



UNIVERSIDAD DE BELGRANO

Las tesis de Belgrano



Facultad de Ciencias Económicas
Carrera Licenciatura en Comercialización -
Articulación Doble Diploma

Teoría del market-driven management
Definición, fundamentos y análisis del contexto
para su aplicabilidad en la región

N° 856

Gabriela Paula Rossi

Tutor: Lic. Gustavo Vivas Márquez

Departamento de Investigaciones
Fecha defensa de tesina: 14 de septiembre de 2015

Universidad de Belgrano
Zabala 1837 (C1426DQ6)
Ciudad Autónoma de Buenos Aires - Argentina
Tel.: 011-4788-5400 int. 2533
e-mail: invest@ub.edu.ar
url: <http://www.ub.edu.ar/investigaciones>

Tabla de contenido

<i>Introducción</i>	5
Marketing estratégico: antecedentes	5
Planteo del problema	5
Fundamentación.....	5
Objetivos	6
Objetivo principal:	6
Objetivos secundarios:	6
Hipótesis.....	6
<i>Marco teórico</i>	7
Market-driven management y marketing estratégico	7
Dinámica competitiva y contexto.....	7
<i>Capítulo I: Definición y alcance</i>	9
Teoría del marketing	9
Organización <i>market-driven</i>	11
Conclusiones del Capítulo 1.....	12
<i>Capítulo II: Sistema competitivo</i>	13
La importancia de los clientes en el negocio.....	13
Burbujas de demanda	13
El consumidor actual y cómo acercarse a él.....	13
Los activos intangibles: la ventaja competitiva por excelencia	15
Intangibles de producto	15
Drivers Intangibles del producto.....	16
Intangibles organizacionales.....	16
Conclusiones del Capítulo 2.....	18
<i>Capítulo III: Factores competitivos</i>	19
El management del tiempo y el espacio como estrategia competitiva.....	19
La empresa como parte de una network.....	20
La estructura de costos de las networks	21
Conclusiones del Capítulo 3.....	22
<i>Capítulo IV: Corporate governance</i>	23
La gestión estratégica de la sustentabilidad	23
La sustentabilidad y la innovación: business model innovation	24
Corporate governance en mercados globales	25
Marco normativo.....	25
Conclusiones del Capítulo 4.....	27
<i>Capítulo V: Análisis del contexto regional y nacional</i>	28
Caso Open English	28
Desarrollo de la innovación	29
Condiciones generales.....	31
Alineación con la teoría.....	32
<i>Anexo I: Aplicación práctica - Caso Levi's</i>	33
<i>Anexo II: Aplicación práctica - Caso Zara</i>	35
<i>Anexo III: Aplicación práctica - Caso Open English</i>	37
<i>Anexo IV: Aplicación Práctica - Caso Mercado Libre</i>	39

<i>Conclusiones</i>	41
Análisis interno	41
Análisis externo	41
¿Es posible desarrollar una estrategia market-driven independientemente de dónde se encuentre la empresa?	42
Recomendaciones.....	42
Referencias	43

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1 Elementos fundamentales de la empresa market-driven	8
Ilustración 1 Evolución de la orientación del marketing.....	10
Ilustración 3 - Activos intangibles	17
Ilustración 3 - Triple bottom line.....	23

Introducción

Marketing estratégico: antecedentes

El marketing estratégico es una teoría acuñada por Jean Jacques Lambin a partir del estudio sobre el marketing difundido por Philip Kotler. A esta altura, es más que un mero trabajo teórico y fue adoptado por numerosas empresas que han decidido desarrollar una ventaja competitiva que sea difícil de igualar, única, capaz de ser mantenida en el tiempo, superior a la de la competencia y aplicable a diversas situaciones. La forma en la cual es posible identificar esa ventaja competitiva que hace a una empresa diferente del resto, es a través de la cadena de valor. Ésta divide a la organización en actividades *core* y actividades de apoyo y pone en evidencia dónde están los puntos débiles y las fortalezas de la estructura.

Las organizaciones pueden optar entre desarrollar una estrategia de diferenciación o una estrategia de costos. Al igual que en el marketing tradicional, el principal objetivo del marketing estratégico es el de satisfacer las necesidades de los consumidores, con la diferencia de que aquí se busca llegar antes que los competidores y al menor costo posible.

A pesar de que la publicación de Lambin aún tiene vigencia, en un mundo globalizado como el actual no es realista hablar de estructuras empresariales estáticas, configuradas como cadenas de actividades definidas y con estrategias planteadas a largo plazo, sin considerar el dinamismo que produce el contexto global. Es por ello que el autor reformula la teoría y añade factores competitivos altamente dinámicos, tales como el espacio y el tiempo, y replantea el rol que tiene la tecnología en la estrategia empresarial.

La revisión de esta teoría ha sido realizada por el mismo Jean Jacques Lambin junto a los profesores y académicos de la Università degli Studi di Milano Bicocca en Milán, Italia, bajo la coordinación del director de la Laurea Magistrale in Marketing e Mercati Globali el doctor Silvio Brondoni, con quien he tenido la oportunidad de tomar clases durante el período académico 2014/15. Tras cursar asignaturas tales como *Market-Driven Management*, *Corporate Governance Communications*, *Advanced Competitive Management*, en el presente trabajo se exponen los conocimientos adquiridos a lo largo de dicha maestría, planteando un primer acercamiento a la teoría en Argentina.

Planteo del problema

Si bien el marketing estratégico se aplica en la actualidad y aún representa una teoría más avanzada que la del marketing operativo tradicional, es necesario preguntarse si su implementación es factible en el contexto actual. En un mundo globalizado e hiper competitivo y donde las barreras físicas son cada vez menores, el flujo de información es cada vez mayor y más accesible y los servicios resultan tan importantes como los productos tangibles. En este contexto es fundamental preguntarse si la cadena de valor como fuente de ventaja competitiva sostenible en el tiempo es suficiente o si se debe plantear otra estrategia.

Hoy son pocos los mercados en los cuales se pueden analizar factores competitivos de manera estática. Por el contrario, lo que prima es el dinamismo y por ello es necesario analizar a los mercados como escenarios cambiantes, a los competidores como posibles *partners*, a la empresa como un conjunto de recursos organizados que se adaptan según el contexto, y a los consumidores como una fuente de información no manipulable. El presente trabajo busca definir un marco para el análisis dinámico del mercado, a través del aporte de otros factores que se desprenden de una nueva teoría del marketing: el *market-driven management*, o marketing guiado por el mercado.

Fundamentación

A partir del análisis de Lambin, quien propone una revisión de su propia teoría acerca del marketing estratégico, la idea de esta tesina es abordar la orientación al mercado y sus factores de influencia desde un punto de vista teórico e innovador. Los factores analizados ya no se fundamentan en la mera organización de recursos a través de la cadena de valor sino que son tratados desde un punto de vista dinámico, donde son tenidos en cuenta en las decisiones que se toman y, por ende, afectan el futuro de la

empresa. A través de ejemplos prácticos sobre compañías que se han aproximado a la implementación de esta orientación, se definirá el camino a seguir para quienes se dispongan a aplicarlo en forma completa, comprometiendo a toda la organización en el cumplimiento de la estrategia.

Objetivos

Objetivo principal:

- Exponer la disciplina del market-driven management de forma teórica y establecer un antecedente para su análisis en Argentina, definiendo sus límites y alcances.

Objetivos secundarios:

- Explicar qué es el *market-driven management* y cómo opera en la dinámica competitiva
- Diferenciarlo de la teoría del marketing tradicional de Kotler y del marketing estratégico de Lambin
- Exponer casos prácticos reales en los cuales empresas internacionales hayan utilizado las dinámicas competitivas del *market-driven management* como parte de sus estrategias
- Encontrar casos prácticos reales de empresas locales o regionales y analizar la factibilidad de que éstas apliquen estrategias propias del *market-driven management* de acuerdo al contexto existente

Hipótesis

El *market-driven management* es una forma de gestión y comportamiento estratégico efectivo y sostenible en el tiempo, aplicable a diversos mercados y organizaciones, independientemente de dónde se encuentren.

Marco teórico

Market-driven management y marketing estratégico

Se llama *market-driven management* a la forma en que son gestionadas las empresas que se orientan al mercado.

La orientación al mercado es la cultura de negocio que debe estar difundida en toda la organización a través de una coordinación interfuncional. Tiene el objetivo de proyectar y promover, dentro de condiciones beneficiosas para la empresa, soluciones que otorgan valor superior a los clientes directos e indirectos y a los otros stakeholders o partes interesadas en el mercado.

Una organización orientada al mercado opera en el ámbito del marketing estratégico, es decir, realiza un análisis sistemático y continuado de las características del mercado y sus necesidades, y desarrolla productos o combinaciones de servicios que permiten a la organización satisfacer segmentos de clientes o grupos dentro de éstos, de una manera más eficaz que sus competidores.

Cumpliendo estos objetivos, la empresa se asegura la obtención de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. De esta manera puede presentar al mercado alternativas de diferenciación, tales como:

- cualidades diferentes a las que proponen los competidores
- una productividad superior a la de los otros a través de una ventaja de costos.

El marketing estratégico tiene la función de orientar a la empresa hacia las oportunidades económicas más atractivas para ella en cuanto a recursos y know-how, y que ofrezcan un potencial de crecimiento y rentabilidad¹.

Dinámica competitiva y contexto

Una organización market-driven posee tres características fundamentales:

- tiene una **cultura orientada a mirar hacia afuera** de las fronteras de la organización. La mirada está puesta en el cliente, se analiza constantemente cuál es el valor que se le otorga y cuáles son las fuentes de ventaja competitiva.
- La empresa **interpreta al mercado de manera anticipativa**, es decir, desarrolla un marketing proactivo. Éste tiene el objetivo de crear nuevos mercados a través del uso de la tecnología o de la creatividad organizacional, en vez de reaccionar ante deseos expresados por una demanda ya existente y agrupada, como lo hace el marketing operativo.
- La organización cuenta con una **estructura capaz de anticiparse** y responder a las exigencias del cliente y del mercado.

Cuando se cumplen estas condiciones, en general se está ante organizaciones interfuncionales donde las decisiones se toman tanto horizontal como verticalmente, y donde la comunicación fluye de igual modo.

El contexto perfecto para que estas organizaciones desarrollen su actividad es el mercado en condición de exceso de oferta. En esta condición de mercado, las empresas ofrecen una mayor cantidad de bienes de los que la demanda existente puede absorber. Es un contexto de competencia muy agresivo, en el cual los clientes perciben el valor de acuerdo al diferencial positivo que la empresa crea en comparación con sus competidores. Los consumidores conocen todas las opciones que les ofrece el mercado, están hiper informados y en consecuencia es más difícil satisfacerlos.

¹ Lambin, J.J., *Marketing Estratégico*. Tercera edición. Mc Graw Hill, 1995.

² Lambin J.J., *Changing Market Relationships in the Internet Age*, UCL, Presses Universitaires de Louvain, Louvain-la-Neuve. Bélgica, 2008. Capítulo 2.

Las organizaciones observan constantemente el mercado para prever los cambios en la demanda y por ello resulta sumamente importante el sistema informativo que se utiliza para llevar a cabo la investigación de mercado y la *market intelligence*, es decir, el análisis del contexto competitivo³.

Estos esfuerzos resultan inútiles si no se realiza una atinada administración de los factores tiempo y espacio, que son considerados variables críticas del *market-driven management*.

El **tiempo** es relevante porque determina que la empresa llegue a satisfacer a los clientes antes que la competencia. Para lograrlo, siempre que sea posible, comprime el tiempo de los procesos (*time compression*) y busca dar con el *time-to-market*, es decir, el momento justo en el cual implementar acciones como lanzamientos de productos, publicidad, promociones.

Por su parte, el **espacio** adquiere importancia en el contexto competitivo global, ya que las empresas buscan constantemente obtener recursos de producción al menor costo posible, sin importar dónde se encuentre la demanda⁴.

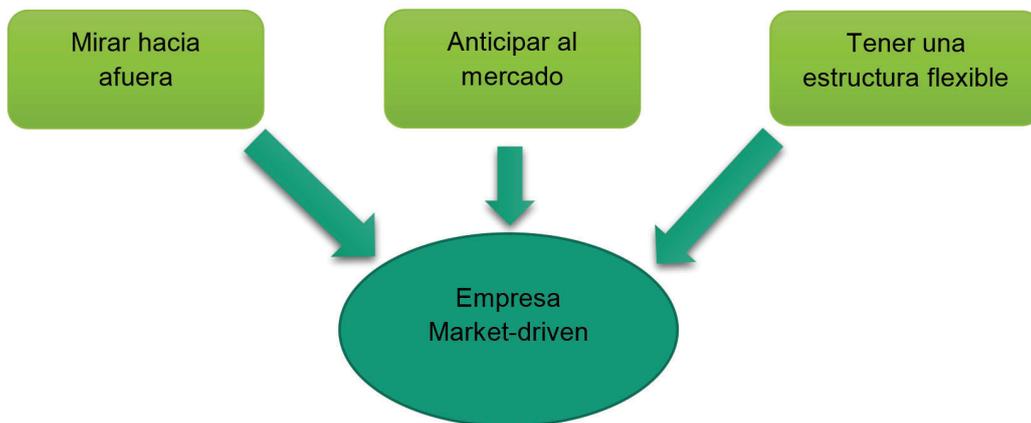


Ilustración 1
Elementos fundamentales de la empresa market-driven

³ Riboldazzi S., *Competitive Customer Value nelle imprese della grande distribuzione*, Giappichelli, Torino, 2007. Capítulo 2.

⁴ Garbelli M.E., *Localizzazione produttiva e dinamiche competitive*, Giappichelli, Torino, 2004. Capítulo 2.

Capítulo I: Definición y alcance

Teoría del marketing

El marketing, definido por Philip Kotler, quien es considerado su principal difusor, se define como:

“Un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes (Kotler, 2001)”

Para la American Marketing Association “el marketing es una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones con estos últimos, de manera que beneficien a toda la organización”⁵.

Como puede observarse, hay una evolución en la definición del término. En primer lugar, pasa de ser considerado un proceso administrativo a una función de la organización, lo que le da mayor importancia e identidad. Por otra parte, Kotler relaciona la entrega de valor con el intercambio de productos, mientras que la AMA habla del valor en sí mismo como parte de un proceso que puede incluir otros atributos aparte del producto tangible. Por último, la segunda definición introduce el concepto de relacionamiento con los clientes y de beneficio para la organización, demostrando que ya no es más una simple actividad que se realiza para vender sino que forma parte de la estrategia organizacional.

De acuerdo con Jerome Mc Carthy⁶, en una teoría luego difundida por Kotler, el marketing se implementa a través del mix de marketing, mejor conocido como las 4Ps, que son:

- **producto:** aquello que se ofrece al mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o deseo.
- **precio:** valor de intercambio asociado a la transacción, a través del cual la compañía genera ingresos.
- **plaza o distribución:** determina dónde se comercializa el producto o servicio.
- **promoción:** comunica, informa y contacta al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos y ofertas.

Sin embargo, hoy es común encontrar otras teorías que complementan a la de Kotler. Debido a la nueva concepción que se tiene del contexto y a la aparición de la economía social, hay autores que hablan de variables diversas a las 4Ps tradicionales.

Por ejemplo, Brian Solís plantea que en la actualidad existen 6Ps, añadiendo las variables *people* (personas) y *purpose* (propósito). El principal pilar de su teoría se fundamenta en la necesidad de incluir a las personas en el mix de marketing, dado que son los consumidores quienes deben estar en el centro de la estrategia a través del desarrollo de la empatía. Con el propósito se hace referencia al pasaje a la acción, a la implementación y alineamiento que debe tener la organización con la visión que plantea⁷.

