

La función del marketing en la empresa y en la economía

Carlo Maria Gallucci Calabrese



Reial Acadèmia Europea de Doctors
Real Academia Europea de Doctores
Royal European Academy of Doctors

BARCELONA - 1914



CARLO MARIA GALLUCCI CALABRESE nació en Italia, en Spezzano Albanese, provincia de Cosenza, en la región de Calabria.

Estudió Economía e Commercio en la Universidad de Messina, en Italia. Posteriormente, obtuvo el Master en Dirección y Administración de Empresas (MBA) en ESADE-Universidad Ramon Llull, en Barcelona. Se doctoró en Ciencias Económicas y Empresariales en la Universidad Pontificia Comillas (ICAI-ICADE), en Madrid. Realizó el Executive Program in Management en la Universidad de California en Los Angeles (UCLA), en Estados Unidos, y el Strategic Marketing Management Program en la Universidad de Harvard, en Boston, Estados Unidos.

En la actualidad, es vicerrector de Relaciones Internacionales y Estudiantes de la Universidad Ramon Llull (URL) y catedrático de marketing de ESADE-URL. Es miembro del International Advisory Board de ESADE y vicepresidente del Patronato de Crea-futur. También es miembro del comité científico del Master en Marketing, Digital Communication, Sales Management de Publitalia '80, del Grupo Mediaset, de Milán, en Italia, así como de varios comités editoriales de revistas internacionales de management. Ha sido profesor invitado en 27 universidades de Europa y América.

Es coautor de 7 libros, ha publicado 36 artículos, ha realizado 24 investigaciones, ha dictado 27 ponencias, ha impartido más de 100 conferencias y ha presentado 11 comunicaciones en congresos internacionales. Es un especialista en marketing y planificación estratégica. Por razones profesionales, ha visitado más de 50 países, en todos los continentes.

Ha recibido muchos premios, reconocimientos y condecoraciones, entre los que cabe destacar el título de "Ufficiale al merito della Stella d'Italia", concedido por el Presidente de la República Italiana, a propuesta del Ministerio de Asuntos Exteriores de Italia.

Está casado y tiene tres hijos.

La función del marketing en la empresa y en la economía*

Excmo. Sr. Dr. Carlo Maria Gallucci Calabrese

*Texto adaptado y elaborado sobre la base del libro de Lambin, J.J., Gallucci, C. y Sicurello, C. (2009), *Dirección de marketing. Gestión estratégica y operativa del mercado*, México D.F., McGraw Hill/Interamericana Editores, con el permiso de los autores.

La función del marketing en la empresa y en la economía

Discurso de ingreso en la Real Academia Europea de Doctores, como
Académico de Número, en el acto de su recepción
el 13 de febrero de 2018

Excmo. Sr. Dr. Carlo Maria Gallucci Calabrese
Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales

Y contestación del Académico de Número

Excmo. Sr. Dr. Jaime Rodrigo de Larrucea
Doctor en Derecho y Doctor en Ingeniería Náutica

COLECCIÓN REAL ACADEMIA EUROPEA DE DOCTORES



Reial Acadèmia Europea de Doctors
Real Academia Europea de Doctores
Royal European Academy of Doctors

BARCELONA · 1914

www.raed.academy

© Carlo Maria Gallucci Calabrese
© Real Academia Europea de Doctores.

La Real Academia Europea de Doctores, respetando como criterio de autor las opiniones expuestas en sus publicaciones, no se hace ni responsable ni solidaria.

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del “Copyright”, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamos públicos.

Producción Gráfica: Ediciones Gráficas Rey, S.L.

Impreso en papel offset blanco Superior por la Real Academia Europea de Doctores.

ISBN: 978-84-697-9161-5

Depósito Legal: B 1863-2018

Impreso en España –Printed in Spain- Barcelona

Fecha de publicación: febrero 2018

ÍNDICE

SALUDOS, AGRADECIMIENTOS Y PRESENTACIÓN	9
DISCURSO DE INGRESO	15
LA FUNCIÓN DEL MARKETING EN LA EMPRESA Y EN UNA ECONOMÍA SOCIAL DE MERCADO	15
LA GESTIÓN ORIENTADA AL MERCADO (<i>MARKET-DRIVEN MANAGEMENT</i>) EN UN MERCADO GLOBAL..	73
VALORES Y CONCEPTOS EMERGENTES EN LA GESTIÓN ORIENTADA AL MERCADO	133
BIBLIOGRAFÍA.....	169
DISCURSO DE CONTESTACIÓN	181
Publicaciones de la Real Academia Europea de Doctores	205





SALUDOS, AGRADECIMIENTOS Y PRESENTACIÓN

Excelentísimo Señor Presidente,
Rectores Magníficos,
Excelentísimos Señoras y Señores Académicos,
Autoridades Académicas, Religiosas, Políticas, Diplomáticas
y Civiles,
Amigas y amigos,
Familiares,
Señoras y señores.

Quiero agradecer a la Real Academia Europea de Doctores mi aceptación como Académico Numerario en esta ilustre y prestigiosa Institución y expreso mi gratitud de manera personal a cada uno de sus miembros que me han brindado desde el primer momento su estima y afecto.

De manera muy especial al **Doctor Alfredo Rocafort Nicolau**, Presidente, así como a los Vicepresidentes, **Doctor Xabier Añoveros Trias de Bes** y **Doctor Pedro Clarós Blanch**, y al Secretario General, el **Doctor José Luis Salido Banús**. De todos ellos he recibido una acogida muy entrañable.

Mi agradecimiento especial también para el **Doctor Jaime Rodrigo de Larrucea**, que me propuso como académico y de quien recibiré su discurso de contestación.

Y de forma expresa a mis padrinos, el **Doctor Juan Pedro Aznar Alarcón**, el **Doctor José María Gay de Liébana Saludas**, y la **Doctora Nuria Vallcorba Plana**.

Con todos y cada uno de ellos quedo en deuda por haberme admitido en esta histórica institución. Les aseguro que haré todo lo posible para contribuir, dentro de mis limitaciones, a este foro interdisciplinar y espacio de intelectualidad, conocimiento y excelencia.

Unas palabras de agradecimiento sincero también para mis compañeros de trabajo con los que tengo la suerte de desempeñar mi profesión en la Universidad Ramon Llull y en ESADE. Realmente, me siento privilegiado por poder compartir mi vida profesional con personas de tan altísimo nivel. Les aseguro que convivir con ellos me ha enriquecido enormemente, tanto profesional como personalmente. No hay nada como disfrutar trabajando. Y este es mi caso. Obviamente, siempre hay momentos mejores y peores, pero la balanza se decanta claramente hacia todo lo positivo que estas dos instituciones me han permitido y me siguen permitiendo vivir.

