, Philip (1977). *Dirección de mercadotecnia*. México: Editorial Diana.

Kotler, Philip (2003). *Los 80 conceptos esenciales del marketing de la A a la Z*. México: Pearson Educación S.A.

Kotler, Philip y Armstrong, Gary (1996). *Mercadotecnia*. México: Editorial Prentice Hall

Lambin, Jean-Jacques (1991). *Marketing estratégico*. España: Editorial McGraw-Hill.

Lawson, Faucher, Everett (2007). *Power lows and success rates of new product introductions*. Proceedings of Australian New Zeland Marketing Academy.

Levitt, Theodore (2011). *El jefe de mercadeo y el primer ejecutivo*. Aparece, en *Hacia un marketing efectivo*. Bogotá: Diriventas Editor.

Lora, Eduardo and Francesca Castellani, Editores: *Entrepreneurship in Latin America: A Step Up the Social Ladder?* a copublication of the inter-american development bank and the world bank. Marzo 2014.

Loudon, David y Della, Albert (1995). *Comportamiento del consumidor*. México: McGraw-Hill.

Madia de Souza, Francisco Alberto (1995). *La sexta generación del marketing*, Colombia: Editorial McGraw-Hill.

Majaro, Simón (1996). *La esencia de la mercadotecnia*. México: Editorial Prentice Hall.

Mariotti, John (2001). *Lo fundamental y lo más efectivo acerca del marketing*. Colombia: Editorial McGraw-Hill.

Mazarrasa, Miguel (2000). *Marketing y calidad total*. España: Editorial Gestión 2000.

Mc. Person, Joseph (1985). *Innovación y creatividad, palabras de advertencias sobre recetas para triunfar*. International Management.

McCarthy y Perrault (2004). *Marketing, planeación estratégica: de la teoría a la práctica*. 11ª edición. Tomo 1. México: McGraw-Hill.

McCarthy, Jerome y Perreault, William (1997). *Marketing*. España: Editorial McGraw-Hill.

McClelland, David C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, N. J. USA: D. Van Nostrand Co.

Oppenheimer, Andrés (2014). *¡Crear o Morir! La esperanza de América Latina y las cinco claves de la Innovación*. Colombia: Editorial Penguin Random House.

Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2011). *Generación de modelos de negocio*. España: Deusto S.A. ediciones.

Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. España: Deusto S.A. Ediciones.

P. Eiglier & y E. Langeard (1989). *Servucción*. España: Editorial McGraw-Hill.

Pereira Laverde, Fernando. *Reflexión sobre algunas características del espíritu emprendedor colombiano*. Revista *Economía, Gestión y Desarrollo*, Cali (Colombia). No. 1. 9-26 de agosto de 2003.

Periódico El Colombiano. *Algunos beneficios del plan de mercadeo*. Medellín, 22 de febrero de 2010.

Periódico El Tiempo, Colombia, 22 de noviembre de 2015. Pág. 3. Informe especial. *Informalidad: un monstruo de mil cabezas*.

Peters, Thomas y Waterman, Robert (1984). *En busca de la excelencia*. Colombia: Editorial Norma.

Peters, Tom y Austin, Nancy (1985). *A passion for excellence*. Inglaterra: Editorial Collins.

Prats, María Julia y Agullas, Remei (2008). *Algo más que intuición para los negocios, competencias que todo emprendedor debe desarrollar*. Documentos de Investigación DI - 765. Septiembre de 2008. IESE, Business School, Universidad de Navarra. Pág. 8.

Reidenbach, Eric y Ray Grubbs (1988). *Desarrollo de nuevos productos bancarios*. España: Editorial Díaz de Santos.

Revista *Dinero*, 13 de noviembre de 2015. Pág. 26.

Revista *Dinero*, Colombia. *Jalón de orejas*. 13 de noviembre de 2015. Pág. 27.

Rodríguez, Mauro (1997). *Pensamiento creativo integral*. México: McGraw-Hill, México.

Sanguinetti, Pablo (2014). *Emprendimiento en América Latina: ¿fuente de crecimiento del empleo y la productividad?* Coyuntura Pyme. Edición 44. Colombia. Enero 2014. Págs. 16-19.