El pasaje de la teoría de Kotler a la de Lambin se dio a través de las diversas orientaciones que tuvo el marketing en el tiempo. De este modo se han sucedido diversos escenarios:

- orientación al producto o marketing pasivo, (1)
- orientación a las ventas o marketing operativo, (2)
- orientación al cliente o marketing estratégico, (3)
- orientación al mercado o market-driven management. (4)

⁵ American Marketing Association: MarketingPower.com, sección Dictionary of Marketing Terms. Sitio web. Recuperado de: <http://www.marketingpower.com/>

⁶ Pixel Creativo (recuperado el 12 de Julio de 2015), Blog de publicidad. Marketing Mix: las 4 P del Marketing. Recuperado de: <http://pixel-creativo.blogspot.com.ar/2011/10/marketing-mix-las-4-p-del-marketing.html>

⁷ Marketing Directo (9 de Febrero de 2013), Portal para el marketing, la publicidad y los medios. Las 4Ps no han muerto: así son la quinta y la sexta P del marketing. Recuperado de: http://www.marketingdirecto.com/actualidad/publicidad/las-4-ps-no-han-muerto-asi-son-la-quinta-y-la-sexta-p-del-marketing/?utm_source=MarketingDirecto&utm_medium=Teletipo

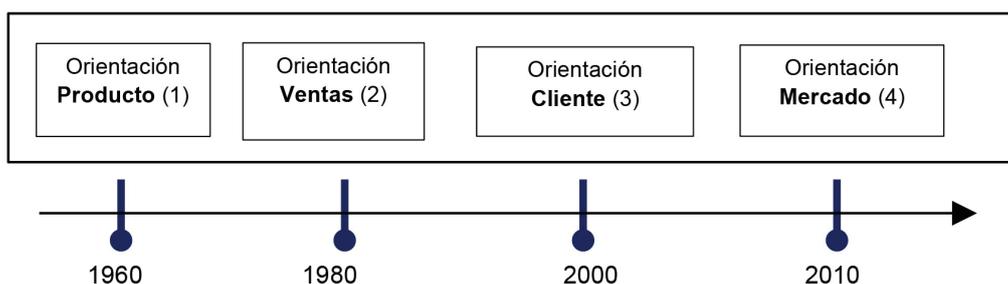


Ilustración 1
Evolución de la orientación del marketing

Para implementar estos modelos ampliados ya no sólo se deben utilizar herramientas con un fin táctico u operativo, sino que debe desarrollarse una cultura de empresa integrada, alineada con los objetivos organizacionales y orientada al consumidor y la competencia.

Si bien estas orientaciones aún son consideradas como estratégicas en la comercialización de ciertas categorías de productos, la globalización y la constante evolución de la tecnología han convertido a algunos mercados en hiper competitivos debido al exceso de oferta, convirtiéndolas en obsoletas por su estaticidad.

En este contexto competitivo las empresas deben posicionarse con estrategias sostenibles a largo plazo pero a su vez deben ser dinámicas, teniendo la capacidad de reaccionar eficazmente ante los cambios que se van presentando. El modo en que estas organizaciones pueden continuar creciendo y expandiéndose es a través de la elección de la **orientación al mercado** con el enfoque *market-driven*.

Según Lambin, son cuatro los elementos que diferencian al *market-driven* management del concepto de marketing tradicional.

- En primer lugar, el marketing tradicional se orienta básicamente hacia los clientes, mientras que esta **visión extendida** también considera a otros actores clave como los competidores, distribuidores, e influenciadores, entre otros *stakeholders*.
- En segundo lugar, el marketing tradicional opera en una dinámica *pull* por parte del mercado, mientras que la orientación al mercado además considera que, a través de los procesos de innovación, las empresas producen en el mercado un **efecto push** de la tecnología a través de la introducción constante de innovación.
- En tercer lugar, el marketing tradicional tiene un enfoque orientado a la acción bajo el paradigma del mix de marketing, más conocido como 4Ps, compuesto por las variables producto, precio, promoción y plaza. El marketing estratégico, en cambio, se basa en la **búsqueda de soluciones**, es decir que mantiene un enfoque basado en las necesidades específicas del cliente.
- Por último, mientras el marketing operativo limita sus acciones al área, el marketing estratégico plantea que exista una **cultura organizacional diseminada** en todos los niveles y funciones de la organización⁸.

⁸ Lambin J.J., Changing Market Relationships in the Internet Age, UCL, Presses Universitaires de Louvain, Louvain-la-Neuve, Belgio, 2008.

Organización *market-driven*

Una organización que se rige por el *market-driven* management debe ser una organización orientada al mercado.

Según Shapiro⁹, esto sucede cuando se cumplen tres principios:

- la información relevante que influye en la decisión de compra del consumidor penetra en todas las funciones de la empresa.
- Las decisiones estratégicas y tácticas de la empresa se adoptan de forma interfuncional e interdivisional, ya que son realizadas en conjunto por grupos multidisciplinarios dentro de la organización.
- Las divisiones y departamentos funcionales de la organización adoptan decisiones bien coordinadas y las ejecutan con un sentido compartido de servicio al cliente.

En una línea similar, Kohli y Jaworski¹⁰ consideran que la orientación al mercado consta de tres elementos básicos:

- la orientación al cliente,
- la integración y coordinación de las funciones de la empresa, y
- la orientación al beneficio.

La orientación al mercado sustituye al tradicional concepto del mix de marketing. Reformula la función del marketing y extiende su definición no sólo a los consumidores sino también a los otros actores o stakeholders.

Dependiendo del contexto en el que se encuentran, las organizaciones pueden decidir entre aplicar un marketing estratégico de respuesta o uno proactivo.

- El **marketing estratégico de respuesta** consiste en individualizar necesidades o deseos ya expresados por clientes potenciales y satisfacerlos con el objetivo de desarrollar una demanda existente o un mercado potencial.
- El **marketing estratégico proactivo**, en cambio, busca individualizar las necesidades latentes o encontrar nuevos modos de satisfacer las ya existentes. El objetivo en este caso es crear nuevos mercados a través de la inserción de la tecnología o del desarrollo de la creatividad organizacional.

De todos modos, no en todos los mercados funcionan de manera exclusiva alguno de los dos enfoques, sino que en algunos casos una estrategia híbrida puede ser la mejor opción.

Como fue explicado anteriormente, se fomenta un efecto push de la tecnología como consecuencia de la difusión de la innovación. A través de la elección de uno de estos dos enfoques, la organización debe definir su estrategia y en función de ella, su estructura. Si bien algunas funciones de la organización como las de *staff* parecen no verse directamente afectadas por las decisiones estratégicas a largo plazo, hay sectores core como los de producción, investigación y desarrollo, investigación de mercado y *market intelligence*, que necesariamente deben involucrarse en el desarrollo de la estrategia para ser funcionales a ella y que requieren para ello de una integración con las actividades de apoyo.

Esto lleva a pensar que la orientación al mercado no es una mera herramienta sino una filosofía en la cual toda la organización debe sumergirse. De este modo, la función de marketing debe proyectarse también hacia adentro de la propia organización, readaptando su estructura en función de la estrategia.

A través de la gestión de los recursos humanos se contempla a los empleados de la organización como un mercado al que hay que analizar, segmentar y ofrecerle un producto atractivo. En este caso no serán solamente el puesto de trabajo y el salario sino todo un conjunto de elementos intangibles que tiene el objetivo de satisfacer sus necesidades y conseguir un mayor rendimiento y alineación con los objetivos de la empresa. Los empleados son tratados como clientes de la compañía.

⁹ Shapiro B., *Ahora toda la empresa interviene en la estrategia de marketing*, Harvard-Deusto Business Review, 39, tercer trimestre 1989, págs. 3-10.

¹⁰ Kohli A. y Jaworski B., *Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications*, Journal of Marketing, 54, 2, abril 1990, págs. 1-18.

De acuerdo con Nerver y Slater las compañías *market-driven* tienen tres componentes de comportamiento que son: a) orientación al consumidor, b) orientación al competidor, y c) coordinación interfuncional; y dos criterios de decisión que son el **foco en el largo plazo** y la **rentabilidad**.

Según Day, una compañía *market-driven* tiene capacidades superiores para entender, atraer y mantener clientes valiosos. Las características que una organización debe poseer para ser considerada superior a otra que opera en el mismo mercado son tres:

- una cultura basada en el exterior, con el foco puesto en la creación de valor para el cliente y la búsqueda constante de nuevas fuentes de ventajas competitivas
- capacidades distintivas para percibir al mercado, analizar la demanda y definir estrategias de anticipación
- una estructura organizacional que permita a la compañía anticipar los cambios en las necesidades de los clientes y responder a las condiciones del mercado.

De acuerdo con Brondoni y la Università degli Studi di Milano Bicocca, el *market-driven management* es una estrategia orientada al mercado cuyo objetivo es el de crear inestabilidad en la oferta y aumentar la variabilidad de la demanda, dominando la creación de valor con respecto a la competencia, lo que requiere la realización continua de *benchmarking*, para llegar antes y mejor que los competidores¹¹.

En conclusión, la elección de la orientación al mercado como filosofía pone a la organización dentro de un sistema que le da la palabra a los consumidores, dirige la inversión y la producción en función de la satisfacción de las necesidades tanto individuales como colectivas, respeta la pluralidad y la diversidad de necesidades a través de la segmentación de mercado adaptándose a situaciones individuales, fomenta la innovación y las actividades empresariales, cuida los impactos sociales y culturales producidos por la actividad económica y contribuye a encontrar soluciones a las necesidades de la población en general.

Conclusiones del Capítulo I

- Lambin: el *market-driven management* se basa en la consideración de todos los stakeholders en la estrategia, en el efecto push de la tecnología a través de los procesos de innovación, en la atención de las necesidades específicas de los clientes, y en una cultura organizacional interfuncional.
- Nerver y Slater: el *market-driven* combina las orientaciones al consumidor, al competidor y la coordinación interfuncional, con el fin de obtener una rentabilidad sostenible en el largo plazo.
- Day: cultura basada en el exterior, valor para el cliente, capacidad de análisis del mercado, estructura organizacional dinámica.
- Brondoni: creación de inestabilidad en la oferta y la demanda, *benchmarking* con la competencia para llegar antes y mejor.

En conclusión, para que una organización sea considerada *market-driven* debe orientarse al beneficio, tener un sentido compartido de servicio al cliente que penetre en todas las funciones, mirar a las necesidades de los clientes y stakeholders e integrar y coordinar las acciones.

¹¹ Gordini, N., *Market-Driven Management: A Critical Literature Review*, Symphonya Emerging Issues in Management n.2, 2010.

Capítulo II: Sistema competitivo

La importancia de los clientes en el negocio¹²

El cliente es producto del desarrollo de cada empresa mediante la relación que establece con los usuarios y consumidores para lograr la reiteración de compra. Un cliente fiel debe ser considerado como un activo de la organización. Desde el punto de vista de la empresa, el beneficio de la relación con el consumidor es lograr en él el hábito de recompra. El cliente, a su vez, a través de la relación con la empresa busca individualización y personalización.

Si se tienen clientes retenidos, el negocio es más sustentable. El planeamiento es más accesible, la proyección de resultados es más sólida, se pueden acceder a mayores posibilidades de nuevos negocios o productos y es más sencillo lograr más y mejores resultados.

La clave para retener clientes está en la satisfacción. Ésta es individual, está basada en las expectativas que cada uno posee y depende de la situación que se debe resolver. Por lo tanto, la satisfacción la define el cliente. La retención de clientes se convierte en un aspecto fundamental cuando:

- la oferta es mayor que la demanda, que está saturada
- el mercado está en la etapa de madurez
- hay un contexto de híper competencia

Estas tres características son típicas de un contexto de exceso de oferta en el cual es ideal la aplicación de una filosofía de negocio *market-driven*.

Burbujas de demanda

Las empresas que adoptan el *market-driven management* como estrategia suelen encontrarse en mercados en donde hay exceso de oferta en los cuales la producción excede la capacidad de absorción de la demanda y la fijación de precios es libre¹³. Sin embargo, este exceso de oferta no necesariamente hace referencia a una cuestión cuantitativa, sino a una inestabilidad en las condiciones características de la estructura de la demanda, de la oferta y respecto a las variables ambientales.

En el contexto internacional de híper competencia, las estrategias vencedoras son aquellas que asumen que un negocio es rentable sólo cuando se tiene la capacidad de definir la innovación y crear burbujas de demanda. Éstas son agregaciones de clientes individualizados y agrupados que comparten características específicas relacionadas con la oferta que la empresa puede hacer en un determinado momento.

Estos grupos nacen a partir de un estímulo empresarial preciso y planificado. La empresa debe satisfacerlas y abandonarlas en el momento justo, dejándole a los competidores y seguidores la porción residual de la burbuja, el segmento de consumidores menos rentable y fiel. En consecuencia, la compañía regula todos los tiempos de esta burbuja a través de la estrategia de *time-based competition* gestionando la compresión, el valor y la duración de los mismos¹⁴.

El consumidor actual y cómo acercarse a él

Los consumidores están cada vez más informados y captarlos y fidelizarlos se ha convertido en algo difícil. Por ello las empresas crean burbujas de demanda con el fin de reducir la imprevisibilidad en su comportamiento.

Para que una empresa pueda crear una burbuja de demanda debe contar con ciertos recursos: una marca fuerte que pueda sostener el lanzamiento de ofertas agresivas, un sistema de información adecuado

¹² Apuntes de la asignatura Satisfacción de los Clientes realizados por el Lic. Gustavo Vivas Márquez. Carrera Lic. en Comercialización, Facultad de Ciencias Económicas. Primer cuatrimestre de 2013.

¹³ Lambin, J.J., *Ouverture de 'Market-driven Management'*, Symphonia Emerging Issues in Management, n. 2, 2000-2001.

¹⁴ Corniani, Margherita, *Segmentazione e aggregazione della domanda aziendale*, Cap. 3, G. Giappichelli, Torino, 2004.

que le permita identificar y agrupar a estos consumidores en el tiempo y la forma correctos y una cultura de empresa que se adapte a la situación mediante la incorporación de la inestabilidad como factor recurrente.

Para entender cómo funciona la dinámica de la fidelización de los clientes en los mercados con exceso de oferta, es necesario entender cómo se clasifican los mismos.

- En primer lugar tenemos a los **clientes fieles**, aquellos que continúan eligiendo a la marca en el tiempo sin considerar como alternativas a los productos de la competencia. Aquí actúan como influencia los elementos intangibles.
- Luego están los **clientes infieles**, aquellos que evitan repetir el comportamiento de compra en el cual han incurrido de manera adrede a causa de cierta insatisfacción producida en la adquisición anterior.

En los mercados en exceso de oferta, por otra parte, están los **clientes no fieles**, que son aquellos que no repiten la compra porque ciertas condiciones no están dadas. Algunas de estas condiciones pueden ser:

- la elevada intensidad competitiva,
- lo sobre informada que está la demanda,
- la madurez tecnológica y comercial que tiende a homogeneizar a la oferta y
- la gran cantidad de alternativas que tienen los consumidores;

es decir, todos factores que provienen de la elección racional del consumidor.

La diferencia entre los clientes infieles y los no fieles está en que los primeros decididamente no quieren repetir el proceso de compra. En cambio, los clientes no fieles están dispuestos a hacer la recompra pero, dadas ciertas condiciones del contexto, deciden no hacerla. Estos clientes, que se comportan como no fieles, abundan en los mercados con exceso de oferta, a raíz del contexto dinámico y cambiante y la rapidez de las acciones de los competidores en el mercado.

Hoy los clientes tienen un rol más activo involucrándose en el mejoramiento de los productos. A través de los datos que proporciona el *Customer Relationship Management*, y los modelos predictivos de información que utilizan, las empresas pueden gestionar y construir patrones de consumo y obtener la información necesaria para que el involucramiento de los clientes suceda en el tiempo y lugar indicados.

Los sistemas de información utilizados para gestionar las burbujas de demanda deben permitir:

- reducir los tiempos de obtención, clasificación y análisis de la información
- seleccionar la información relevante para la oferta en particular
- abrirse a modalidades de obtención de la información no tradicionales, a través del procesamiento del *big data* y el monitoreo de las redes sociales, relacionados entre sí a través del *data mining*.

Para atraer a un consumidor en la era actual no sólo es necesario un producto de buena calidad y a buen precio, ya que los nuevos consumidores también prestan atención al origen de los mismos.

Como se dijo anteriormente, los consumidores están híper informados y, en consecuencia, se vuelven más exigentes: requieren saber cosas tales como qué trato han recibido las personas que fabricaron los productos o qué impacto tiene el proceso productivo en el medio ambiente. En Argentina 2 de cada 10 consumidores dicen asumir una actitud responsable siempre o casi siempre a la hora de decidir consumos.