Como muchos de los presentes saben, nací en Italia, en Calabria, en un pueblo llamado Spezzano Albanese, y me crié en Cosenza, la capital de la provincia. En septiembre de 1981 me trasladé a Barcelona, donde haría el MBA de ESADE. Desde entonces, nunca he vuelto a residir en mi país. Por tanto, llevo más años fuera de Italia de los que viví allí. Con mi esposa estuvimos residiendo unos cuantos años en Madrid y, posteriormente, en Los Ángeles, aunque en 1990 regresamos definitivamente a Barcelona que, en mi opinión, es una de las ciudades más bellas y acogedoras del mundo.

He de confesar, pero, que a pesar de mi periplo internacional, nunca he dejado de sentirme calabrés e italiano, aunque he tratado siempre de ser un ciudadano del mundo, procurando adaptarme a las culturas y a las lenguas locales desde el respeto

y el espíritu de integración. Y, la verdad, en todos los lugares en los que he vivido me he sentido muy a gusto y bien acogido y, desde hace ya muchos años, siento que Barcelona es mi ciudad.

Hoy quiero recordar a mis padres con los que siempre estaré en deuda, no sólo por traerme al mundo, sino también por la educación que me han dado, el apoyo incondicional que me han ofrecido siempre, el amor que me han profesado y el respeto y la generosidad con la que han aceptado mis decisiones.

Gracias a ellos he podido estudiar donde creí que mejor podría formarme, tanto en Italia, como en España y en Estados Unidos. Siempre decían que lo más importante es la formación y el crecimiento personal porque los bienes materiales pueden desaparecer, mientras que nunca se pierde el que uno lleva dentro.

Todavía hoy tengo el privilegio de seguir gozando de la presencia de mi madre, pero, lamentablemente, ya no de mi padre, quien nos dejó hace unos años.

Con el tiempo, he entendido que mi padre, en quien pienso cada día, ha sido mi gran maestro. De él aprendí, entre muchas otras cosas, que hay que ser respetuoso con el prójimo, trabajar duro, cumplir con las obligaciones adquiridas, abrirse a los demás y aceptar las diferencias, aunque sin renunciar a la cultura y a los orígenes propios, que hay que reconocer los errores y aprender de ellos, ser honesto y generoso y, sobre todo, que hay que saber querer y perdonar.

Hay una frase que oí decir sobre él que creo describa muy bien como era mi padre: “Ermanno—así se llamaba—eres un pez gordo, pero nunca has sido un tiburón”.

Estoy seguro que hoy, de alguna manera, él también está aquí.

Soy un hombre afortunado. Además de unos padres ejemplares, tengo unas hermanas con las que nos seguimos queriendo mucho, y sus maridos para mí son como hermanos. Todos juntos, hemos sabido gozar de las alegrías y afrontar sin fisuras los momentos malos, que los ha habido. Lo que más me llena de gozo, es verlas felices con sus maridos y sus hijos y nietos.

Soy un hombre afortunado porque también la familia de mi mujer fue amable conmigo. Sus padres me aceptaron en su casa y permitieron, aun siendo yo un extranjero, que me casara con Nuria que, igual que los demás hijos, era para ellos lo máspreciado que tenían.

Soy un hombre afortunado porque tengo a los mejores hijos que un padre pueda desear.

Poseen mentes privilegiadas y son magníficas personas—seguramente, gracias a los genes heredados de su madre. Carlo, Santiago y Núria, tan distintos el uno del otro y, a la vez, tan complementarios y muy bien avenidos. A mi esposa y a mí siempre nos han dado, y siguen haciéndolo, muchos motivos para estar enormemente satisfechos. Lo digo muy sinceramente y de todo corazón: ¡es un gran privilegio y un orgullo enorme ser su padre!

Pero el máximo de la suerte fue conocer a mi mujer, Nuria Vallcorba Plana, ella también Académica de Número de esta ilustre institución.

Nos conocimos hace muchos años en Hastings, en Inglaterra, ella tenía 19 años, y yo 22. Fue amor a primera vista y desde entonces, nada ni nadie nos ha podido separar.

La quiero y la admiro profundamente, no sólo por su inteligencia superlativa y sus cualidades profesionales que, como es bien sabido, son enormes y que han sido reconocidas con los máximos premios y honores a los que un dentista puede optar, sino también, y sobre todo, por su grande dimensión humana.

Es una mujer tímida y a la vez rebelde y perseverante, de una educación exquisita, celosa de su intimidad, extremadamente generosa, intolerante con las injusticias, siempre dispuesta a ayudar a quien lo necesite, aunque le gusta hacerlo con discreción, sin grandes espavientos, pero de forma muy sincera, eficaz y desinteresada.

Culta y curiosa intelectualmente, le encanta escribir—y lo hace muy bien—, es una lectora que disfruta de géneros tan variados que van desde la Divina Comedia a los libros de física cuántica.

Ama profundamente a su hermana y a sus hermanos, y se desvive por sus hijos.

Siempre me ha apoyado de forma incondicional, animándome a seguir adelante en los momentos difíciles y ayudándome a confiar en mis posibilidades, y nunca me ha recriminado los errores que he cometido.

No sé qué hubiera sido de mí sin ella, pero estoy seguro de que sería mucho peor de lo que soy. ¡Muchas gracias, Nuria!

Y por último, quiero finalizar este capítulo de agradecimientos expresando mi gratitud a todos los presentes. Me siento honrado y feliz por acompañarme en un acto para mí tan significativo.

Tras recibir la comunicación de la Junta de la aceptación sobre mi nombramiento como Académico de Número en la Real Academia Europea de Doctores, comencé a pensar en el tema que podría tratar en este Discurso de Ingreso.

Hace muchos años que soy catedrático de marketing por la Universidad Ramon Llull en ESADE, y a esta disciplina he dedicado toda mi vida académica. Por ello, de manera espontánea, no es de extrañar que decidiera explorar varias alternativas relacionadas con el marketing.

Al ser ésta una disciplina *de facto* poco conocida por el gran público, que a menudo la identifica sólo con algunas partes que la componen como, por ejemplo, las ventas o la publicidad, y a veces llega a ser receptora de calificativos despectivos, o hasta negativos, decidí escribir sobre la función del marketing en la empresa y en la economía para poder explicar qué es realmente el marketing.

Debo aclarar que en mi exposición no se reflejará literalmente todo lo escrito en el manuscrito que se ha publicado—y que estará a su disposición fuera de esta sala, una vez finalizado el acto—aunque, obviamente, mi ponencia estará relacionada con su contenido.