Santil, M. Díaz (2009) *Sea empresario de su propio desarrollo, para dejar de pensar como empleado*. República Dominicana: Editorial Corripio.

Savermann, Peter (1983). *Psicología del mercado*. España: Editorial Herder.

Schnarch, Alejandro (2009). *Marketing estratégico para pymes*, Cámara de Comercio de Bogotá.

Schnarch, Alejandro (2011). *Creatividad Aplicada*. Colombia: Ecoe Ediciones.

Schnarch, Alejandro (2013). *Marketing de fidelización*. Colombia: Ecoe Ediciones.

Schnarch, Alejandro (2014). *Desarrollo de nuevos productos*. 6ª edición. México: Editorial McGraw-Hill.

Schnarch, Alejandro (2014). *Emprendimiento exitoso*. Colombia: Ecoe Ediciones.

Stanton, William (2005). *Marketing*. México: Editorial McGraw-Hill.

Tapscott, Don y Williams, Antony (2007). *Wikinomics*. España: Editorial Paidós.

Timmons, J. & Spinelli, S. (2007). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st century*, 7th ed., Boston: McGraw-Hill / Irwin. 2007.

Trías de Bes, Fernando (2007). *El libro negro del emprendedor*. Colombia: Empresa Activa.

Valera, Rodrigo (2008). *Innovación Empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas*. Tercera Edición. Cali, Colombia: Pearson Prentice Hall.

Varela, Rodrigo (2008). *Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas*. 3ª. edición. México: Editorial Pearson.

Varela, Rodrigo (2011). Editor: *Desarrollo, Innovación y Cultura Empresarial*. CDEE, Colombia. Volumen 2 Educación Empresarial.

Varela, Rodrigo y Bedoya, Olga Lucía (2006). *Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias*. CDEE-ICESI.

Varela, Rodrigo: *Educación empresarial basada en competencias empresariales*. Aparece en CDEE-ICESI.

Vesga, Rodríguez, Schnarch y García (2015). *Emprendedores en crecimiento*. Universidad de Los Andes – Confecámaras. Colombia.

Weinberger Villarán, Karen (2009). *Plan de negocios*. Proyecto USAID / PERÚ / MYPE COMPETITIVA. Junio 2009. Pág. 22.

Zeithaml y Bitner (2002). *Marketing de servicios*. México: Editorial McGraw-Hill.

Zikmund, William (1998). *Investigación de mercados*. México: Editorial Prentice Hall.

Cibergrafía

<http://www.edgardomaidana.com>

<http://analisiscompetitivo.com>

<http://bienpensado.com>

<http://blogs.iadb.org>

<http://cultura.elpais.com>

<http://elempresario.mx>

<http://empobus.com>

<http://emprendedor.com>

<http://es.wikipedia.org>

<http://gestion.pe/tu-dinero>

<http://graffica.info>

<http://manuelgross.bligoo.com>

<http://monyepes.blogspot.com/>

<http://noticias.universia.es>

<http://paugarciamila.com>

<http://prosperez.wordpress.com>

<http://rutanmedellin.org/es>

<http://segib.org/>

<http://socrates.ieem.edu.uy/2014/05/%C2%BFemprender-innovar>

<http://winred.com>

<http://www.andrespallaro.com>

<http://www.apple.com>

<http://www.bancomundial.org>

<http://www.buenosnegocios.com>

<http://www.ceide-fsm.com>

<http://www.cepal.org>

<http://www.cronista.com>

<http://www.diariolasamericas.com>

<http://www.dinero.com>

<http://www.elfinancierocr.com>

<http://www.elpais.com.co>

<http://www.eltiempo.com>

<http://www.emprendedores.es>

<http://www.empredepyme.net>

<http://www.emprenderconalma.com>

<http://www.emprendices.co>

<http://www.expansion.com>

<http://www.finanzas.com>

<http://www.forbes.com.mx>

<http://www.gemconsortium.org/>

<http://www.gerencie.com>