Según Juan Manuel Primbas, *country manager* de Kantar, el consumidor actual es racional y eficiente. Es racional porque busca maximizar el rendimiento de sus ingresos en base a oportunidades y promociones, e intenta evitar las compras compulsivas. Al mismo tiempo, se vuelve más eficiente porque va menos veces a comprar y prioriza la cercanía, aún para hacer compras grandes. Primbas estima que en el corto plazo el consumidor mantendrá una actitud cautelosa frente al gasto y valorará aquellas marcas que ofrezcan propuestas confiables y le permitan momentos de gratificación tanto a nivel personal como familiar¹⁵.

¹⁵ Entrevista a Juan Manuel Primbas (9 de Marzo de 2015). *Consumo 2015: las claves del mercado que viene*. Recuperado de: <http://brandsmkt.com/consumo-2015-las-claves-del-mercado-que-viene/>

Sin embargo, es necesario observar cómo estas decisiones se toman según el contexto en el cual nos encontramos:

- A nivel personal o de unidad de familia los factores que determinan el grado de conciencia de un consumidor son los niveles de ingresos y el nivel educativo.
- A nivel colectivo adquiere importancia el desarrollo de la sociedad civil, en lo que se refiere a la capacidad y posibilidad de unir voluntades para analizar los temas de impacto social, actuar en consecuencia y saber reclamar.

Es decir que no sólo es el consumidor quien presiona a las empresas con sus elecciones, sino que también las empresas se proponen concientizar acerca del desarrollo de una actitud responsable al momento de la compra¹⁶. Estos valores se comunican a través de los activos intangibles que desarrollan las empresas.

Los activos intangibles: la ventaja competitiva por excelencia

En los mercados con sobreproducción los productos se vuelven cada vez más sofisticados dada la constante introducción de tecnología por parte de las empresas y, en consecuencia, alcanzan más rápido la obsolescencia.

Para poder sostener un sistema de estas características las empresas deben focalizarse en el desarrollo de sus activos intangibles, tanto del producto como de la organización en general.

De esta manera, **la teoría tradicional del ciclo de vida de los productos pasó a la de creación de valor constante** que destruye el generado anteriormente. El desafío de las organizaciones es mantener cierta armonía entre el proceso de innovación y la fidelización de los clientes ya existentes en pos de la adquisición de clientes nuevos.

Con la aparición de los activos intangibles colapsan antiguas barreras y se fomenta la movilidad de recursos humanos, bienes, conocimiento e ideas. La flexibilidad de las organizaciones supone estructuras corporativas en las cuales la importancia de los intangibles se expresa en los espacios de relacionamiento, los tiempos de acción-reacción, y las relaciones competitivas y de colaboración. De este modo, las áreas de la organización ya no tienen necesariamente una determinada localización y jerarquía, y adquieren importancia ciertos sectores que no necesariamente hacen al core del negocio de la organización.

En términos generales, los intangibles de producto son aquellos que determinan el éxito o el fracaso de una estrategia *market-driven*, mientras que los intangibles organizacionales acompañan la elección y ejecución de la misma. Entre los primeros se encuentran el diseño del producto, el valor de la marca y los servicios de pre y posventa.

Intangibles de producto

Como se mencionó anteriormente, la **innovación** es cada vez más rápida e intenta dejar obsoletos los productos anteriores. Para lograr una ventaja competitiva en este campo es necesario diseñar un producto que se base en la mejor interpretación de la demanda en función de determinadas características, pero que a su vez, analice la capacidad en términos de intensidad competitiva, recursos de marketing, y fortalezas y debilidades de los competidores para evitar que otros puedan satisfacer las necesidades identificadas de un mejor modo o a un costo menor. De esta manera, resulta clave llevar a cabo una investigación de mercado correcta y a tiempo.

Dado que la **marca** es aquello que relaciona a los consumidores con la empresa, el valor de la misma determina su función en el momento de la compra. En un contexto hiper competitivo, el valor de marca o *brand equity* determina la capacidad de diferenciar a los productos de los de los competidores. Eso garan-

¹⁶ Suplemento Negocios, diario La Nación. (27 de Abril de 2015). Artículo periodístico. *Al comprar, algo puede cambiar*, Humanomics, El otro balance.

tiza, por lo menos temporalmente, cierta estabilidad a la compañía. La marca es uno de los activos más complejos dado que de su administración dependen valores como la credibilidad, la legitimidad y el afecto de los consumidores, a la vez que reduce los riesgos y la incertidumbre de las actividades corporativas.

Por último, los **servicios de preventa** pueden ser:

- Aquellos que se brindan con el fin de motivar la compra de un particular producto en comparación con los ofrecidos por la competencia,
- Aquellos diseñados para reducir los costos de transacción y generar una ventaja comparativa relacionada con los aspectos económico-financieros.

Los primeros **tienden a reforzar el valor de la marca** dado que son vistos como entrega de valor.

En cambio, los segundos deben ser administrados con mayor cuidado porque **pueden abaratar la imagen de la marca**.

Por otra parte, los **servicios de posventa** garantizan todo tipo de reparaciones funcionales luego de la transacción. Si bien implican grandes costos, son una gran fuente de información y tienen el potencial de generar satisfacción a los clientes.

En contextos de hiper competencia, administrar servicios de posventa puede representar la creación de una estructura cuyo mantenimiento la organización no está dispuesta a afrontar. Es por ello que en general estos servicios suelen tercerizarse. El foco de la tercerización puede diferir según las necesidades organizacionales.

Algunas organizaciones tercerizan para optimizar el valor otorgado subcontractando la logística y el financiamiento de los consumidores pero encargándose de las actividades de contacto *one-to-one*; otras lo hacen para reforzar el *branding* subcontractando el servicio de posventa con el fin de enfatizar en el valor de la marca e incentivar la fidelización de los consumidores; y finalmente hay organizaciones que tercerizan por motivos económico-financieros con el objetivo de reducir los costos innecesarios como *call centers* o costos de transporte.

Sin embargo, no debe darse por sentado que tercerizar el servicio de posventa sea la solución, dado que al delegar actividades en otras empresas son muchos los riesgos que se corren, sobre todo en términos de imagen. Por tratarse de áreas que tienen contacto directo con los consumidores, las empresas subcontractadas deben estar alineadas con los valores y las buenas prácticas. Caso contrario, el costo del error cometido puede ser mayor al ahorro económico que se quiso hacer al tercerizar.

Drivers Intangibles del producto

Intangibles organizacionales

Los intangibles organizacionales son aquellos que determinan cuál es el rol de la compañía en el contexto en el cual compete. Dadas las condiciones en las que estas empresas se desenvuelven, sus operaciones se encuentran expuestas: el incumplimiento de las expectativas de la sociedad puede significar graves consecuencias para su imagen. Entre este tipo de activos se encuentran la cultura, el sistema de información y la identidad corporativa.

En primer lugar, la organización debe delinear su **identidad corporativa** y su **red de responsabilidad**, cuyos efectos se ven reflejados en la fidelidad o no fidelidad de sus consumidores. Debido a las diversas alternativas de elección que tienen en los mercados con exceso de oferta, los consumidores esperan variedad en la misma, lo que lleva a que la demanda del mercado esté en constante expansión. Con el fin de obtener mejor calidad en los productos y a precios cada vez menores, los consumidores aprovechan la posibilidad que tienen de cambiar los procesos de compra y están dispuestos a hacerlo, tomando decisiones oportunistas gracias a la información disponible en el mercado. La consecuencia de este cambio es que ya no son las empresas quienes deciden cómo y cuándo compran sus clientes, sino ellos mismos.

Dentro de este contexto tan volátil, para que los consumidores se mantengan fieles a las marcas, las empresas deben invertir en sistemas de información y desarrollar factores intangibles de producto.

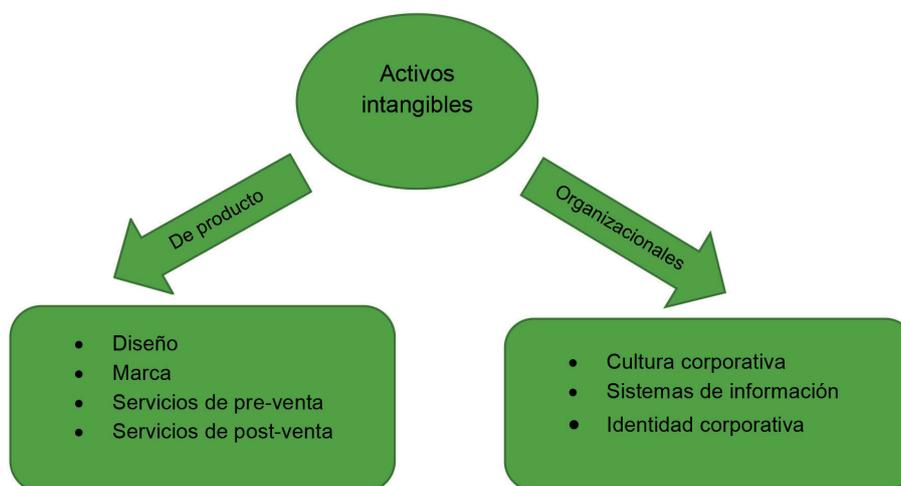
El **brand equity** puede utilizarse para desarrollar extensiones de marca o portfolios enteros, que estratégicamente pueden servir como herramientas que otorgan valor a la compañía entera, delineando su identidad corporativa. De allí que el enfoque actual de brand equity sea el de contener a lo que a nivel organizacional se denomina *brand management*. Estas tácticas permiten a la compañía cambiar el espacio en el cual compete. A través de las extensiones de marca, las empresas exploran nuevas categorías de productos, lo cual representa un aprendizaje por parte de la compañía para poder desarrollar nuevas actividades. En el caso del portfolio de marcas, éste puede hacer que la empresa expanda toda su área de operaciones. Un portfolio de marcas amplio hace que se deban crear nuevos mercados, que las distintas marcas de la compañía deban ubicarse en diferentes posiciones para satisfacer a los distintos targets de un mismo mercado, y finalmente puede determinar que la compañía tenga que moverse de su zona de confort, tanto en términos de locación como en cuanto a aspectos administrativos más complejos.

Como consecuencia de estos cambios o de la expansión del propio espacio competitivo las empresas deben revisar sus procesos productivos. Al comercializar nuevas marcas y productos, la localización de la producción debe ser reconsiderada. En un contexto de competencia dinámica, las decisiones de locación ya no son estáticas, planeadas a largo plazo y bajo la consideración de que debe producirse en proximidad al lugar de consumo, sino que son un factor más dentro de la naturaleza competitiva que modifican el tiempo y el espacio.

Una de las tácticas a considerarse en este caso es la de crecimiento o *upsizing*, a través de la cual la compañía en expansión adquiere otras empresas o unidades de negocios, realiza fusiones, *joint ventures* y alianzas, con el fin de controlar y mantener los acuerdos de producción con los proveedores y obtener beneficios respecto a la competencia. En estos procesos el valor agregado es tal que puede generarse una cadena de valor de la cual hasta los competidores directos pueden formar parte, dado que la ventaja competitiva está en los factores intangibles como el management y va más allá de la mera relación entre proveedor, productor y cliente.

Por otra parte, a través de la relocalización de la producción la empresa puede decidir desarrollar su perfil corporativo para utilizarlo como factor de competencia. El objetivo es tener un activo invisible para los competidores, mediante el cual la compañía puede extender su propia cultura controlando las características distintivas del valor de la marca pero tercerizando procesos de producción básicos que no agregan valor sin que el posicionamiento competitivo se modifique.

Ilustración 3 - Activos intangibles¹⁷



¹⁷ Brondoni, S., Intangibles, *Global Networks & Corporate Social Responsibility*, Symphonya, Emerging Issues in Management, n. 2, 2010.

Conclusiones del Capítulo II

- La demanda debe agregarse en burbujas compuestas por consumidores que puedan reaccionar del mismo modo ante un determinado estímulo provocado por la empresa.
- La clave del éxito de las burbujas está en los sistemas informativos.
- La ventaja comparativa viene dada por los activos intangibles, tanto de producto como organizacionales.

Capítulo III: Factores competitivos

El management del tiempo y el espacio como estrategia competitiva

El *market-driven management* toma al tiempo y al espacio como factores de competencia y no como barreras. Las decisiones ya no se toman analizando variables estáticas y en función de resultados esperados a largo plazo, sino que se van tomando para adaptarse a los cambios en el mercado y en respuesta al movimiento de los competidores.

Como consecuencia de la globalización ocurren la digitalización de la comunicación, la evolución de la tecnología productiva, el crecimiento dimensional de las empresas y la homogeneización de los estilos de vida de los consumidores. Las empresas deben moverse al compás de estos cambios para que su estrategia no se desactualice en relación con el contexto. Para ello, el dinamismo debe ser su aliado.

El tiempo es un factor de relevancia para las empresas pues les permite satisfacer a sus clientes y llegar a la demanda antes de que lo hagan sus competidores, con el objetivo de aumentar el valor del producto, mejorar los márgenes de rentabilidad y adquirir las ventajas de la rápida entrada a un nuevo mercado.

El valor que tiene el tiempo para la organización puede medirse según dos indicadores: la compresión del tiempo o *time compression*, y el momento del mercado o *time to market*.

- La **compresión del tiempo** hace referencia al *timing* de los procesos internos de la empresa, que se reflejan en los tiempos totales de gestión, traducidos en términos de eficiencia y eficacia. El objetivo es reducir los tiempos innecesarios en términos de ineficiencias por ejemplo en los procesos productivos, la burocracia organizacional, la automatización de las actividades de repetición.
- En cambio, el ***time to market*** hace referencia al exterior, a la consideración temporal que tiene la empresa con respecto al tiempo ideal para ingresar en un mercado y aventajarse con respecto a los posibles competidores. La eficacia de la utilización de este recurso competitivo depende de la correcta lectura del contexto que la organización sea capaz de hacer.

El espacio representa para la empresa la posibilidad de explotar los recursos productivos al menor costo posible. Particularmente en los mercados con exceso de oferta se puede elegir gestionar a través de una lógica cooperativa o de *network*, en la cual se hacen acuerdos con los *partners* con el objetivo de ubicarse en posición de superioridad con respecto a los competidores.

Estas asociaciones pueden ser verticales en el caso de realizarse con empresas que se encuentran hacia arriba o hacia abajo en la cadena productiva, o bien horizontales, asociándose en la cadena de abastecimiento con empresas competidoras para ganar espacio frente a aquellas que no forman parte del acuerdo.

Al asociarse, las empresas deben elegir cuál es el tipo de relación ideal para ellas. Pueden elegir entre:

- hacer un **acuerdo**, el cual corre por un período breve, está limitado a un espacio y tiene un alto nivel de autonomía particularmente operativo;
- una **alianza**, que aplica para largos plazos, con límites espaciales indeterminados y una gran autonomía de los partners para las operaciones no compartidas;
- o una **alianza dinámica**, la cual se define a largo plazo pero es revisada periódicamente, no tiene límites espaciales y el nivel de autonomía del cual gozan los *partners* es limitado tanto a nivel estratégico como operativo.

Las actividades que llevan a cabo las alianzas pueden ser desarrolladas por el partner de manera parcial o de forma completa, o bien pueden constituir unidades productivas nuevas que nazcan como consecuencia de la unión de recursos de los competidores.

La decisión entre una forma de relación u otra se toma en base a dos principios: la subdivisión geográfica de la empresa y la cooperación con fines netamente competitivos. Como resultado, el conjunto

de ventajas que surgen de una decisión espacial conforma una economía de localización, y el beneficio puede ser en términos comerciales o de acceso a los mercados de aprovisionamiento.

En los mercados en donde hay exceso de oferta la localización productiva resulta clave para optimizar los tiempos y espacios de competición. Como el objetivo es satisfacer a la demanda en tiempo y forma, el foco estratégico está en el área de contacto con el mercado, específicamente en la distribución.

Dadas las características del escenario competitivo, mucho de lo que se produce es superior en cantidad y calidad a lo que ofrecen otros y a lo que los consumidores tienen la posibilidad de pagar, por lo que no todos los productos son absorbidos por la demanda convirtiéndose en invendibles. Es por esta saturación del mercado que para la empresa resultan cruciales las actividades comerciales y de marketing.