❧ 1. LA FUNCIÓN DEL MARKETING EN LA EMPRESA Y EN UNA ECONOMÍA SOCIAL DE MERCADO

Contenidos del capítulo

BASES IDEOLÓGICAS DEL PROCESO DE MARKETING
PUESTA EN PRÁCTICA DEL PROCESO DE MARKETING
FUNCIÓN DEL PROCESO DE MARKETING EN UNA
ECONOMÍA SOCIAL DE MERCADO
CAMBIOS EN LAS PRIORIDADES DEL PROCESO DE
MARKETING

Introducción

El Marketing es tanto una filosofía de negocios como un proceso orientado a la acción. Como un proceso activo, el marketing desempeña un número de tareas necesarias para el funcionamiento efectivo de una economía de mercado, y la importancia y complejidad de dichas tareas ha evolucionado con los cambios en la tecnología, la economía, la competitividad y el entorno digital e internacional. Estos cambios han tenido consecuencias en el ámbito administrativo de la empresa y, particularmente, en la propia función de marketing.

BASES IDEOLÓGICAS DEL PROCESO DEL MARKETING

El término *marketing*, que ha sido incluso incorporado al vocabulario de habla no inglesa, es una palabra con una carga pesada, degradada y frecuentemente mal entendida, no sólo por sus detractores, sino, a veces, también por sus defensores.

Con frecuencia, se les dan los tres significados siguientes.

1. El marketing es publicidad, promoción y ventas. O sea, un conjunto de herramientas particularmente agresivas, utilizadas para penetrar en los mercados. En esta primera definición, muy mercantilista, el marketing es visto principalmente como un término aplicable a los mercados de consumo masivo y, en mucha menor medida, a sectores más sofisticados, como la alta tecnología, los servicios financieros, la administración pública o los servicios sociales y culturales.
2. El marketing es un conjunto de herramientas de análisis, métodos de previsión de ventas, modelos de simulación y estudios de investigación de mercado utilizados para desarrollar un acercamiento prospectivo y más científico al análisis de las necesidades de la demanda. Tales métodos, por lo general complejos y costosos, se suelen considerar accesibles sólo a las grandes empresas, y no a las pequeñas y medianas. La imagen proyectada es la de herramientas innecesariamente sofisticadas, que implican altos costos y poco valor práctico.
3. El marketing también se define como el promotor y arquitecto de la sociedad de consumo, esto es, un sistema de mercado donde los individuos son comercialmente explotados por los vendedores. Por ello, resulta necesario crear continuamente nuevas necesidades para poder vender más y más. Los consumidores son acosados por los vendedores, así como los trabajadores se ven acosados por los empleadores.

En esta visión de la función del marketing está implícita la idea de que el marketing y la publicidad son omnipotentes, capaces de hacer que el mercado acepte cualquier cosa a través de poderosos métodos de comunicación. Tales métodos de venta agresiva son concebidos independientemente de cualquier de-

seo de satisfacer las necesidades reales de los clientes. El foco está puesto en las necesidades del vendedor, que debe alcanzar una venta.

El mito del poder del marketing es un tema persistente, a pesar de que abundan pruebas de lo contrario. Por ejemplo, la alta proporción de nuevos productos y marcas que fracasan (el 76% según Nielsen, 2014) testimonia la capacidad de resistencia del mercado a los supuestos poderes de seducción de los vendedores.

En realidad, detrás de estas percepciones, por demás simplificadas, hay tres dimensiones características del concepto de orientación al mercado (ver tabla 1.1): una dimensión *cultural* (la filosofía de negocios), una dimensión de *análisis* (el cerebro estratégico) y una dimensión de *acción* (el brazo comercial). Muy frecuentemente, la tendencia es a reducir el marketing sólo a su dimensión de acción—esto es, a una serie de técnicas de venta (marketing operativo)—y a subestimar su dimensión analítica (marketing estratégico). El proceso completo es la gestión orientada al mercado. En adelante, utilizaremos los términos ‘proceso de marketing’ y/o ‘gestión orientada al mercado’ (*market-driven management*) para referirnos a estas tres dimensiones.

Tabla 1.1: Las tres dimensiones del concepto de orientación al mercado

Componentes	Actividades	Posición organizacional
Cultura	La filosofía del negocio	Director administrativo
Análisis	La mente estratégica	Director de marketing corporativo y gerente de marca
Acción	El brazo comercial	Gerentes de marca y ventas

Fuente: Lambin, Gallucci y Sicurello. (2009)

El principio de soberanía del consumidor

A pesar de este malentendido, la teoría o ideología que subyace del marketing es totalmente diferente. Su filosofía esencial—lo que puede ser denominado como el concepto de orientación al mercado—descansa, en realidad, en una teoría de elección individual que se da a través del principio de soberanía del consumidor. Una idea que no es novedosa, puesto que ya fue expresada por el emperador romano Marco Aurelio en sus *Meditaciones sobre filosofía estoica* (160 d. C.): “si sirves a los otros, te sirves a ti mismo”. En este marco, el proceso del marketing no es más que la expresión social de los principios defendidos por los economistas clásicos, en el siglo XVIII, y traducidos en reglas operativas de gestión. Estos principios, expuestos por Adam Smith (1776), forman los cimientos de la economía de mercado y pueden ser resumidos como sigue:

El bienestar de la sociedad es el resultado, no tanto del comportamiento altruista, sino de la combinación, a través del intercambio voluntario y competitivo, de los intereses propios del comprador y del vendedor.

Partiendo del principio de que la persecución del interés personal es una tendencia constante en la mayoría de los seres humanos—lo cual puede ser moralmente lamentable, pero sigue siendo una verdad—, Adam Smith sugirió aceptar a las personas como son, pero desarrollando un sistema que haría que los individuos egocéntricos contribuyeran al bien común a pesar de sí mismos. Ese es, entonces, el sistema del intercambio voluntario y competitivo, basado en la persecución egoísta de los intereses personales que, finalmente, acaban sirviendo a los intereses de todos. Tales ideas han sido desarrolladas y puestas en marcha en la gestión por autores tales como Chamberlin (1933), Drucker (1954), Abbot (1955), Alderson (1957),

McKitterick (1957), Felton (1959), Howard y Sheth (1969) y Kotler (1967/2005), que son algunos de los principales padres fundadores del marketing actual.

En la economía moderna este principio básico ha sido corregido atendiendo a la solidaridad social y a cuestiones sociales, y sigue siendo el principio que inspira la actividad de una empresa exitosa que opera en un mercado competitivo, pero regulado. De hecho, hoy en día resulta más claro que nunca que aquellos países que rechazaron las ideas de Adam Smith fueron descubriendo que su decisión provocó su retraso económico y de bienestar social. La turbulencia en la Europa del Este y el crecimiento de las economías emergentes (tales como India y China) que han adoptado el sistema de economía de mercado a través de la desregulación y la privatización, da una clara ilustración de ello.

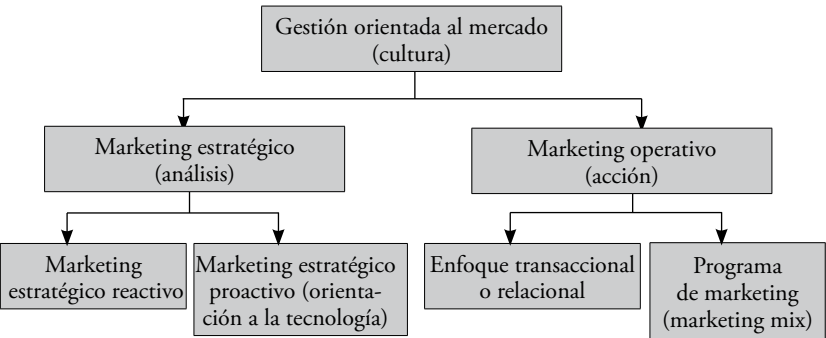
En la raíz de la economía de mercado, encontramos cuatro ideas centrales que parecen simples, pero tienen serias implicaciones sobre el acercamiento filosófico al mercado:

1. Los individuos se esfuerzan para obtener *experiencias gratificantes*: es la persecución del propio interés lo que les lleva a producir y a trabajar. Esta búsqueda es el motor del crecimiento, del desarrollo individual, y lo que eventualmente provoca el bienestar de todos.
2. La *elección individual* determina lo que es gratificante. Esto varía de acuerdo a los gustos, la cultura, los valores y demás. Más allá de respetar las reglas éticas, morales y sociales impuestas por la sociedad, no hay otro juicio implicado más allá del valor o la trivialidad de esta elección, o lo que puede ser considerado como “verdadero” o “falso”. El sistema es pluralista y respeta la diversidad de gustos y preferencias.

3. Es a través del *intercambio libre y competitivo* de los individuos y de las organizaciones que se podrán lograr los objetivos de la mejor manera. Cuando el intercambio es libre, sólo se hace presente si genera utilidad para las dos partes: cuando es competitivo, el riesgo de que los productores abusen del poder del mercado se ve limitado (Friedman y Friedman, 1980).
4. Los mecanismos de la economía de mercado están basados en el principio de libertad individual, y más particularmente en el *principio de soberanía del consumidor*. La base moral del sistema descansa sobre el reconocimiento del hecho de que los individuos son responsables de sus propias acciones y pueden decidir lo que es y lo que no es bueno para ellos.

Esta es la ideología sobre la cual se basa el marketing. Uno puede imaginar que puede haber una gran distancia entre lo que el marketing dice ser y lo que es en realidad. Muchos errores vienen enseguida a la mente. Sin embargo, la empresa exitosa debe perseguir el ideal de la gestión orientada al mercado (*market-driven management*) (figura 1.1). Puede ser un mito (como la democracia), pero es un *mito funcional*, que debe guiar continuamente las actividades de la empresa.

Figura 1.1 Estructura de la gestión orientada al mercado



Fuente: Lambin, Gallucci y Sicurello (2009)

Los campos del marketing

El marketing se basa en los cuatro principios citados anteriormente, dando lugar a una filosofía de acción válida para cualquier organización que sirva a las necesidades de un grupo de compradores. A su vez, las áreas del marketing pueden subdividirse en tres campos principales:

1. El *marketing de consumidor* (B2C: *business to consumer*), donde las transacciones son realizadas entre compañías y consumidores finales.
2. *Marketing de empresa a empresa* (B2B: *business to business*), donde las dos partes en el proceso de intercambio son organizaciones.
3. *Marketing social*, que cubre el campo de la actividad de las organizaciones sin fines de lucro como museos, universidades etc.

Cualquiera sea su campo de aplicación, el marketing debe tener como objetivo principal la satisfacción de las necesidades de los clientes, que es la mejor manera de alcanzar sus propios objetivos de crecimiento y de rentabilidad. Por tanto, no es altruismo, sino es el propio interés de la organización lo que dicta esta forma de actuar. Como se indicará más adelante, la puesta en práctica del concepto de orientación al mercado implica caminos y medios que pueden variar según la complejidad del entorno económico y competitivo.

Las dos caras del proceso del marketing

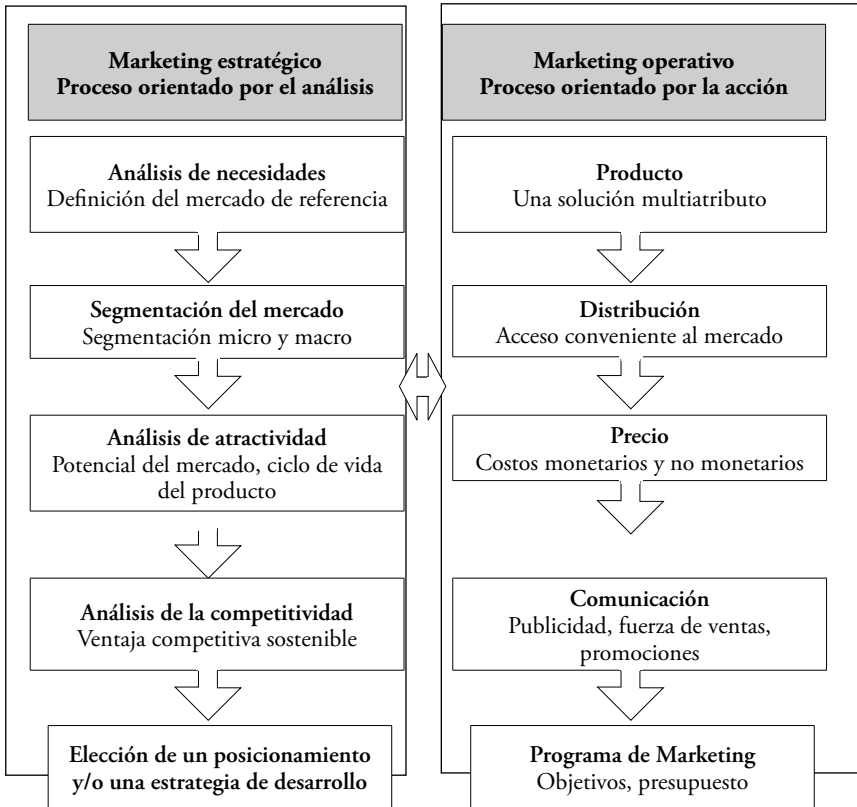
La aplicación de esta filosofía de acción asume un acercamiento doble por parte de la empresa, como muestra la figura 1.2:

1. Los objetivos del *marketing estratégico* incluyen habitualmente un análisis sistemático y continuo de las necesidades y requerimientos de los grupos clave de clientes, y el diseño y producción de una línea de productos o servicios que permitirán a la compañía servir a los grupos elegidos, o segmentos, de manera más eficiente que sus competidores. Al atender estos objetivos, la empresa se asegura una ventaja competitiva sostenible.
2. La función del *marketing operativo* involucra la organización de las políticas de distribución, ventas y comunicación para informar a los compradores potenciales y promocionar las cualidades distintivas del producto mientras reduce los costos de información.