La empresa como parte de una network

El cambio del espacio competitivo lleva a la conformación de mega organizaciones con un *management* descentralizado cuyas acciones pueden causar problemas éticos en el contexto internacional. Debido a los amplios límites dentro de los que operan y a los elementos intangibles que manejan (como el valor de marca, los sistemas de información y la cultura corporativa), las organizaciones transnacionales en general tienen acceso a indicadores socio-económicos y a información tan extensa y actualizada que muchos gobiernos u organismos supranacionales no tienen.

Para evitar que haya tensión en las relaciones a causa de esta disparidad en el acceso a la información, las empresas deben desarrollar estructuras de responsabilidad social más complejas que las tradicionales, en las cuales forman parte de una red que tiene diversos niveles de jerarquía, está dispersa en el espacio y va cambiando constantemente haciendo que sea imposible identificarla por quien no forma parte de ella. Esto lleva a que las distintas redes compitan, por ejemplo en términos productivos, pero a su vez colaboren entre sí con el fin de ser adoptadas por la comunidad local y así unir fuerzas ante las adversidades de tipo proteccionistas que suelen serles impuestas a las compañías de este tipo al ingresar a un nuevo mercado.

La conformación de redes globales que compiten entre sí da lugar a la globalización corporativa. Esto hace referencia a la creciente interconexión entre empresas en términos económicos, tecnológicos y culturales. En este nuevo contexto global corporativo se intercambian indistintamente los recursos humanos, la investigación y el desarrollo, el conocimiento, y los productos y servicios. De esta manera, la configuración de las empresas multinacionales tal como la conocemos, desaparece dando lugar a organizaciones de *network*. Estas organizaciones dejan de lado el enfoque multi doméstico (atender a diversos *targets* según el lugar en que se encuentran), y en cambio se enfocan en un mercado global que se compone de diversos *targets* agregados.

Mientras que las multinacionales se caracterizan por tener planes de inversión a largo plazo en lugares que consideran estratégicos para su crecimiento, las redes globales ponen el foco en coordinar e integrar una cadena de abastecimiento, el *know-how* y a los consumidores de manera global. En este contexto priman el *management* basado en el conocimiento, la localización de la producción de modo global y las nuevas políticas de innovación e imitación.

De esta manera las *networks* globales reducen la importancia de las condiciones que están determinadas por el contexto y, gracias a los sistemas de información e Internet, se reducen también los costos operativos¹⁸.

Como consecuencia de la operación en contextos dinámicos de alta intensidad competitiva, las compañías se encuentran con una dimensión y complejidad que antes no tenían. Para no quedar rezagadas deben redefinir su esquema de prioridades:

- En primer lugar, deben reforzar y adoptar el marketing estratégico como filosofía. Es fundamental fomentar la colaboración entre las distintas funciones de la organización y el aprendizaje constante

¹⁸ Brondoni S., *Global Capitalism and Sustainable Growth*. From global products to network globalisation Symphonya Emerging Issues in Management, n 1, 2014

en los procesos para desarrollar nuevas capacidades y competencias. La creación constante de innovación debe ser parte de la cultura de la empresa para poder construir y sostener una ventaja competitiva, en la cual deben integrarse una visión *pull* por parte del mercado y otra *push* por parte de la empresa para introducir tecnología.

- En relación al aspecto *pull* del comportamiento de los consumidores, la organización debe desarrollar estrategias que le permitan solucionar los problemas de los clientes, personalizando el tratamiento para justificar precios altos en la recompra. En línea con ofrecer soluciones adecuadas, la empresa debe explotar los sistemas de información para alimentarse del *user-generated media*, el contenido orgánico que generan **los clientes** en las redes sociales y **otros canales multilaterales y participativos** acerca de la empresa. A través de estos canales, la compañía se acerca a los consumidores con la solución adecuada según sus necesidades y obtiene una gran oportunidad en términos de fidelización.
- Dada la amplia inserción y adopción de Internet por parte de los consumidores es necesario que las empresas analicen el mercado como dos espacios competitivos diferentes: uno en el que se encuentran las empresas tradicionales con sus distribuidores y revendedores, y otro en el cual se ubican las empresas de comercio electrónico, con *e-tailers* y *e-markets*. Aquellas empresas que consideran que el e-commerce es un simple canal de distribución que puede ser explotado por cualquiera, subestiman las particularidades de este negocio en expansión y el peso que tienen los activos intangibles en la estrategia de quienes lideran el mercado.
- Otra de las prioridades fundamentales de las empresas debería ser la de considerar el presupuesto de marketing como una inversión y no como un gasto. Para ello es necesario que sean tenidas en cuenta las ganancias que se obtendrían de acuerdo a lo que se gaste, a través del cálculo del *ROI (return on investment)* en términos de publicidad y acciones de fidelización. Para que su aplicación sea efectiva es necesario que el proceso sea respetado y acompañado por todos los sectores de la organización. Para ello es necesario iniciar un cambio cultural.
- Por último, las empresas no deben olvidar y perder conciencia de la responsabilidad social que tienen para con la comunidad de la cual forman parte¹⁹. La sociedad no sólo espera productos y servicios de calidad, sino también un compromiso a largo plazo con la población, el medio ambiente y los entes gubernamentales.

La estructura de costos de las *networks*

Con las uniones entre competidores y la creación de *networks*, es necesario reconsiderar los costos en los que se incurre. Los costos por participar en los procesos de internacionalización y de competencia global dependen de la intensidad competitiva del mercado de referencia y son característicos de los mercados en exceso de oferta. Los costos competitivos son aquellos que derivan de las decisiones que se toman para incidir en la forma en la cual la empresa compite y pueden ser monetarios o no.

Con las alianzas cooperativas disminuyen la tensión competitiva entre empresas, los costos competitivos y, a su vez, los precios del mercado. Para lograr una ventaja de costos de este tipo es fundamental dominar el factor tiempo como factor competitivo, adoptando una estrategia de *time-based competition*.

A través de este análisis de costos se puede encontrar el punto de conveniencia competitiva en el cual realizar la cooperación con empresas *partners* a través de un cálculo similar al *break even point* o punto de equilibrio, donde las variables de cálculo son el tiempo utilizado y el ahorrado.

Cuando entre *partners* se comparten espacios de producción, los costos en los cuales se incurre deben ser considerados de igual manera por las partes. Éstos pueden ser comunes si surgen en el área de producción a causa de actividades compartidas y son divididos en cuotas y sostenidos por todos, o bien son costos especiales, en el caso en el que aun surgiendo del área productiva común tengan relación directa con la actividad específica de una de las empresas *partner*. Para analizar en qué actividades es

¹⁹ Lambin JJ., *Cambiare le relazioni di mercato nell'era di Internet*, Cap. 6, Mc Graw Hill, 2010.

posible reducir costos, se puede utilizar la cadena de valor clasificándolos según provengan de las áreas de investigación y desarrollo, aprovisionamiento, producción, logística y distribución, marketing y ventas.

Conclusiones del Capítulo III

- El tiempo y el espacio son los factores competitivos por excelencia en el *market-driven management*.
- La gestión del espacio se hace a través de acuerdos y alianzas.
- De este modo, las empresas ya no son unidades independientes sino que forman parte de networks, dentro de las cuales comparten costos y beneficios.

Capítulo IV: *Corporate governance*

La gestión estratégica de la sustentabilidad

Como consecuencia la complejización de los sistemas empresariales, la globalización de los mercados y la observación de comportamientos no siempre alineados con los que deberían ser considerados éticos dentro de una organización, se fomentan las visiones multidimensionales con el objetivo de otorgar calidad en los reportes entre empresa y *stakeholders*, a través de un respeto por las normas y el ecosistema. Este cambio en las prioridades en el mundo corporativo actual se ve reflejado con la amplia difusión del concepto de sustentabilidad.

La **sustentabilidad** significa la existencia de condiciones económicas, ecológicas, sociales y políticas que funcionan de manera armónica a lo largo del tiempo y el espacio. Consiste en satisfacer las necesidades de la actual generación sin sacrificar la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades²⁰.

La **corporate governance** se define como el sistema de reglas sobre el poder, la responsabilidad, las formas de control y de comunicación. Tiene el objetivo de armonizar la actividad corporativa del management con los intereses de los accionistas (*shareholders*) y los otros *stakeholders*.

Los principales actores que deben ser tenidos en cuenta son los empleados, capitalistas, aseguradores, población local, aliados institucionales, competidores, clientes, medios de comunicación y proveedores. Para satisfacer las necesidades de información de estos grupos la empresa debe rendir sus operaciones a través de una triple bottom line que tiene en cuenta un resultado económico que deriva de la diferencia entre la facturación y los costos de la empresa, un resultado social que es la diferencia entre los beneficios y los costos sociales, y un resultado ambiental que discrimina los costos ambientales de sus beneficios.



Ilustración 3 - Triple bottom line

La integración de estos conceptos tiene como resultado el equilibrio de empresa, que se da cuando todos los miembros de ésta comparten sus valores y objetivos, su estructura, modalidad de gobierno y lógica organizativa, y a su vez reciben recompensas y beneficios de acuerdo a lo que aportan. La eficacia de la empresa implica la asunción del concepto de responsabilidad global manteniéndose dentro de los límites de la legalidad, desarrollando relaciones constructivas con todos los interlocutores sociales y respetando el ambiente. Naturalmente, el desarrollo de la responsabilidad empresarial no significa que las compañías pierdan de vista la capacidad de crear valor y de satisfacer las necesidades de los *shareholders* o accionistas, sino que busca al mismo tiempo maximizar las relaciones entre imagen corporativa, resultados (tanto económicos como de otra índole), transparencia organizacional y la obtención de consenso de las partes y recursos²¹.

²⁰ Ing. Merenson C., *Estrategia Nacional de Desarrollo Sustentable*, Marco conceptual del Desarrollo Sustentable, Secretaría de Desarrollo Sustentable y Política Ambiental, revisado en Noviembre de 2014.

²¹ Salvioni D., *Corporate governance e responsabilità d'impresa*, Symphonia Emerging Issues in Management, n 1, 2003.

Una empresa alineada con este concepto de desarrollo de la *corporate governance* como estrategia es Natura. Según Sabina Zaffora²², su gerente de sustentabilidad, los principales desafíos de la responsabilidad social empresaria en el mediano plazo son la construcción de un diálogo abierto dentro y fuera de sus cadenas de valor para analizar diversas oportunidades en el plano local, y a su vez tener en cuenta los factores macro. Estos dos planos se integran a través del diálogo con los *stakeholders*. Para tener una mirada sustentable es necesario tener una mirada social, ambiental y económica, es decir, la ya mencionada *triple bottom line*.

La sustentabilidad y la innovación: *business model innovation*²³

Teniendo en cuenta que la filosofía *market-driven* propone un enfoque de constante innovación y rápida obsolescencia de los productos a causa de la introducción de tecnología por parte de las empresas, es necesario explicar cómo se relaciona esta innovación constante con la sustentabilidad.

Por un lado, se encuentra la **innovación en los procesos**. Ésta tiene el objetivo de producir de manera más eficiente a través de una mejora en los sistemas internos. En este caso no hablamos solamente de los costos sino también de la utilización de los recursos, por lo que se intentan reducir el consumo de agua, energía y otros *inputs* consumibles. Por otra parte se encuentra la **innovación en el producto**, donde el objetivo es comercializar productos que actúan de diferente y mejor manera. En este caso la idea es agregar valor para el consumidor desde la performance del producto y para el medio ambiente desde la economización de recursos y la reducción de los efectos contaminantes.

A través de estos dos enfoques, la innovación y la sustentabilidad se unen para maximizar el valor que se le otorga a la sociedad y a la organización, en un modelo de innovación de negocio, que es el modo en que una compañía crea, acapara y otorga valor. Es decir, la forma en la cual la innovación es presentada y que permite crear valor para los *stakeholders*, en especial para los consumidores, esperando a cambio su compromiso y colaboración. Para llevar a cabo el desarrollo de un modelo de innovación, la empresa debe preguntarse continuamente qué es lo que sigue (*what's next?*) y qué es lo que hace que las compañías se vuelvan cada vez más sustentables.

Los modelos son infinitos y dependen de la creatividad organizacional de cada compañía, pero es posible clasificarlos en cinco grupos de acuerdo al eslabón de la cadena de valor en el cual se crea la oportunidad:

- **impacto ambiental:** busca innovar de forma tal que la empresa pueda ser más verde. Se puede crear un circuito cerrado de producción como en los principios de la economía circular²⁴, transformar lo físico en virtual, producir a demanda y rematerializar.
- **impacto de la diversidad:** busca crear mercados alternativos, cambiar el comportamiento organizacional, transformar el producto en un servicio y compartir los recursos.
- **base de la pirámide:** se pueden construir nuevos espacios de mercado, hacer *pricing* diferencial, realizar micro-finanzas y micro-franquicias para descentralizar los procesos y a su vez reducir los impactos negativos.
- **innovación en las finanzas:** realizar *crowdfunding*, ofrecer servicios *freemium* (exclusivos pero gratuitos), financiar productos de forma innovadora, crear modelos de suscripción, pagar o retribuir el éxito cuando corresponda.
- **innovación social:** fomentar la relación comprar-dar, la creación y funcionamiento de cooperativas, incentivar la inclusión social.

²² Diario La Nación, suplemento Comunidad. Artículo periodístico (02 de Mayo de 2015), entrevista a Sabina Zaffora *Liderazgo femenino: Mujeres que abren camino*. "Los consumidores miran la coherencia de las marcas".

²³ Apuntes del webinar (18 de Marzo de 2014). *Model Behavior: Exploring Business Model Innovation for Sustainability* a cargo de Mark Lee y Lindsay Clinton, Sustainable Brands.

²⁴ La **economía circular** es un modelo económico industrial que divide al flujo de materiales en nutrientes biológicos diseñados para reingresar a la biósfera de forma segura, y nutrientes técnicos que son diseñados para circular con una alta calidad sin ingresar en la biósfera (Fuente: Wikipedia).

De acuerdo con la teoría del marketing estratégico, a través de estos modelos es posible observar que cada intercambio a lo largo de la cadena de valor ofrece para la empresa oportunidades de innovación e impacto. De hecho, los modelos de negocio más exitosos son aquellos en los cuales se intercambia información valiosa con los *stakeholders*, interacciones que dan como resultado mayor valor para las partes involucradas, pero con el foco puesto en la satisfacción de los clientes.

En cuanto al perfil de las compañías es cierto que si bien las de mayor tamaño no suelen ser fuente de nuevos modelos de negocio innovadores por la poca flexibilidad que caracteriza a las grandes estructuras, generalmente ayudan y marcan el camino para que otras empresas más pequeñas y más flexibles puedan seguirlas y en muchos casos, liderar el cambio. Las compañías que suelen innovar más en cuanto a los modelos de negocio son las de mediano tamaño. En la flexibilidad de las pequeñas y los recursos de las grandes están las mejores posibilidades de crecimiento sostenible.

Por último, es necesario entender que la innovación no es algo aislado sino que depende del contexto y de los cambios en las condiciones que lo conforman. Las compañías deben entender la forma en la cual se dan esos cambios dado que, como vimos en la dinámica competitiva del *market-driven management*, la información puede estar en cualquier parte.

Corporate governance en mercados globales

En los mercados globales, como consecuencia de la creación de *networks*, las barreras temporales y espaciales tienden a desaparecer, mientras que la interdependencia entre las condiciones económicas, competitivas y sociales se hace más fuerte.

La globalización de los mercados y la información tiene una influencia significativa en la *corporate governance* dada la creciente importancia que tiene la valoración de las expectativas de los *stakeholders* en la creación de ciclos virtuales de recursos, activos, resultados y consensos, la multiplicación de los factores de riesgo, y el crecimiento de las relaciones directas e indirectas entre las unidades operativas y el mercado.

En el *market-driven management* las relaciones entre las personas que trabajan en los distintos departamentos de la empresa y aquellos que trabajan en otras empresas pertenecientes a la *network* competitiva son una fuente de creación de valor. La complejidad de estas relaciones demuestra la importancia de la capacidad de la empresa para optimizar la performance económica y competitiva, y la correcta asunción de las responsabilidades antes de atender a los otros actores y al ambiente.