Estos objetivos, que son complementarios entre sí, son puestos en práctica por la política de marca de la empresa, que es un instrumento clave para la aplicación del concepto de orientación al mercado en una economía de mercado. Proponemos, entonces, la siguiente definición del proceso de marketing:

En una economía de mercado, la función de la gestión orientada al mercado (*market-driven management*) es el de diseñar, comunicar y entregar soluciones de valor añadido para los problemas, deseo o necesidades de las personas y de las organizaciones, lo que a la larga reportará un beneficio a la empresa,

El término *diseñar* se refiere al marketing estratégico, y los términos *comunicar* y *entregar* al marketing operativo; por *soluciones de valor añadido* nos referimos a productos o servicios que satisfagan las necesidades de los clientes (manifiestas o latentes) de una mejor manera que los productos de sus competidores.

Figura 1.2 Las dos caras del proceso de marketing

Fuente: Lambin, Gallucci y Sicurello (2009)

Polisemia: la enfermedad crónica de la disciplina del marketing

La Real Academia Española define la polisemia como a la “pluralidad de significados de una expresión lingüística” (2017). A diferencia de los financieros, la gente de marketing todavía está dividida por su manera de entender la palabra “marketing”. Un síntoma de la falta de consenso sobre el lenguaje entre los gerentes—y particularmente entre los altos directivos—se evidencia en el tipo de respuesta a la siguien-

te pregunta realizada a una muestra de directores generales: “¿Cómo ha cambiado el marketing en su compañía en los últimos tres años?”, con un comentario del estilo de “...eso depende de a qué se refiera usted con marketing” (citado por Webster *et.al.* 2005, p. 36).

Este nivel de confusión permanece alto entre los profesionales del marketing, así como entre sus estudiosos. Por ejemplo, mientras nosotros llamamos “gestión orientada al mercado” (*market-driven management*) a todo lo que la empresa hace (marketing estratégico y operativo) para asegurar la preferencia del cliente y, de este modo, alcanzar mejores rendimientos, Ambler (2000, p. 61) utiliza el término “marketing pancompañía” y Kotler y Keller (2006, p. 17) utilizan el término “marketing holístico”. En muchos sectores, las compañías tienden a equiparar marketing con ventas; otras a la gestión de la marca y a ventas; otras a publicidad, material comercial y ventas; e incluso otras a ventas y comunicación etc. Nosotros creemos que nuestra terminología, tal como está definida en la tabla 1.1 y en la figura 1.1, tiene el mérito de la simplicidad y la claridad: también está ganando aceptación en la comunidad académica, como lo evidencia el creciente número de publicaciones que se refieren al marketing orientado al mercado.

PUESTA EN PRÁCTICA DEL PROCESO DE MARKETING

El término “marketing”—literalmente, el proceso de abastecer al mercado—no expresa muy bien la dualidad inherente a este proceso y enfatiza la parte “activa” más que la parte “analítica”. Para evitar tal ambigüedad—y el uso de una palabra inglesa en el vocabulario común—la Academia Francesa (l’Académie Française) acuñó los términos *‘la mercatique’* y *‘la marchéage’*

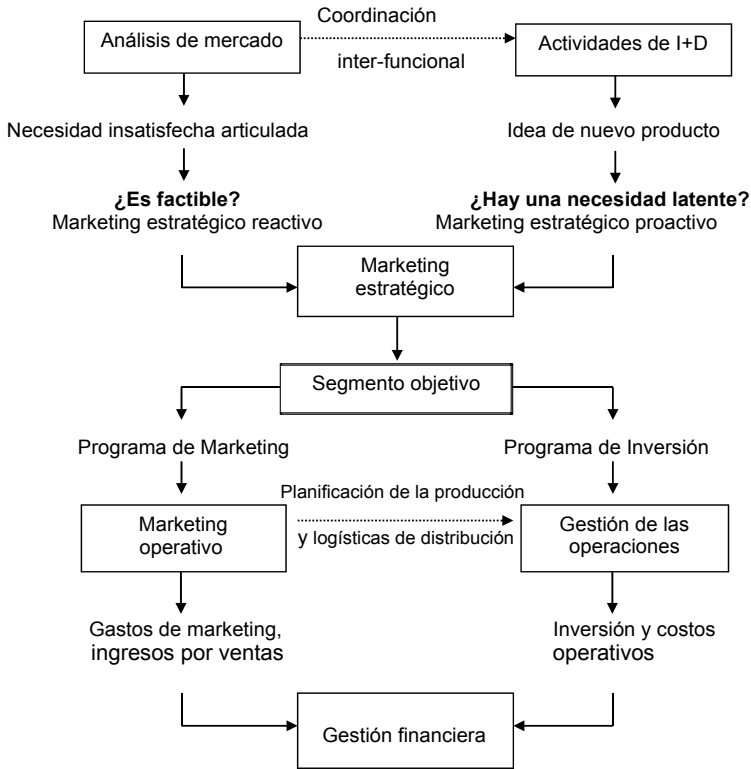
para ilustrar estas dos facetas del marketing. En la práctica, sin embargo, la comunidad francesa de negocios no utiliza estos términos. En español, algunos países latinoamericanos se refieren a la mercadotecnia. Sin embargo, tampoco es un término muy empleado.

El marketing estratégico

El marketing estratégico es, para empezar, el análisis de las necesidades de los individuos y las organizaciones. Desde el punto de vista de marketing, el comprador no está buscando un producto como tal, sino que está detrás de una solución a un problema que el producto o el servicio le puede ofrecer. La solución puede ser obtenida a través de varias alternativas, que cambian continuamente. El papel del marketing estratégico es seguir la evolución del mercado de referencia e identificar varios mercados o segmentos existentes o potenciales sobre la base de un análisis de la diversidad de necesidades que hay que satisfacer.

Tales mercados o segmentos representan oportunidades económicas cuya atraktividad necesita ser evaluada. Este atractivo es medido cuantitativamente por la noción del mercado potencial, y dinámicamente lo mide su vida económica, o su ciclo de vida. Para una empresa dada, la atracción de un producto-mercado depende de su propia competitividad; en otras palabras, depende de su capacidad de satisfacer las necesidades de los compradores mejor que sus rivales. Esta competitividad existirá siempre y cuando la empresa tenga una ventaja competitiva, tanto porque es capaz de diferenciarse de sus rivales gracias a cualidades sostenibles distintivas, o por una mayor productividad, destacándose en una ventaja en costes.

Figura 1.3 Las dos caras del proceso de marketing



Fuente: Lambin, Gallucci y Sicurello (2009).

La figura 1.3 muestra las varias etapas del marketing estratégico en relación con el resto de las funciones principales de la empresa. Más allá de si la solución (producto o servicio) es impulsada por el mercado (*market-pull*) o desde la compañía (*company-push*) o por la tecnología (*technology-push*), ésta debe pasar por el proceso de marketing estratégico para evaluar su viabilidad económica y financiera. La interacción entre investigación y desarrollo, operaciones y marketing estratégico juega un papel decisivo al respecto.

La elección de un producto-mercado resultante del análisis es de crucial importancia en la determinación de la capacidad de producción y de las decisiones de inversión, y por eso es vital para el equilibrio de la estructura financiera total de la empresa. El papel del marketing estratégico es, por lo tanto a) llevar a la empresa hacia oportunidades existentes o b) crear oportunidades atractivas, es decir, oportunidades que se adaptan a sus recursos y a su saber-hacer y que ofrecen un potencial de crecimiento y de rentabilidad. El proceso de marketing estratégico tiene un horizonte de mediano a largo plazo; su tarea es especificar la misión de la empresa, definir objetivos, elaborar una estrategia de desarrollo y asegurar una estructura equilibrada de la cartera de productos. Las tareas del marketing estratégico están resumidas en la columna derecha de la figura 1.2.

El marketing operativo

El marketing operativo es un proceso orientado a la acción que se extiende sobre un horizonte de planificación de corto a medio plazo y se enfoca en mercados de referencia o segmentos existentes. Es el proceso comercial clásico de alcanzar la participación del mercado de referencia a través del uso de medios tácticos relacionados con el producto, la distribución, el precio y la comunicación, o sea, las “cuatro Ps” (*product, place, price y promotion*, en inglés) o el “mix de marketing”, como los definió McCarthy, (1960/2005). El plan de marketing Operativo describe objetivos, posicionamiento, tácticas y presupuestos para cada rama de la cartera de productos de la compañía en un período y una zona geográfica dados.

El papel económico que el marketing juega en la operación de la empresa se muestra en la figura 1.3. Las principales relaciones entre las cuatro funciones de gestión más importantes (investigación y desarrollo, operaciones, marketing y finanzas) están ilustradas. La principal tarea del marketing operativo es

generar ingresos por ventas que permitan cumplir con los objetivos de facturación. Esto significa “*vender*” y obtener órdenes de compra utilizando los métodos de venta más eficientes, minimizando al mismo tiempo los costos. El objetivo es hacer efectivo un volumen de ventas traducido en un programa de fabricación a través del departamento de operaciones, y en un programa de almacenamiento y distribución física por medio del departamento de ventas. El marketing operativo es, por lo tanto, un factor determinante que influye directamente en la rentabilidad a corto plazo de la empresa.

Su vigor es un factor decisivo en la actuación de la compañía, especialmente en aquellos mercados donde la competencia es muy intensa. Todo producto, incluso aquel de calidad superior, debe tener un precio aceptable para el mercado, estar disponible en la red de distribución, adaptarse a los hábitos de compra de los compradores de referencia, y estar apoyado por alguna forma de comunicación que promocioe el producto y realce sus cualidades distintivas. Es raro encontrar situaciones de mercado donde la demanda exceda la oferta o donde la empresa sea muy conocida por los usuarios potenciales o donde la competencia sea inexistente.

Tabla 1.2 Diferencias entre marketing operativo y marketing estratégico

Marketing operativo	Marketing estratégico
Orientado a la acción	Orientado al análisis
Oportunidades existentes	Nuevas oportunidades
Variables no-producto	Entorno dinámico
Comportamiento reactivo	Comportamiento proactivo
Gestión del día a día	Gestión de mayor alcance
Función del marketing	Organización de funcionalidad

Fuente: Lambin, Gallucci y Sicurello (2009).

Hay muchos ejemplos de productos prometedores que han fracasado por culpa de un apoyo comercial insuficiente. Este es el caso de empresas donde predomina el espíritu “ingenieril”, a través del cual se cree que un producto de buena calidad puede ganar reconocimiento por sí mismo, y la empresa carece de la humildad de adaptarse a las necesidades y a las características de los clientes.

La cultura latina es especialmente susceptible a esta actitud. Mercurio fue el dios de los comerciantes, así como el de los ladrones, y Cristo expulsó a los mercaderes del Templo; como resultado, vender y publicitar se perciben todavía como algo negativo.

El marketing operativo es el aspecto más espectacular y más visible de la disciplina del marketing, particularmente por la importante función que desempeñan las actividades de publicidad y promoción. Algunas empresas se han embarcado en el marketing básicamente sólo a través de la publicidad. En contraste, otras empresas, como muchos fabricantes de productos industriales, han tendido a creer durante mucho tiempo que el marketing no se aplica a su negocio, asociando así implícitamente el marketing sólo a la publicidad.

El marketing operativo es entonces el brazo comercial de la empresa sin el cual aún el mejor plan estratégico no puede llevar a resultados satisfactorios. Sin embargo, queda también claro que sin opciones estratégicas sólidas, no puede haber marketing operativo rentable. El dinamismo sin pensamiento es un riesgo innecesario. No importa cuán poderoso sea el plan de marketing operativo, porque no se puede fomentar demanda donde no hay necesidad, tal como no se pueden mantener vivas actividades condenadas a desaparecer. Por lo tanto, para ser rentable, el marketing operativo debe fundarse sobre un diseño estratégico, el cual debe estar basado en las necesidades del mercado y en

su evolución esperada. Las tareas del marketing operativo están resumidas en la columna izquierda de la figura 1.2.