Con la creación y difusión de *networks*, acuerdos, alianzas y *joint-ventures*, es muy importante que la empresa reporte correctamente en tiempo y forma a los shareholders acerca de la situación de riesgo en la cual se encuentra su capital.

Dadas las características de las organizaciones *market-driven*, la *corporate governance* tiene la misión de disminuir los riesgos que las operaciones puedan tener sobre los *stakeholders*.

Quienes estén a cargo de la *governance* no sólo deben mantener un correcto comportamiento ético en materia de comunicación sino que también deben tener la habilidad de entender los mercados y sus oportunidades emergentes, crear efectivos sistemas de tecnología de la información y tomar decisiones basadas en el análisis e identificación de los riesgos, anticipar los movimientos de la competencia y establecer relaciones de alto perfil con los actores de los mercados en los cuales se compete.

Marco normativo

La importancia que ha adquirido la responsabilidad social empresarial en el último tiempo se ve reflejada en la creación de normativas y en la estandarización de procesos. Un claro ejemplo son los lineamientos **GRI** (*Global Reporting Initiative*), que tienen el objetivo de poner en contexto a la organización para poder evaluar su performance y poner en evidencia aspectos tales como su compromiso en pos de la sustentabilidad y los principales impactos, riesgos y oportunidades asociados a la actividad de la empresa.

Definen el perfil de la organización y los parámetros dentro de los cuales debe reportar y dan un marco a la *governance*, el compromiso y la implicancia de los *stakeholders*. Dentro de estos lineamientos, la empresa describe la modalidad de gestión que lleva para lograr su performance económica, social y ambiental.

Otra normativa existente es la **AA1000SES** (*Stakeholder Engagement Standard*), focalizada en el *stakeholder engagement*, que tiene como objetivos la innovación con respecto al modo en que se desenvuelven las relaciones y el mejoramiento de la performance de las partes. El *stakeholder engagement* se define como el compromiso que tiene una organización en el desarrollo del principio de inclusión, que consiste en reconocer a los *partners* el derecho a ser escuchados y aceptar el compromiso de rendirles cuentas acerca de la propia actividad. Este standard aporta un marco para la experimentación y el mejoramiento de la calidad de los procesos de diseño, implementación, validación, comunicación y control del compromiso para con los *stakeholders*. Su creación se fundamenta en los principios de:

- inclusión, mediante el cual se evalúa a quién darle participación,
- materialización, donde se definen qué temas tratar y qué prioridad darles,
- y conformidad, que consiste en consensuar los términos en los cuales se desarrollará la relación.

En la Argentina, el Banco Galicia realiza su reporte de sustentabilidad anual de acuerdo con los lineamientos de la Guía G4²⁵ de acuerdo con los requisitos de conformidad de la GRI desde el año 2005²⁶. Este informe es elaborado por un grupo operativo conformado por diversos colaboradores de distintas áreas de la organización, la comunidad de líderes y la dirección estratégica del banco, entre otros referentes de públicos clave. Con el informe del 2014, la empresa atravesó el proceso de revisión de todos los indicadores obteniendo el servicio de GRI Content Index Service. También se contemplaron los lineamientos AA1000SES, entre otros estándares como los 10 principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas, la norma ISO 26000, y el Balance Social de IBASE.

Con este informe Banco Galicia plasma las acciones que lleva a cabo para desarrollar las relaciones con sus grupos de interés. Entre ellos identifica a los siguientes actores con su *driver* de consideración:

- accionistas, compromiso con el buen desempeño
- clientes, compromiso con la experiencia del cliente
- empleados, compromiso con su desarrollo
- proveedores, compromiso con la transparencia
- comunidad, compromiso con el progreso y la equidad social

Con una red de 5.374 colaboradores y 3.271 proveedores han comprometido 17,57 millones de pesos en inversión social, 2,32 millones de pesos en gastos e inversiones ambientales, el banco se compromete con el futuro desde distintos frentes, como ser la educación, el desarrollo profesional de los empleados y la salud desde el punto de vista social, o la construcción de sucursales eco-responsables desde el pilar del medio ambiente²⁷.

De acuerdo con Constanza Gorleri²⁸, gerente de Sustentabilidad del banco, *“el sistema financiero debe readaptar sus estrategias y modelos de negocio para estar a la altura de las tendencias, expectativas y necesidades de los grupos de interés, quienes en los últimos años asumieron un nuevo rol marcando el camino que debemos seguir las empresas.”* En línea con esto, en el 2014 el banco creó la Gerencia de Compliance con el objetivo de coordinar las acciones internas necesarias para prevenir sanciones económicas, penales y de impacto reputacional.

²⁵ La Guía G4 establece tanto los principios que deben guiar la elaboración de un Informe de Sustentabilidad (IS) como los estándares para reportar la información relacionada con el desempeño económico, social y ambiental de una organización. El cambio más significativo que aporta es que ahora las empresas deben concentrarse en compartir información sobre aquellos aspectos que la propia organización ha identificado como más relevantes o materiales dentro de su estrategia de sustentabilidad. (Fuente: sitio web de Galicia Sustentable)

²⁶ Galicia Sustentable. Sitio web. Recuperado el 22 de Mayo de 2015 de: <http://www.galiciasustentable.com/portal/site/galiciasustentable/menuitem.677cf793edee40e025124405122011ca>

²⁷ Informe de Sustentabilidad 2014 - Banco Galicia. Video. YouTube. 4 de Mayo de 2015. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=mPGCCnehieQ&feature=youtu.be>

²⁸ Banco Galicia presenta su Reporte de Sustentabilidad 2014. Artículo periodístico, Dossier.net la publicidad en su sitio. 6 de Mayo de 2015. Recuperado de: <http://www.dossiernet.com.ar/articulo/banco-galicia-presenta-su-reporte-de-sustentabilidad-2014/4421>

Este ejemplo nos demuestra que desde cualquier sector e industria se puede innovar en el modo de hacer las cosas. Si bien el sector financiero es un sector rígido, tradicional y cuyas acciones están delimitadas por una normativa muy rígida, aún es posible realizar cambios que cambien las reglas del juego en la relación con su entorno.

Conclusiones del Capítulo IV

- La sustentabilidad es clave en toda estrategia *market-driven* y se gestiona a través de la *corporate governance*.
- El equilibrio de la empresa se encuentra en la *triple bottom line* y los *stakeholders son partícipes de ellos*.
- En los mercados globales pesan más las relaciones intra e inter *networks*, como las

Capítulo V: Análisis del contexto regional y nacional

En los Anexos I a IV es posible encontrar ejemplos prácticos de empresas que aplican la teoría expuesta. A continuación analizaremos el contexto socio-económico latinoamericano y argentino para evaluar la factibilidad de la filosofía *market-driven* sea aplicable a nivel local.

Considerando que el contexto del caso de Open English (*Anexo III*) es más cercano que los casos de Zara (*Anexo II*) y Levi's (*Anexo I*), realizaremos un análisis de contexto complementario.

Caso Open English

Open English representa el caso de una empresa que nace en condiciones adversas. Su inicio podría equipararse con los de Facebook o Apple, pero algo los diferencia: lejos de haber sido pensada por genios de prestigiosas universidades estadounidenses, Open English fue concebida en Latinoamérica por un joven emprendedor con muy buenas ideas pero escasos fondos.

La explicación a la descentralización geográfica de la innovación es que los costos de entrada en los nuevos mercados son mucho menores. La innovación tecnológica reduce las brechas sociales y las oportunidades se movilizan hacia mercados emergentes. Es fundamental para la región estar atentos a esta generación de oportunidades, a través de las cuales pueden surgir grandes negocios.

Sin embargo, en la región aún queda un largo camino por recorrer en materia de desarrollo de la innovación. Tal es así que el Foro Económico Mundial publicó recientemente un análisis sobre lo que necesita América Latina para potenciar su productividad y competitividad²⁹. En el informe se describen diez recomendaciones para que la región pueda despegar en términos de innovación y competitividad, las cuales serán brevemente expuestas a continuación.

1. Reforzar las condiciones estructurales. Se deben asentar las bases de un sistema económico que funcione bien a través del diseño e implementación de políticas que mejoren las condiciones del contexto de negocios.
2. Mejorar la efectividad de las políticas. Éstas deberían incluir regulaciones sobre la intensidad competitiva local, el marco legal y regulatorio, la disponibilidad de capital y de tecnología, principalmente de la información (TICs o Tecnologías de la Información y de la Comunicación).
3. Alinear la inversión para cubrir las necesidades económicas y sociales. Las propuestas deben evaluarse priorizando su capacidad para generar ganancias maximizando el ROI y para cubrir las necesidades básicas de la sociedad.
4. Aumentar el nivel de inversión privada. Debe fomentarse el desarrollo de la innovación, dado que la dificultad de acceso a las fuentes de financiación es la principal debilidad del sistema.
5. Determinar cuáles son las competencias clave que las empresas necesitan en materia de recursos humanos. La educación y el mundo empresarial deben estar alineados para formar recursos humanos con las habilidades específicas necesarias.
6. Diseñar un sistema de investigación mixto con los sectores público y privado con el fin de analizar el potencial de las diversas industrias para crear valor económico y social.

²⁹ *Bridging the Skills and Innovation Gap to Boost Productivity in Latin America. The Competitiveness Lab: A World Economic Forum Initiative.* Reporte elaborado por el Foro Económico Mundial en colaboración con Deloitte. Enero de 2015. Disponible en: <http://www2.deloitte.com/ni/es/pages/finance/articles/bridging-skills-and-innovation-gap-boost-productivity-latin-america-competitiveness-lab.html>

7. Definir e implementar educación intersectorial para achicar el *gap* entre las capacidades que se necesitan y las que se enseñan.
8. Establecer una investigación regional periódica con la innovación como objeto de estudio y crear un organismo a tal fin.
9. Facilitar el flujo e intercambio de investigadores y estudiantes en la región.
10. Alinear a las partes involucradas a los fines de la implementación.

Como puede verse, el camino al desarrollo de la innovación es largo y complejo. Más allá de la iniciativa propia del sector privado, es difícil que un país se destaque del resto sin el nivel de incentivos políticos, económicos y financieros que se necesitan. Los principales obstáculos son estructurales y conllevan una programación que debe ser realizada por un organismo gubernamental a nivel regional.

A los fines del estudio, resulta necesario preguntarnos en qué situación se encuentra nuestro país. Según Daniel Varde³⁰, uno de los argentinos involucrados en la realización del informe del Foro Económico Mundial, si bien en Argentina existen iniciativas como el desarrollo de Palermo Tecnológico (donde se encuentran empresas como Boomerang o ZonaJobs) o el Distrito Tecnológico —que beneficia impositivamente a las empresas que establecen allí sus sedes—, aún faltan apoyo institucional y políticas de fondo para que los emprendimientos despeguen.

Desarrollo de la innovación

En el informe del Foro Económico Mundial citado anteriormente se hace hincapié en la necesidad de invertir en las universidades y en su integración con la vida empresarial, a causa de las dificultades que enfrentan las empresas para encontrar gente con las aptitudes adecuadas.

En Argentina, el 41% de los gerentes y directivos de empresas privadas tiene dificultades para cubrir posiciones de forma adecuada. Los principales motivos son la falta de habilidades técnicas, la escasa cantidad de aplicantes y la falta de experiencia previa de los candidatos. Además éstos carecen de *soft skills* como pensamiento crítico, responsabilidad, trabajo en equipo, capacidad para resolver problemas y adaptación al cambio, y la habilidad de leer y analizar el contexto, todas características clave para desenvolverse correctamente en el mundo corporativo.

Definitivamente, esto sucede por una falla en el sistema educativo. Sus principales carencias son la falta de acceso a la educación, la calidad de la misma, el entrenamiento *on-the-job* de los estudiantes, su performance y la falta de alineamiento entre trabajadores, educadores y empleadores.

De acuerdo con el análisis realizado por el Foro Económico Mundial en 2014 (donde la performance fue evaluada en una escala que va de 0 a 7 siendo 7 la mejor puntuación), la calidad educativa argentina tiene un nivel de 3 puntos. Si bien este valor es muy bajo respecto a la escala de análisis, sólo se encuentra 0,1 puntos por debajo de la media regional.

En cuanto a la educación en asignaturas como matemática y ciencia, la performance del país se encuentra en 3,2 lo que lo ubican 0,2 puntos por encima de la media regional. Lejos de ser una buena noticia, el promedio en los países OCDE³¹ es 4,8. De hecho, en la prueba PISA³² de 2012, el 51,6% de los alumnos argentinos de quince años o más obtuvieron el menor puntaje posible en comprensión lectora. El porcentaje es aún mayor si se analiza la performance en matemática (84,3%) y ciencia (79,1%).

³⁰ *El nuevo mundo: cómo construir desde la periferia*. Artículo periodístico escrito por Jorge Oviedo. Diario La Nación del 17 de Mayo de 2015, Suplemento Negocios.

³¹ Organización Económica para la Cooperación y el Desarrollo. Tiene la misión de promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo. La componen: Alemania, Australia, Austria, Bélgica, Canadá, Chile, Corea, Dinamarca, España, Estados Unidos, Eslovenia, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Islandia, Israel, Italia, Japón, Luxemburgo, México, Noruega, Nueva Zelanda, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Suecia, Suiza, Turquía- (Fuente: <http://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/>)

³² Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos. Tiene por objetivo evaluar hasta qué punto los alumnos cercanos al final de la educación obligatoria han adquirido algunos de los conocimientos y habilidades necesarios para la participación plena en la sociedad del saber. (Fuente: <http://www.oecd.org/pisa/aboutpisa/pisaenespaol.htm>)

Sin embargo, el país tiene mejores resultados en cuanto a la calidad de las escuelas de negocios (4,8 puntos contra un promedio de 4,2 a nivel regional y 5,1 en países de la OCDE) y al entrenamiento *on-the-job* (4 puntos en coincidencia con el nivel de la región y 0,9 puntos por debajo del promedio de los países miembros de la OCDE).

Para definir si un país es o no innovador se toman en cuenta las exportaciones en materia de tecnología y las patentes que registra. La posibilidad de generar estos *outputs* se evalúa según la capacidad innovadora que se posee, la amplitud de la cadena de valor, la intensidad de la inversión de las empresas en materia de innovación y la presencia de empleados capaces de introducirla, divididos entre los trabajadores con conocimiento específico y los emprendedores innovadores.

En cuanto a las exportaciones de tecnología, éstas sólo representan un 1,2% fuera del sector productivo de la región y representan menos del 0,0004% de las patentes mundiales. Por otra parte, en una escala que va de 1 a 7 (donde 1 representa a las compañías que obtienen tecnología sólo a través de la compra de licencias y la imitación y 7 representa a las empresas que realizan una investigación formal y son pioneras en materia de nuevos productos y procesos), Latinoamérica se encuentra en un nivel de 3,5 puntos comparado a un promedio de 4,6 para los países de la OCDE.

La participación de una compañía en una cadena de valor depende de la cantidad de actividades de las cuales forma parte. A mayor participación, mayores chances de identificar oportunidades de innovación en diferentes productos, servicios y procesos. En una escala de 1 a 7 -donde 7 representa la cobertura más amplia-, Latinoamérica se encuentra en 3,8, lo cual resulta bajo en comparación con los 6 puntos en los cuales rondan las economías más desarrolladas. Por último, en cuanto a la reinversión de las empresas en sus propios procesos innovadores, las compañías de la región invierten en este concepto el 2,5% de sus ingresos, mientras que en promedio las empresas de los países desarrollados invierten el 4%.

Desde el punto de vista de los recursos humanos, en América Latina sólo el 17% de los trabajadores de las empresas tiene la capacidad de generar nuevas ideas y llevarlas a cabo. En relación a la capacidad que tienen los emprendedores para lanzar en el mercado algún producto o servicio que sea considerado novedoso para los consumidores, sólo el 40% considera que lo hace o que tiene la capacidad para hacerlo, mientras que el 45% cree que sus productos no tienen sustitutos.