El programa de marketing

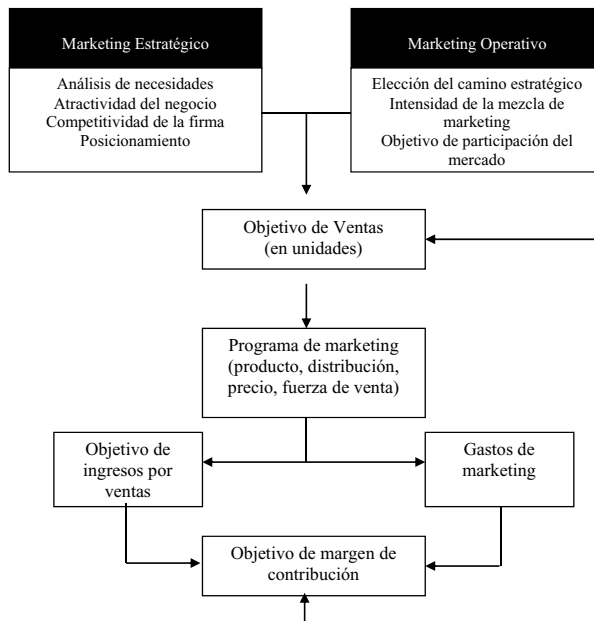
El trabajo de reflexión y planificación estratégica es muy diferente del marketing operativo y requiere capacidades diferentes en los individuos que lo ejercitan. Sin embargo, los dos papeles son estrechamente complementarios, como se ilustra en la tabla 1.2, en el sentido de que el diseño de un plan estratégico debe realizarse de forma coordinada con el marketing operativo. Éste enfatiza sobretudo las variables que no son producto (distribución, precio, publicidad y comunicación), mientras que el marketing estratégico tiende a enfatizar la habilidad de proveer un producto—una solución—con un valor superior y a un costo competitivo. El marketing estratégico lleva a la elección de los productos-mercados a ser explotados en orden de prioridad y a la previsión de la demanda primaria en cada uno de esos productos-mercados. Mientras que el marketing operativo define objetivos de participación de mercado que deben ser alcanzados en el producto-mercado meta, así como los presupuestos de marketing necesarios para su realización.

Como muestra la figura 1.4, la comparación del objetivo de participación de mercado y de la previsión de la demanda primaria en cada producto-mercado permite desarrollar un objetivo de ventas, primero en volumen y luego en términos de facturación, dada la política de precios elegida. La utilidad bruta esperada se obtiene después de deducir los costos directos de fabricación, los costos fijos esperados para estructuras específicas y los gastos de marketing atribuidos a la fuerza de ventas. La utilidad bruta es la contribución del producto-mercado a la empresa. Ésta debe cubrir los gastos del negocio y dejar una utilidad bruta.

El marketing estratégico reactivo versus el marketing estratégico proactivo

Como se ilustra en la figura 1.3, las innovaciones o las ideas de nuevos productos pueden tener dos orígenes muy distintos: el mercado o la empresa. Si la nueva idea de producto proviene del mercado como resultado, por ejemplo, de un estudio de investigación de mercado que ha identificado necesidades o deseos insatisfechos (o satisfechos parcialmente), la información es comunicada al personal de Investigación y Desarrollo, quienes tratarán de encontrar una respuesta apropiada a esa necesidad insatisfecha. La pregunta es: ¿es factible? La innovación es *impulsada por el mercado (market-pull)*. El papel del marketing operativo será entonces el de promocionar la nueva solución propuesta en el segmento de referencia identificado.

Figura 1.4 El proceso integrado de marketing



Fuente: Lambin, Gallucci y Sicurello (2009).

Otro origen de una innovación puede ser el laboratorio o el mismo personal de I+D, quienes, como resultado de una investigación fundamental o aplicada, descubren o desarrollan un nuevo producto, un nuevo proceso o un nuevo sistema organizacional para satisfacer mejor las necesidades existentes o latentes. Muchas compañías ganan ventaja competitiva y adelantan a sus rivales a través de innovaciones revolucionarias. Estas compañías son *orientadas a la tecnología* más que orientadas al cliente (ver “Cómo implementar el marketing 1.1”). Tales innovaciones provienen de la creatividad y la visión de los científicos e ingenieros que hacen los descubrimientos tecnológicos y luego los transforman en productos radicalmente nuevos. La innovación es *impulsada por la tecnología (technology-push)*.

En este caso, el papel del marketing estratégico es más complejo. La pregunta es: ‘*¿Existe una necesidad y un segmento de mercado potencialmente rentable?*’ El marketing estratégico deberá entonces evaluar el tamaño del segmento de referencia y los factores de éxito de la innovación. El papel del marketing operativo puede ser más complejo y desafiante porque su rol es el de desarrollar el mercado para un producto o servicio que no es explícitamente demandado o esperado y que puede requerir un cambio de los hábitos de consumo o utilización por parte de los compradores potenciales.

En el marketing estratégico hay dos acercamientos distintos pero complementarios: marketing estratégico reactivo y marketing estratégico creativo (u orientado a la tecnología).

1. En el *marketing estratégico reactivo*, el objetivo es conocer las necesidades o deseos expresados y satisfacerlos. En cambio, la meta del marketing operativo es desarrollar una demanda existente o mercado potencial. Las innovaciones son impulsadas por el mercado (*market-pull*).

2. En el *marketing dirigido por la oferta o marketing estratégico proactivo*, el objetivo es identificar necesidades latentes o inarticuladas, o encontrar nuevas maneras de satisfacer necesidades o deseos existentes. El objetivo es promover nuevos mercados a través de la tecnología y/o la creatividad organizacional. Las innovaciones son impulsadas por la tecnología (*technology-push*) (ver “Cómo implementar el marketing 1.2”).

En las economías ricas, donde la mayoría de los deseos o necesidades están bien satisfechos y donde la mayor parte de los mercados existentes están estancados, el marketing estratégico proactivo tiene un papel importante que jugar para crear nuevas oportunidades de mercado en el futuro. Como decía Akio Morita, líder de Sony:

Nuestro plan es llevar al público nuevos productos más que preguntarles qué tipo de productos quiere. El público no sabe qué es lo posible, pero nosotros sí. Entonces, en lugar de hacer muchas investigaciones de mercado, refinamos nuestro pensamiento en un producto y su uso, y tratamos de fomentar un mercado para él a través de educar al público y comunicarnos con él. (Citado por Schendler, 1992).

Cómo implementar el marketing 1.1

¿ES UNA ESTRATÉGIA ORIENTADA A LA TECNOLOGÍA
UNA ALTERNATIVA REAL A UNA ESTRATEGIA
ORIENTADA AL MERCADO?

Algunos pensadores del marketing (Hayes y Abernathy, 1980; Bennett y Cooper, 1981) han argumentado que el concepto de orientación al mercado daña más que ayudar a la actuación competitiva de las empresas porque su excesiva confianza en las innovaciones impulsadas por el mercado (*market-pull*) (p.e. el marketing estratégico reactivo). Muchas compañías, ciertamente, ganan ventaja competitiva al ser primariamente orientadas a la tecnología y no orientadas al cliente. Imaginen –dicen estos pensadores– a los clientes tratando de decirles a los investigadores de mercado acerca de su necesidad de un teléfono celular o una cámara digital antes de que esos productos hayan sido introducidos.