Por último, de un análisis a nivel más macro surge que en el 2011 Latinoamérica invirtió en Investigación y Desarrollo sólo el 0,8% de su PBI (la media en los países miembros de la OCDE es de 2,5%). Esta inversión fue realizada principalmente por el sector público mientras que las inversiones del sector privado provinieron a su vez de muy pocas empresas.

La calidad de las instituciones de investigación científica, según la percepción de los empresarios de la región, es de 3,4 puntos en una escala que va de 1 a 7. Si bien la media en los países desarrollados es de 5,2, solamente cinco países en el mundo superan los 6 puntos. En esta situación, la Argentina no se encuentra tan mal, dado que tiene un puntaje de 4,1, es decir que se encuentra bastante por encima del promedio regional. La disponibilidad de científicos e ingenieros en la región es de 3,7 puntos como consecuencia de la falta de integración entre la universidad y la industria.

Por último, debe analizarse la capacidad de absorción de tecnología de las empresas, es decir la capacidad que tienen las organizaciones para incorporar tecnología en sus procesos. Esto indica que, a mayor capacidad de absorción, mayor tendencia tendrá la empresa a innovar. En Latinoamérica este índice arroja un puntaje de 4,6 en comparación con el puntaje de 5,5 que tienen los países de la OCDE. La razón de esto es la poca integración entre el interior y el exterior de las organizaciones.

En conclusión, las principales causas del *gap* innovador en la región tienen su origen,

- por un lado, en la falta de trabajadores especializados a causa de la brecha que existe entre las habilidades que tienen los empleados y las requeridas por las empresas, y la mala performance de los estudiantes,
- y por otra parte, la poca inversión que se realiza en Investigación y Desarrollo.

Esto genera un círculo vicioso dado que, al no haber trabajadores capacitados, no hay quien proponga ideas innovadoras en las empresas y por ende no hay a dónde destinar la inversión.

Condiciones generales

Al margen de las consideraciones que deben realizarse en relación con la capacidad innovadora de las empresas y la fuerza laboral que las compone, es necesario analizar el contexto de negocios de la región en general. Factores como la intensidad competitiva, la disponibilidad de capital, el marco legal y regulatorio, y la disponibilidad e infraestructura de las TIC, influyen en el desarrollo de cualquier industria, independientemente de si depende de la introducción de innovación o no.

La condición primordial para que puedan crearse nuevas industrias es la estabilidad y el buen funcionamiento del sistema económico. En cuanto a la obtención de capital, los inversores continúan confiando en los sectores tradicionales arraigados a la manufactura y casi no hay inversores ángeles. En consecuencia, conseguir fondos para invertir en sectores innovadores es muy difícil. Por otra parte, los marcos regulatorios son escasos en algunas cuestiones, como por ejemplo en relación con la educación, donde no hay un estándar de créditos o equivalencias entre instituciones de diversos países o mismo entre diversas provincias de un mismo país, lo cual dificulta la movilidad y el flujo de recursos y la estandarización de políticas.

De todos modos, no es posible hablar de reducir el gap de innovación si no se invierte más. La educación y la Investigación y Desarrollo siempre han sido tenidos en cuenta en la región pero, ante una situación de crisis, sus presupuestos son los primeros en recortarse. Sólo por realizar una comparación, Europa en plena crisis no ha recortado sus programas de intercambio Erasmus para estudio y prácticas laborales, sino que los ha fomentado³³. En Latinoamérica la inversión actual en esta materia representa el 4,7% del PBI mientras que en los países desarrollados la relación es del 12%. Esto es aún más problemático si se tiene en cuenta que se invierte principalmente en los niveles primario y secundario, lo cual se ve reflejado en la poca especialización y adquisición de habilidades técnicas de los estudiantes.

La inversión en Investigación y Desarrollo proviene principalmente del sector público, lo cual complica el acceso a la misma por parte de las pequeñas y medianas empresas. La causa de esto es la falta de coordinación entre organismos, la naturalización de la economía informal, y la poca relación que hay entre los sectores público y privado. Todo esto lleva a una incorrecta distribución de recursos, generando ineficiencias. En este campo, en Argentina un 13,9% de las empresas están involucradas en acciones de cooperación y colaboración con otras en términos de generación de la innovación, siendo líder en la región. Sin embargo, los niveles bajan cuando se habla de colaboración entre empresas y universidades, siendo de 3,6 puntos en la Argentina, al igual que en la media regional.

En relación con las perspectivas a futuro, de acuerdo con un análisis de LatinFocus³⁴ publicado en el mes de mayo, el PBI de la región crecerá sólo un 0,5% cuando a principio de año se esperaba un crecimiento del 0,6%. Esta perspectiva de crecimiento es la peor desde la crisis financiera de 2009 y significa el quinto año consecutivo con ritmo descendente. En el primer trimestre del año el crecimiento de la región disminuyó en un 0,2%, arrastrada por la contracción de Argentina, Brasil y Venezuela, los miembros más importantes del Mercosur. Estos tres países se contraerán este año en 0,1%, 1% y 5,6% respectivamente, y los que mayor expansión tendrán serán Chile (2,9%), Colombia (3,3%), Méjico (2,8%) y Perú (3,3%).

Particularmente la actividad económica de Argentina se ha estabilizado en los últimos meses. En el mes de marzo la producción industrial y las exportaciones registraron descensos menos pronunciados, mientras que en abril se alcanzó el máximo nivel en tres años del índice de confianza del consumidor. Frente a las elecciones presidenciales del mes de octubre, se espera que el PBI se contraiga un 0,1% este año. Para el 2016 se espera una expansión del 2%.

³³ La movilidad de estudiantes y graduados que realizan prácticas aumentó en un 8,5% entre el año académico 2009-2010 y el período de 2010-2011. (Fuente: Información recuperada del Informe sobre la movilidad de estudiantes, Programas Erasmus. Universidad Carlos III de Madrid, Marzo de 2013. Disponible en: e-archivo.uc3m.es/bitstream/.../informe_movilidad_consejo_2013.pdf)

³⁴ *Argentina, Brasil y Venezuela deterioran el crecimiento de la región*. Artículo periodístico, diario El Cronista Comercial. Edición impresa del 21 de Mayo de 2015.

Alineación con la teoría

Habiendo realizado un completo análisis del contexto regional tanto de las cuestiones relacionadas con la introducción de la innovación como de cuestiones más de fondo como la educación o la inversión en investigación, es ahora necesario determinar si es posible que en nuestro país se desarrollen estrategias de *market-driven management* de manera exitosa.

En primer lugar, la especialidad de la región son las actividades de producción, basadas en la explotación y procesamiento de materias primas, y que no requieren mucha especialización por parte de los trabajadores. Como hemos visto anteriormente, las organizaciones *market-driven* son aquellas que encuentran la forma de satisfacer necesidades de un modo innovador, agregando valor. Cuando hablamos de industrias manufactureras que explotan recursos naturales, la innovación con frecuencia se hace en términos de procesos productivos y al requerir grandes inversiones no es fácil lograr el dinamismo característico del modelo. Ejemplos de empresas argentinas que han logrado globalizarse son Arcor y Techint, ambas empresas manufactureras que, sin embargo, no son dinámicas sino que tienen localizaciones estáticas lejos de poder llevar a cabo una *market-space competition*.

En segundo lugar, en la región prevalecen las pequeñas y medianas empresas las cuales carecen de capacidad de innovación. Esta falencia no es una decisión tomada adrede, pero al no invertir en capacitación, no recibir asesoramiento de organismos de investigación ni colaborar con instituciones educativas, no pueden acceder a la posibilidad de generar innovación o absorber tecnología existente. Si bien anteriormente hemos dicho que las empresas de mediano tamaño son aquellas con mayor cintura para la flexibilización, los recursos humanos son fundamentales en el desarrollo de estrategias sostenibles y sin personal capacitado para observar tendencias no es posible desarrollar una estrategia *market-driven* correcta.

Por último, la economía de la región posee un alto grado de informalidad. Con poca incidencia del marco regulatorio, esto trae como consecuencia la falta de estrategias a largo plazo, que la fuerza laboral no reciba capacitación y que en consecuencia haya poca adopción de tecnología. Una empresa informal no tiene establecida una estructura y no tiene identificados a sus grupos de interés, lo cual hace imposible la implementación de un sistema de corporate governance como parte de su administración y gestión.

Si a esta situación le añadimos que en la región en general no hay visión a largo plazo ni cultura del *multi stakeholder management*, resulta muy difícil que una organización pueda definir una estrategia sostenible y que la gestione de modo eficiente transgrediendo las barreras locales. Desde un punto de vista cultural, en la región se prefieren las carreras universitarias humanísticas a las de ciencias exactas como consecuencia del alto involucramiento de los jóvenes con la resolución de las problemáticas sociales, lo cual lleva además a cierta parcialidad de la sociedad a estar en contra del empresariado.

En consecuencia, resulta difícil plantear a la Argentina como un escenario posible para desarrollar una estrategia *market-driven*. Con una cultura orientada a la producción, parecería que la innovación sólo puede ocurrir en el campo de los servicios, como hemos visto en el caso de Open English y como puede observarse en casos como Globant o Mercado Libre, dos empresas argentinas en vías de globalizarse.

Anexo I: Aplicación práctica - Caso Levi's

Un caso real de business model innovation es el de la empresa de indumentaria especializada en la fabricación de jeans Levi's. La marca ha decidido cambiar su proceso y diseño como parte de su compromiso con la creación de un futuro sostenible. De esta manera, su innovación tiene el objetivo de producir una reducción en el impacto ambiental negativo. Tal es el compromiso de Levi's que su misión actual es ser la marca de indumentaria más sustentable del mundo.

La empresa alinea su compromiso al del valor de la integridad, que consiste en hacer lo correcto en lo referente a sus empleados, marcas, empresa y a la sociedad en general, a través de una conducta ética y socialmente responsable³⁵. A lo largo de su historia, se jacta de haber sido la primera compañía en introducir innovaciones en términos de sustentabilidad tales como:

- establecer un código de conducta para sus proveedores
- difundir e informar acerca del HIV antes que se conociera como tal
- lanzar un programa para mejorar la vida de los trabajadores fuera de los límites de la empresa
- establecer directrices sobre el cuidado del agua a sus proveedores
- restringir el uso de sustancias peligrosas o contaminantes
- proveer incentivos financieros para proveedores de la industria en países en desarrollo para mejorar los estándares ambientales, de salud, seguridad y laborales.

El objetivo de la marca es el de mantener la calidad del producto a través de una utilización más eficiente de los recursos, en un contexto de creación sostenible. Por ello en 2011 ha lanzado el proyecto *Water<Less*, que tiene el objetivo de reducir la cantidad de agua utilizada en el proceso productivo. A través de esta innovación tecnológica, la empresa ahorra en algunos modelos hasta un 96% del agua que utilizaba antes. A lo largo de los cuatro años que lleva desarrollando el proceso de *WaterLess*, ya ha ahorrado mil millones de litros de agua³⁶. Para 2020, la marca apunta a producir el 80% de sus productos a través de la técnica *Water<Less*, un 25% que lo se produce a través de este método en la actualidad³⁷.

En cuanto a la relación con los proveedores, en su último reporte anual la empresa hizo referencia a la obtención de beneficios a través de los principios que persigue. La compañía muestra un gran compromiso y lealtad a los productores que hacen que el producto que ellos entregan al consumidor sea el mejor. En 2014, a través de una asociación con el *World Bank's International Finance Corporation*, la empresa estableció un programa de incentivos a sus proveedores a través del cual se otorga ayuda financiera de acuerdo a la performance ambiental y social de los mismos, convirtiéndose en la primera compañía en implementar un programa de este tipo.

En términos de innovación, la empresa tiene un laboratorio llamado Eureka en el cual se estudian las necesidades de los consumidores y se combinan con tecnología con el objetivo de introducir en el mercado cada vez mejores productos y que mejor respondan a los deseos de la demanda. De hecho, el 80% de los productos de la línea actual fueron desarrollados en este laboratorio³⁸.

Son varios los puntos a tener en cuenta en el estudio del caso que nos ayudarán a entender la relación entre la empresa y el enfoque de negocios sustentables que propone la filosofía *market-driven*.

En primer lugar, Levi's se compromete a crear un negocio sustentable, comprometido con el futuro del planeta y la sociedad, sin dejar de lado la obtención de rentabilidad. Al ser una empresa global, es grande la descentralización de su actividad, y al comprometerse con una gestión sustentable del negocio, elige que su estructura se vuelva más compleja y por ende, dinámica.

³⁵ Página web de Levi's Argentina. Recuperado el 12 de Mayo de 2015 de: <http://www.levi.com.ar/argentina/empresa.aspx>

³⁶ MarketingDirecto.com. Artículo (27 de Abril de 2015). El caso Levi's, o cómo cambiar por completo el proceso de fabricación para ser más sostenible #sb15bcn. Recuperado de: <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/anunciantes/levis-crea-los-mismos-pantalones-siempre-gastando-1-000-millones-litros-agua-menos-sb15bcn/>

³⁷ Página web de Levi's. Sustainability. Recuperado el 13 de Mayo de 2015 de: <http://www.levistrauss.com/sustainability/#introduction>

³⁸ Reporte Anual de Levi's (12 de Febrero de 2015). Recuperado de: <http://www.levistrauss.com/investors/annual-reports/2014-annual-report/>

Por otra parte, a través de la constante introducción de tecnología en sus procesos, Levi's destruye la ventaja competitiva que crea, reduciendo cada vez más el ciclo de vida de sus productos. Es decir que si bien el consumidor compra el jean porque está comprometido con el cuidado del agua, el año próximo se verá tentado a comprar otro que utilice un algodón cosechado a través del comercio justo o con un tinte que no sea tóxico. De este modo, ofrece productos a una demanda saturada a través del valor creado como consecuencia del efecto *push* de la tecnología.

En tercer lugar, a través del apoyo y el desarrollo de sus proveedores, Levi's utiliza un enfoque *multistakeholder*. Si bien podría utilizar mano de obra barata en países no desarrollados para aumentar sus márgenes, la compañía elige desarrollar proveedores, ayudarlos a introducir tecnología, agregarle valor a sus vidas y comprometerse con la producción a través del comercio justo.

Por último, debe destacarse que Levi's publica periódicamente información de los resultados de la compañía -económicos, financieros y de dinámica competitiva-, demostrando su real compromiso con la transparencia y la entrega de información en tiempo y forma a los *shareholders* y otros *stakeholders*, tal como fue visto dentro de las directrices descritas en el marco normativo de la *corporate governance*.

Anexo II: Aplicación práctica - Caso Zara

Un claro ejemplo de aplicación del enfoque *market-driven* a nivel global se da en la industria de la moda rápida, conocida como *fast-fashion*. Siendo sus exponentes mundiales H&M, GAP, y Zara, en nuestro país sólo se encuentra este último.

La estrategia que ha llevado a Zara a ser el mayor *retailer* de moda del mundo tiene mucho que ver con la consideración del tiempo y el espacio como variables competitivas clave. Para entender por qué, es necesario entender que el mercado de la moda es voluble y fugaz dado que todo el tiempo se crean nuevas tendencias, y es muy difícil diferenciarse a raíz de lo saturada que se encuentra la oferta.

Para hacer frente a las grandes marcas de diseño, Zara no invierte tiempo en desarrollar diseños innovadores, sino que los imita. Aprovechándose de que las grandes casas de moda muestran sus colecciones por lo menos ocho meses antes que inicie la temporada, las empresas de *fast-fashion* observan las principales tendencias y las desarrollan de manera tal que lleguen al mercado a un precio más asequible.

Gracias al análisis que realiza sobre el comportamiento en el punto de venta y a la información que absorbe de sus consumidores, retroalimenta el proceso y modifica sus diseños para adaptarse mejor a la demanda. Los fabricantes, que están distribuidos mundialmente, realizan las modificaciones que conforman cada nueva colección de ropa. Ésta se envía nuevamente a los locales, cuyo stock se renueva tan rápido que los consumidores se enfrentan ante una decisión de “*ahora o nunca*” cada vez que se ven frente a un producto que les interesa, dado que en unas semanas o tal vez días, seguramente no lo encuentren³⁹. Es evidente que cuenta con una cadena de suministro rápida, eficaz y flexible.

En cuanto a su posición en el mercado, Zara ha cambiado las reglas del juego de la industria de la moda. Desde el punto de vista del tiempo, la velocidad de introducción de nuevos productos en los negocios es tan grande que las primeras marcas se han visto obligadas a lanzar nuevas colecciones además de las dos anuales de primavera-verano y otoño-invierno. Así han nacido hace unos pocos años las colecciones *resort* de grandes de la industria como Prada o Louis Vuitton⁴⁰. Mientras una de estas casas de moda tarda un promedio de seis meses en diseñar una nueva colección y otros tres meses para producirla, Zara tarda hace todo ésto en aproximadamente un mes⁴¹. Para entender la magnitud de la tendencia, Gap Inc., otro de los grandes actores del *fast-fashion*, dueño de marcas como Old Navy y Banana Republic, está intentando recortar su tiempo de puesta de los productos en el mercado a treinta semanas⁴², es decir unos siete meses. Este tiempo sigue siendo mucho más corto que el de las primeras marcas pero aún no se le acerca a los tiempos de Zara, líder en la categoría.

Es una decisión de la marca no invertir en publicidad. Las bolsas son iguales hace años y no hay campañas fotográficas con supermodelos invadiendo los locales. Sin embargo, en sus puntos de venta sobran los espejos, dejando en evidencia que la marca está enfocada en sus consumidores más que en el *media buzz*. A raíz de la inauguración de un local sobre Oxford Street, la principal calle de moda londinense, la marca describió el lugar como un ambiente íntimo en el cual se incentiva a las mujeres a armar sus propios conjuntos⁴³. La fuerza de los activos intangibles de la marca la posicionan en el puesto número 42 de las marcas más valiosas del año 2015, siendo la segunda marca de indumentaria luego de

³⁹ MarketingDirecto.com: el portal para el marketing, publicidad y los medios. Artículo (15 de Noviembre 2012). La gran idea de Zara para llegar a la cima del éxito, ¿es realmente innovadora? Recuperado de: http://www.marketingdirecto.com/actualidad/anunciantes/la-gran-idea-de-zara-para-llegar-a-la-cima-del-exito-%c2%bfes-realmente-innovadora/?utm_source=MarketingDirecto&utm_medium=Teletipo

⁴⁰ MarketingDirecto.com: el portal para el marketing, publicidad y los medios. Artículo (10 de Abril de 2015). *Victoria's Secret se fija en Zara para copiar su estrategia y adentrarse en la industria de la moda rápida*. Recuperado de: <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/anunciantes/victorias-secret-se-fija-en-zara-para-copiar-su-estrategia-y-adentrarse-en-la-industria-de-la-moda-rapida/>

⁴¹ Arrigo, E., *Innovation and Market-Driven Management in Fast Fashion Companies*. Symphonya Emerging Issues in Management n. 2, 2010.

⁴² Revista online Fast Company. Artículo periodístico (27 de Mayo de 2015). *Inside Gap's Plan to Get Back into Your Drawers*. Recuperado de: <http://m.fastcompany.com/3042434/gapquest>

⁴³ Sección Moda del diario inglés The Guardian. Artículo periodístico (16 de Febrero de 2013). *How Zara took over the high street*. Recuperado de: <http://www.theguardian.com/fashion/2013/feb/16/how-zara-took-over-high-street>

Nike⁴⁴. Esta posición no es menor si se entiende que hay marcas que destinan millonarios presupuestos a la publicidad y ni logran aparecer en el ranking.

En resumen, es posible observar diversos elementos del sistema competitivo de la filosofía *market-driven*. Realizando al máximo la compresión del tiempo, llega a los consumidores que están agrupados en burbujas de demanda creadas gracias a los sistemas de información, exactamente en el *time to market*. En cuanto al espacio, decide fabricar según donde le sea más eficiente según la necesidad, yendo de España a Marruecos o China. Es decir que, lleva acabo estrategias basadas en el *time-based* y *space-based competition*.

⁴⁴ Diario web especializado en publicidad AdWeek. Artículo periodístico (27 de Mayo de 2015). *Here Are the Top 100 Brands in the World*. Recuperado de:
http://www.adweek.com/news/technology/here-are-top-100-brands-world-164992?utm_source=sailthru&utm_medium=email&utm_term=AWK_NewDaily&utm_campaign=Adweek_Newsletter_2015002708

Anexo III: Aplicación práctica - Caso Open English

Saliendo del radio de las grandes empresas globales como son Zara o Levi's, analizaremos un ejemplo que nos ayudará a pensar cuáles son las posibilidades de que una empresa con un enfoque alineado al del *market-driven management* logre el éxito en un contexto de negocios similar al de la Argentina. Por ello trataremos el caso de Open English, la plataforma web venezolana que ofrece clases de inglés online con profesores norteamericanos.

Open English fue fundada en el 2007 por Andrés Moreno con el objetivo de reinventar la manera de aprender inglés. Ofrece sus servicios a estudiantes de toda Latinoamérica incluyendo Brasil, el mercado hispanohablante de Estados Unidos y España. Actualmente cuenta con una base acumulada de más de 100 mil estudiantes pertenecientes a 40 países.

Previamente, Moreno había creado en el 2003 una compañía de aprendizaje de inglés para ejecutivos de grandes empresas llamada Optimal. Entre su cartera de clientes se encontraban empresas como Cargill, Sun y Procter & Gamble. Su negocio consistía en reclutar universitarios estadounidenses que habían finalizado sus estudios y querían vivir una experiencia en Latinoamérica. A estos jóvenes se les enseñaba español y ellos a su vez enseñaban inglés a ejecutivos de empresas transnacionales⁴⁵. Dadas las características cambiantes del contexto empresarial, el fundador rápidamente comprendió que los métodos tradicionales de aprendizaje pronto quedarían obsoletos. Fue así como decidió crear una plataforma a través de la cual los usuarios puedan aprender inglés online en cualquier parte y a cualquier hora⁴⁶.

La misión de Open English es reinventar la manera de aprender inglés derribando las barreras que impone la enseñanza tradicional. Su visión es cambiar la vida de la gente a través del poder del idioma global⁴⁷. Como es posible observar, la misión va más allá de los límites en los cuales se encuentra el negocio. La empresa se propone cambiar a la sociedad, eliminar obstáculos a través de un idioma universal y los límites de este cambio son infinitos.

En cuanto a las características que hacen que el caso sea relevante para nuestro estudio podemos observar, en primer lugar, la capacidad de la empresa de haber encontrado una necesidad en el mercado y haberla satisfecho de una manera innovadora. Como vimos anteriormente, el consumidor fue cambiando sus patrones de consumo. Fenómenos como la adopción generalizada de Internet y la globalización del mundo de los negocios han hecho que los consumidores tengan la necesidad de aprender de una forma más dinámica, en el tiempo en que ellos lo demandan y, sobre todo, de forma rápida y práctica.

En el contexto actual del mundo de los negocios es casi utópico esperar que un ejecutivo invierta cinco años en estudiar un idioma que le permita impulsar su carrera. Open English percibió esa necesidad latente y la satisfizo, a tal punto que hoy todos los institutos de idiomas tienen plataformas online o combinan la antigua modalidad de enseñanza con prácticas en laboratorios o apoyo web. No sorprende el hecho de que el mayor tráfico de alumnos que recibe la compañía se da entre las diez y las once de la noche, demostrando la divergencia entre las necesidades de un ejecutivo y los servicios que ofrecen las escuelas tradicionales.

Por otra parte, Open English es una empresa cuyas operaciones se realizan en forma descentralizada. Si bien tiene oficinas en Miami, Bogotá, San Pablo, Caracas y Buenos Aires, cualquier lugar desde el cual el alumno reciba una clase es considerado una locación del servicio, rompiendo la estaticidad física que tanto limita a las compañías (estrategia de *market-space competition*). De modo similar, cada alumno tendrá un profesor a disposición en cada momento en que lo necesite, demostrando un acertado manejo de la variable temporal para reducir al máximo su duración.

⁴⁵ Fundador de Open English consiguió 40 millones de dólares en sólo un mes. El Comercio. Entrevista a Andrés Moreno. 26 de Abril de 2013. Recuperado de:

<http://elcomercio.pe/tecnologia/actualidad/fundador-open-english-consiguio-us40-millones-solo-mes-noticia-1568912>

⁴⁶ Sitio web de Open English. Quiénes somos. Recuperado el 18 de Mayo de 2015 de:

<http://www.openenglish.com/corporativo/quienes-somos/>

⁴⁷ Sitio web de Open English. Misión y valores. Recuperado el 18 de Mayo de 2015 de:

<http://www.openenglish.com/corporativo/mision-y-valores/>

Otro de los aspectos a considerar en la estrategia de Open English es su administración de las fuentes de financiación. La empresa se inició con un capital de 700 dólares⁴⁸. Una vez que tuvo el servicio ideado y el potencial analizado, su creador viajó a California y recaudó allí el capital inicial para desarrollar la plataforma. El éxito fue tal que en la tercera ronda de inversores ya habían recaudado más de 50 millones de dólares para la expansión de la empresa.

Además de reconocidas entidades que suelen invertir en emprendimientos online⁴⁹ la empresa ha contado con el capital de *inversionistas ángeles*, es decir, inversionistas de entre 20 y 50 dólares cada uno, motivados por la idea emprendedora. De acuerdo con esta política de *crowdfunding* y *crowdsourcing*, la empresa hace públicas a las personas e instituciones que invierten en ellos. Esta transparencia con respecto a quiénes son sus *shareholders*, demuestra un compromiso serio en materia de *corporate governance*. Es que al contar con más de 2 mil empleados, la empresa ya cuenta con una red de *stakeholders* que debe cuidar.

⁴⁸ *La historia de Open English: La viralidad del éxito*. El Emprendedor. Artículo periodístico, 6 de Febrero de 2013. Recuperado de: <http://www.elemprendedor.ec/historia-de-open-english/>

⁴⁹ Algunos de los aportes recibidos pertenecen a:

- Technology Crossover Ventures (TCV) quien ha liderado rondas de negocios para Facebook, Spotify y Expedia, entre otros. Información disponible en: <http://www.tcv.com/>
- Insight Venture Partners quien ha liderado una ronda de negocios para OpenEnglish en la cual se recaudaron 43 millones de dólares. Información disponible en: <http://www.openenglish.com/corporativo/inversionistas/>
- Redpoint Ventures, considerado un partner de innovación con un portfolio que incluye, entre otras start-ups tecnológicas a MySpace, Netflix, Ask.com. Información disponible en: <http://www.redpoint.com/portfolio>
- Kaszek Ventures, empresa con sede en Montevideo que aportó 43 millones de dólares en Open English. Partner entre otras, de Netshoes, Restorando, Safer Taxi y PedidosYa. Información disponible en: <https://www.crunchbase.com/organization/kaszek-ventures/investments>

Anexo IV: Aplicación Práctica - Caso Mercado Libre

El último caso de aplicación práctica que veremos será el de Mercado Libre, una empresa argentina que a lo largo de sus quince años de historia ha logrado consolidar su liderazgo a nivel nacional y regional.

Mercado Libre⁵⁰ es una empresa de tecnología que ofrece soluciones de comercio electrónico para que cualquier persona o empresa pueda comprar, vender, pagar y publicitar todo tipo de productos a través de Internet. Fue fundada en 1999 y hoy en día tiene presencia en doce países de América Latina, Portugal y Estados Unidos. Cuenta con más de 95 millones de usuarios registrados, una fuerza laboral de más de 2 mil empleados y cotiza en el Nasdaq⁵¹.

Esta empresa, que comenzó con el objetivo de crear un medio en el cual realizar remates y luego se ha diversificado hasta lograr la complejidad que tiene hoy en día, es el sitio de retail más visitado de América Latina y el octavo en el mundo. A medida que fue creciendo, ha desplegado sus operaciones en otras plataformas anexas a la de la comercialización de productos:

- MercadoPago.com: es la solución de pagos para aquellas empresas o personas físicas que venden a través de plataformas propias y permite pagar y cobrar por Internet a través de una gran variedad de medios de pago. Es la plataforma de pagos por Internet de origen latinoamericano más grande de la región.
- MercadoShops: es una herramienta de gestión que provee a los usuarios de la tecnología necesaria para que puedan digitalizar sus negocios y vender a través del comercio electrónico.
- MercadoLibre Publicidad: permite a las marcas y empresas crear anuncios de texto con links para ampliar su visibilidad en las diferentes páginas de MercadoLibre.
- MercadoLibre Clasificados: se dedica a la compra y venta de vehículos, inmuebles y contratación de servicios. Se diferencia del resto de las unidades de negocio porque en ella se paga un precio fijo por anunciar y no se cobra comisión por venta.

En relación con las condiciones de mercado que describimos en el análisis del contexto, el caso de MercadoLibre es algo particular. A diferencia de la tendencia de la región con respecto a las dificultades que hay para financiar proyectos privados, gracias a que el CEO y fundador Marcos Galperín se encontraba realizando un MBA en la Universidad de Stanford y realizando una práctica en JP Morgan, consiguió una inversión inicial de 7,6 millones de dólares⁵², entre los cuales se encontraban los aportes de la empresa en la cual trabajaba. Al año siguiente recibió otros 46,7 millones de dólares⁵³ de fuentes similares. Este ritmo de crecimiento lo ha mantenido hasta ahora, lo que le ha permitido en 2001 firmar una alianza con eBay que luego de haber disuelto en 2006 le permitió absorber a la brasileña iBazar. En 2005 se quedaron con las operaciones de DeRemate.com, su competidor en el rubro.

Son varios los motivos que hacen que podamos considerar que la empresa practica un enfoque *market-driven*. Por un lado, es una empresa que se alinea con las necesidades actuales de los consumidores. Comprar desde cualquier lado y de forma rápida y segura es algo que los consumidores actuales, racionales y ahorrativos, valoran. Es una empresa flexible cuyas operaciones buscan eliminar las barreras físicas y temporales por igual. Además, realiza una lectura del mercado que le ha permitido satisfacer las necesidades de los consumidores de manera innovadora a tal punto que ha absorbido competidores y se mueve a una velocidad que hace que esté lejos de ser alcanzada por otros, como Avenida, OLX, Linio o Avalancha.com.

⁵⁰ Sitio web de MercadoLibre, sección Institucional, Sobre Nosotros. Recuperado el 27 de Mayo de 2015 de: <http://institucional.mercadolibre.com/sobre-nosotros/>

⁵¹ National Association of Securities Dealers Automated Quotation. Es la bolsa de valores electrónica y automatizada de los Estados Unidos, con más de 3.800 compañías y corporaciones operando, teniendo la que mayor volumen de intercambio por hora. (Fuente: Wikipedia)

⁵² Los inversores incluyen a empresas como J.P. Morgan Partners BHCA L.P., Flatiron Fund entities y Hicks, Muse, Tate & Furst. (Fuente: sitio web de MercadoLibre, sección Historia)

⁵³ En esta etapa han invertido Goldman Sachs entities (GS Capital Partners III, L.P., GS Capital Partners III Offshore, L.P. and Goldman Sachs & Co. Verwaltungs GmbH), Capital Riesgo Internet SCR S.A. (CRI Banco Santander Central Hispano), GE Capital Equity Investments, Inc., J.P. Morgan Partners BHCA L.P. y Hicks, Muse, Tate & Furst (Fuente: sitio web de MercadoLibre, sección Historia)

En cuanto a la *governance*, la empresa elabora periódicamente un informe de sustentabilidad en el cual rinde cuentas con respecto a tres dimensiones: el ecosistema MercadoLibre que nuclea a las diversas plataformas de la empresa; el ecosistema social donde considera como grupos de interés a los colaboradores, usuarios, inversores, proveedores y la comunidad; y el ecosistema natural. Este informe está elaborado de acuerdo con los lineamientos de la Guía G3⁵⁴ de Global Reporting Initiative (lineamientos GRI) con un nivel de aplicación C⁵⁵. Al cotizar en Nasdaq, las prácticas de *governance* de la empresa deben cumplir con los requisitos de la Securities and Exchange Commission⁵⁶ (SEC) para las empresas públicas que cotizan en Estados Unidos.

Es notable la lectura que hace la empresa del mercado en el cual opera. Por un lado, creció y se consolidó en el país en un contexto de crisis económica y social y formalizó la comercialización de artículos usados y el trueque, que en ese momento representaba una solución para muchos. Con los años ha expandido su área de operaciones a través de la satisfacción de otras necesidades latentes en la demanda, como ha hecho con la creación de la plataforma MercadoPago que hoy muchas empresas de servicios utilizan en reemplazo de los servicios similares que ofrecen los bancos. Por otra parte, la compañía nunca ha recibido apoyo de ningún gobierno ni entidad pública por lo cual ha logrado la captación de fondos de inversión privados, algo que como hemos visto no es muy común en la región y mucho menos en nuestro país. Por último, la empresa realiza investigaciones constantes sobre la forma en la cual introducir innovación en el negocio. Para ello ha instalado un Centro de Investigación y Desarrollo en Silicon Valley, el polo tecnológico más importante del mundo, desde el cual ha lanzado Mercado Libre mobile.

En conclusión, podemos afirmar que MercadoLibre es una empresa que está orientada al mercado. Tiene una estrategia de crecimiento sostenible en el largo plazo, maneja las variables competitivas de tiempo y espacio de forma dinámica, y dada la rapidez con la cual se publican las ofertas y se modifican los precios de acuerdo a la demanda, genera burbujas de consumo. Por otra parte, conforma alianzas para financiarse y tiene una clara gestión de la *corporate governance*.

⁵⁴ La Guía G3 de los lineamientos GRI establece por un lado, los principios y lineamientos de reporte para explicar cómo debe reportarse, y por otra parte los estándares de publicación donde se explica qué debe reportarse. Los indicadores de performance son: económicos, ambientales, y sociales. Este último se compone a su vez de las dimensiones laboral, derechos humanos, sociedad, y responsabilidad del producto. (Fuente: sitio web de GRI <https://www.globalreporting.org/reporting/G3andG3-1/g3-guidelines/Pages/default.aspx>)

⁵⁵ Es el menor grado de aplicación de los lineamientos GRI, en una escala que va de C a A+. Depende de la cantidad de indicadores de performance que son reportados. (Fuente: Niveles de Aplicación del GRI. Versión 3.0 2000-2006 GRI. Información disponible en: http://www.google.com.ar/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&ved=0CEEQFjAF&url=http%3A%2F%2Fwww.mas-business.com%2Fdocs%2FG3_AL_Spanish_Corrected1.pdf&ei=qfRIVYzyCLaTsQTxh4PABQ&usg=AFQjCNHy3nVHPzkb67yXu6d-VDs7fv-wKg&sig2=0RE5iulvpqK2cCYxMtcldw&bvm=bv.93990622,d.aWw)

⁵⁶ Comisión cuya función es proteger a los inversionistas y mantener la integridad de los mercados de valores. Para ello exige a las empresas con valores bursátiles negociables revelar al público toda la información financiera pertinente a su disposición, como banco común de información para que los inversionistas puedan juzgar y decidir por sí mismos si la inversión en los títulos y obligaciones de determinadas empresas constituyen una buena inversión. (Fuente: Sitio web de la SEC <https://www.sec.gov/investor/espanol/quehacemos.htm>)

Conclusiones

Análisis interno

Para que una organización se oriente correctamente al mercado, la filosofía *market-driven* debe aplicarse en todos los niveles organizacionales. Una empresa orientada al mercado debe tener la capacidad de mirar hacia afuera, anticiparse y tener una estructura lo suficientemente flexible para producir los resultados esperados. A diferencia de otras corrientes del marketing, no es la estrategia la que se plantea y amolda en línea con la estructura, sino que es la estructura la que se adapta a las oportunidades que ofrece el mercado.

Una organización *market-driven* opera en un mercado saturado, con productos cada vez más innovadores, en el cual las empresas realizan un efecto *push* de la tecnología al mismo tiempo que los consumidores realizan un efecto *pull* de la información. Como consecuencia de esto se generan burbujas de demanda, en las cuales las empresas agrupan potenciales clientes en tiempo y forma a través de los sistemas de información.

Dado el agresivo contexto competitivo, las estrategias de diferenciación de producto o de optimización de los costos ya no alcanzan como diferenciales de oferta y es por ello que las empresas desarrollan activos intangibles de producto y organizacionales para poder mantener fieles a los clientes.

Como la empresa es fruto de su comportamiento en el mercado, las ventajas comparativas que la diferencian son aquellas que le permiten responder de forma rápida y eficaz a los cambios del mercado, a través de la gestión del tiempo y el espacio como factores competitivos dinámicos, y a través de la creación de alianzas o acuerdos que les permiten compartir actividades operativas y potenciar las actividades core del negocio.

Para integrarse al contexto y servir a la comunidad de la cual forman parte, las empresas gestionan las relaciones a través de la *corporate governance*. Esto les permite realizar prácticas sustentables en el largo plazo, innovando en los procesos y sin descuidar los márgenes de rentabilidad.

Análisis externo

Para analizar el comportamiento de una empresa es necesario estudiarla en su contexto. Cuando hablamos de organizaciones que desarrollan su actividad en mercados de alta competencia, es necesario que éstas sean lo suficientemente innovadoras para poder anticiparse a las oportunidades de mercado.

La creación de innovación no es algo simple dado que depende, además del compromiso que tienen las compañías en materia de investigación y desarrollo, de factores macroeconómicos tales como el nivel educativo de la población, los incentivos a la investigación y su inserción en la cultura, y la capacidad de captar inversiones para el sector privado.

Como es posible ver en los ejemplos citados, las empresas *market-driven* necesitan de altos grados de innovación, y es por ello que su éxito depende directamente de los factores macroeconómicos citados anteriormente. Zara, Levi's, Open English, o Mercado Libre no habrían podido desarrollar sus negocios con éxitos sin innovación tecnológica, y sin haber empujado su uso hacia los consumidores. Del mismo modo, sin una gestión y comunicación transparente y el compromiso de fomentar la relación con los stakeholders, no sería posible valorar sus esfuerzos por innovar.

¿Es posible desarrollar una estrategia *market-driven* independientemente de dónde se encuentre la empresa?

Habiendo desarrollado ampliamente la teoría, es posible analizar si la hipótesis planteada es cierta:

El *market-driven management* es una forma de gestión y comportamiento estratégico efectivo y sostenible en el tiempo, aplicable a diversos mercados y organizaciones, independientemente de dónde se encuentren.

Si bien el *market-driven management* es aplicable a diversos mercados y organizaciones, su éxito depende de diversos factores macroeconómicos y políticos que impiden que su aplicación sea efectiva en cualquier lugar que se lo intente llevar a cabo.

En América Latina y particularmente en Argentina, a pesar de los esfuerzos de las organizaciones que operan en el sector privado, en comparación con países más desarrollados⁵⁷, hay problemas en la base del mercado tales como el bajo nivel educativo y la falta de articulación en las políticas de Investigación y Desarrollo.

Recomendaciones

No es casual que los casos de éxito que existen a nivel regional hayan partido como proyectos digitales. Además de Open English y Mercado Libre podemos citar a Globant y Despegar, por sólo mencionar los de mayor resonancia.

Para revertir esta tendencia es necesario un compromiso por parte del sector público para incentivar a la investigación y la inversión en el sector privado que permitan mayores desarrollos en materia de procesos productivos y logísticos con el fin de lograr casos de éxito en diversos campos.

⁵⁷ Se toman como referencia los países de la OCDE.

Referencias

- AdWeek. (27 de Mayo de 2015). *Here Are the Top 100 Brands in the World*. Obtenido de http://www.adweek.com/news/technology/here-are-top-100-brands-world-164992?utm_source=sailthru&utm_medium=email&utm_term=AWK_NewDaily&utm_campaign=Adweek_News-letter_2015002708
- Arrigo, E. (2010). *Innovation and Market-Driven Management in Fast Fashion Companies*. Symphonia Emerging Issues in Management.
- Asociación, A. M. (s.f.). *Dictionary of Marketing Terms*. Obtenido de MarketingPower.com: <http://www.marketingpower.com/>
- B., K. A. (1990). Market Orientation: The construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 1-18.
- Brands Mkt. (9 de Marzo de 2015). *Consumo 2015: las claves del mercado que viene*. Obtenido de <http://brandsmkt.com/consumo-2015-las-claves-del-mercado-que-viene/>
- Brondoni, S. (2010). *Intangibles, Global Networks & Corporate Social Responsibility*. Symphonia, Emerging Issues in Management.
- Brondoni, S. (2014). *Global Capitalism and Sustainable Growth*. Symphonia Emerging Issues in Management.
- C., I. M. (2014). *Estrategia Nacional de Desarrollo Sustentable, Marco conceptual del Desarrollo Sustentable*. Secretaría de Desarrollo Sustentable y Política Ambiental.
- Clinton, M. L. (18 de Marzo de 2014). Model Behavior: Exploring Business Model Innovation for Sustainability. Sustainable Brands.
- Corniani, M. (2004). L'aggregazione della domanda aziendale in condizioni di eccesso di offerta. En M. Corniani, *Segmentazione e aggregazione della domanda aziendale* (pág. Cap. 3). Torino: G. Giappichelli.
- Creativo, P. (12 de Julio de 2015). *Marketing Mix: las 4 P del Marketing*. Obtenido de <http://pixel-creativo.blogspot.com.ar/2011/10/marketing-mix-las-4-p-del-marketing.html>
- Deloitte, F. E. (Enero de 2015). *Bridging the Skills and Innovation Gap to Boost Productivity in Latin America. The Competitiveness Lab: A World Economic Forum Initiative*. Obtenido de <http://www2.deloitte.com/ni/es/pages/finance/articles/bridging-skills-and-innovation-gap-boost-productivity-latin-america-competitiveness-lab.html>
- Dossier.net. (6 de Mayo de 2015). *Banco Galicia presenta su Reporte de Sustentabilidad 2014*. Obtenido de <http://www.dossiernet.com.ar/articulo/banco-galicia-presenta-su-reporte-de-sustentabilidad-2014/4421>
- El Cronista Comercial. (21 de Mayo de 2015). Argentina, Brasil y Venezuela deterioran el crecimiento de la región. *El Cronista Comercial*.
- El Emprendedor. (6 de Febrero de 2013). La historia de Open English: La viralidad del éééxito. *El Emprendedor*, págs. : <http://www.emprendedor.ec/historia-de-open-english/>.
- Entrevista a Sabina Zaffora, s. C. (2 de Mayo de 2015). Liderazgo femenino: Mujeres que abren camino. Los consumidores miran la coherencia de las marcas. *Diario La Nación*.
- Fast Company. (2015). Inside Gap's Plan to Get Back into your Drawers. *Fast Company*, <http://m.fastcompany.com/3042434/gapquest> .

- Galicia Sustentable. (22 de Mayo de 2015). *Galicia Sustentable*. Obtenido de <http://www.galiciasustentable.com/portal/site/galiciasustentable/menuitem.677cf793edee40e025124405122011ca>
- Galicia Sustentable. (4 de Mayo de 2015). *YouTube*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=mPGCCnehieQ&feature=youtu.be>
- Garbelli, M. (2004). *Localizzazne produttiva e dinamiche competitive*. Torino: Giappichelli.
- Global Reporting Initiative. (s.f.). *G3 Guidelines*. Obtenido de <https://www.globalreporting.org/reporting/G3andG3-1/g3-guidelines/Pages/default.aspx>
- Gordini, N. (2010). *Market-Driven Management: A Critical Literature Review*. Symphonia Emerging Issues in Management.
- J.J., L. (2010). En L. J.J., *Cambiare le relazioni di mercato nell'era di Internet* (pág. Cap 6). Mc Graw Hill.
- Lambin, J. (1995). *Marketing Estratégico (Tercera edición)*. Mc Graw Hill.
- Lambin, J. (2000-2001). Ouverture de 'Market-Driven Management'. En J. Lambin, *Market-Driven Management*. Symphonia Emerging Issues in Management.
- Lambin, J. (2008). *Changing Market Relationships in the Internet Age*. Louvain la Neuve: UCL, Presses Universitaires de Louvain.
- Lambin, J. (2008). *Changing Market Relationships in the Internet Age*. Louvain la Neuve: UCL, Presses Universitaires de Louvain.
- Levi's. (12 de Febrero de 2015). *Reporte Anual*. Obtenido de <http://www.levistrauss.com/investors/annual-reports/2014-annual-report/>
- Levi's. (13 de Mayo de 2015). Sustainability. Obtenido de <http://www.levistrauss.com/sustainability/#introduction>
- Levi's Argentina. (12 de Mayo de 2015). Empresa. Obtenido de <http://www.levi.com.ar/argentina/empresa.aspx>
- Marketing Directo. (9 de Febrero de 2013). *Las 4 Ps no han muerto: así son la quinta y la sexta P del marketing*. Obtenido de http://www.marketingdirecto.com/actualidad/publicidad/las-4-ps-no-han-muerto-asi-son-la-quinta-y-la-sexta-p-del-marketing/?utm_source=MarketingDirecto&utm_medium=Teletipo
- MarketingDirecto.com. (15 de Noviembre de 2012). *La gran idea de Zara para llegar a la cima del éxito, ¿es realmente innovadora?* Obtenido de http://www.marketingdirecto.com/actualidad/anunciantes/la-gran-idea-de-zara-para-llegar-a-la-cima-del-exito-%c2%bfes-realmente-innovadora/?utm_source=MarketingDirecto&utm_medium=Teletipo
- MarketingDirecto.com. (27 de Abril de 2015). *El caso Levi's, o cómo cambiar por completo el proceso de fabricación para ser más sostenible #sb15bcn*. Obtenido de <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/anunciantes/levis-crea-los-mismos-pantalones-siempre-gastando-1-000-millones-litros-agua-menos-sb15bcn/>
- MarketingDirecto.com. (10 de Abril de 2015). *Victoria's Secret se fija en Zara para copiar su estrategia y adentrarse en la industria de la moda rápida*. Obtenido de <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/anunciantes/victorias-secret-se-fija-en-zara-para-copiar-su-estrategia-y-adentrarse-en-la-industria-de-la-moda-rapida/>

- Mercado Libre. (27 de Mayo de 2015). *Institucional, Sobre Nosotros*. Obtenido de <http://institucional.mercadolibre.com/sobre-nosotros/>
- Moreno, A. (26 de Abril de 2013). Fundador de Open English consiguió 40 millones de dólares en un sólo mes. *El Comercio*, págs. <http://elcomercio.pe/tecnologia/actualidad/fundador-open-english-consiguio-us40-millones-solo-mes-noticia-1568912>.
- Open English. (18 de Mayo de 2015). *Misión y valores*. Obtenido de <http://www.openenglish.com/corporativo/mision-y-valores/>
- Open English. (18 de Mayo de 2015). *Quiénes somos*. Obtenido de <http://elcomercio.pe/tecnologia/actualidad/fundador-open-english-consiguio-us40-millones-solo-mes-noticia-1568912>
- Organización Económica para la Cooperación y el Desarrollo. (s.f.). Obtenido de <http://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/>
- Organización Económica para la Cooperación y el Desarrollo. (s.f.). *Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos*. Obtenido de <http://www.oecd.org/pisa/aboutpisa/pisaenespaol.htm>
- Oviedo, J. (17 de Mayo de 2015). El nuevo mundo: cómo construir desde la periferia. *Suplemento Negocios, diario La Nación*.
- Riboldazzi, S. (2007). *Competitive Customer Value nelle imprese della grande distribuzione*. Torino: Giappichelli.
- Salvioni, D. (2003). *Corporate Governance e responsabilità d'impresa*. Symphonia Emerging Issues in Management.
- Shapiro, B. (1989). Ahora toda la empresa interviene en la estrategia de marketing. *Harvard Deusto Business Review*, 3-10.
- Suplemento Negocios. (27 de Abril de 2015). Al comprar, algo puede cambiar - Humanomics, El otro balance. *La Nación*.
- The Guardian. (27 de Mayo de 2015). How Zara took over the high street. *The Guardian, sección Moda*, págs. <http://www.theguardian.com/fashion/2013/feb/16/how-zara-took-over-high-street>.
- Universidad Carlos III de Madrid. (Marzo de 2015). *Informe sobre la movilidad de estudiantes, Programas Erasmus*. Obtenido de e-archivo.uc3m.es/bitstream/.../informe_movilidad_consejo_2013.pdf