La crítica se basa en una visión truncada del concepto de orientación al mercado, al ignorar el acercamiento proactivo del marketing estratégico. Los científicos y los ingenieros, más que los consumidores, pueden tranquilamente ser la fuente de nuevas ideas de producto en compañías orientadas a la tecnología., pero los productos que aparecen de esas ideas deben satisfacer las necesidades de los clientes, aún si están latentes o inarticuladas, o terminarán por no servir a ningún mercado. Por lo tanto, las compañías orientadas a la tecnología deben aplicar en definitiva el concepto de orientación al mercado si quieren ser exitosas. Hay suficientes ejemplos, en la historia industrial, de monstruos tecnológicos desarrollados por ingenieros en torres de marfil que nunca encontraron un mercado.

Cómo implementar el marketing 1.2

¿CÓMO PROMOVER UN MARKETING ESTRATÉGICO PROACTIVO?

- Ayudando a los clientes a anticipar desarrollos en sus mercados.
- Tratando continuamente de descubrir necesidades adicionales de los clientes que ellos mismos desconocen.
- Incorporando a nuevos productos o servicios soluciones a necesidades inarticuladas del cliente.
- Realizar “tormentas de ideas” sobre cómo usan los clientes nuestros productos y servicios.
- Innovando incluso a riesgo de hacer nuestros propios productos obsoletos.
- Buscando oportunidades en áreas donde los clientes encuentran difícil expresar sus necesidades.
- Trabajando cerca de los “usuarios líderes” que tratan de reconocer las necesidades de los clientes meses o incluso años antes de que la mayoría del mercado las reconozca.
- Extrapolando tendencias claves para ganar perspectivas sobre lo que los usuarios del actual mercado necesitarán en el futuro.

Fuente: Narver *et.al.* (2004).

Kotler y Kellis (2005, p.724), en su apología de la excelente práctica del marketing holístico, hacen una distinción entre gestión orientada al mercado (*market-driven management*) y gestión orientadora del mercado (*market driving management*). Coincidimos con G.S. Day (1999, p. 37), quien dice que, *esa es una distinción sin diferencia*. Las empresas orientadas al mercado no son sólo reactivas a través del marketing estratégico reactivo, sino que también están dirigiendo cambios al romper las reglas del juego a través del marketing estratégico proactivo. Buenos ejemplos de marketing estratégico proactivo son los ofrecidos por empresas como Swatch, Dell Computers o Ikea.

En resumen, el objetivo del marketing estratégico no es solo a) escuchar a los clientes y luego responder a sus necesidades articuladas, sino también b) llevar a los clientes hacia donde ellos quieren ir, incluso si ellos aún no lo saben. De allí, la importancia de la distinción entre necesidades expresadas (o *articuladas*) y necesidades latentes (o *inarticuladas*). Lo que un cliente quiere es una solución apropiada a su problema y satisfacer las necesidades expresadas puede ser insuficiente para que una empresa atraiga o retenga clientes.

FUNCIÓN DEL PROCESO DE MARKETING EN UNA ECONOMÍA SOCIAL DE MERCADO

En una economía de mercado, el papel del marketing es organizar el intercambio libre y competitivo para asegurar una combinación eficiente de la oferta y la demanda de productos y servicios. Esta combinación no es espontánea y requiere actividades de vinculación en dos niveles:

1. La organización del *intercambio*, en otras palabras el flujo físico de productos entre los sitios de fabricación y los sitios de consumo.
2. La organización de la *comunicación*, en otras palabras, el flujo de información para preceder, acompañar y seguir al intercambio con el objetivo de asegurar el encuentro eficiente de la oferta y la demanda.

La función del marketing en la sociedad es, entonces, el de organizar el intercambio y la comunicación entre vendedores y compradores. La definición enfatiza las tareas y funciones del marketing, más allá del propósito del proceso de intercambio. Como tal, se aplica tanto a actividades comerciales como a aquellas ac-

tividades sin fines de lucro, y, en general, a cualquier situación donde el intercambio libre tiene lugar entre una organización y los usuarios de los productos y servicios que esta ofrece.

Organización de transacciones de intercambio

La organización del intercambio de productos y servicios es responsabilidad del proceso de distribución, cuya tarea es mover los productos desde un estado de producción hacia uno de consumo. Este flujo de productos hacia los estados de consumo crea tres tipos de utilidad, generando el valor agregado de la distribución.

1. *Utilidad de estado*. El conjunto de todas las transformaciones materiales que ponen a los productos en un estado consumible: estas son operaciones como la fragmentación, el empaquetamiento, la clasificación etc.
2. *Utilidad de lugar*. Las transformaciones espaciales, tales como el transporte, la asignación geográfica etc., las cuales contribuyen a poner los productos a disposición de los usuarios en los lugares de utilización, transformación o consumo.
3. *Utilidad de tiempo*. Las transformaciones temporales, tales como el almacenamiento, que pone los productos a disposición en el momento elegido por el usuario.

Son estas varias funciones las que hacen que los productos manufacturados estén accesibles y disponibles para los clientes de referencia, y así permitir el encuentro real entre la oferta y la demanda.

Históricamente, han sido los intermediarios anónimos, como los agentes de ventas, comerciantes, minoristas y distribuido-

res industriales—en otras palabras, el denominado sector de la distribución—quienes han desarrollado principalmente estas tareas. Algunas funciones del proceso de distribución han sido integradas, por ejemplo, en el sector manufacturero (marketing directo), en el sector de consumo (cooperativas de consumidores) y en el sector de la distribución (supermercados, cadenas comerciales etc.).

Más aún, se han desarrollado algunos sistemas verticales de marketing que agrupan empresas independientes involucradas en varias etapas del proceso de producción o de distribución. Esto se hace para coordinar sus actividades comerciales, para realizar ahorros en costos operativos y, de este modo, reforzar su impacto en el mercado. Algunos ejemplos incluyen cadenas voluntarias, minoristas, cooperativas y organizaciones de franquicias. En muchos sectores, los sistemas verticales de marketing tienden a suplantar los muy fragmentados canales de distribución. Estos forman uno de los desarrollos más significativos en el sector terciario, lo que ha ayudado a intensificar la lucha competitiva entre varias formas de distribución y a mejorar significativamente la productividad de la distribución.

El valor agregado de la distribución es medido por el margen de distribución, lo que constituye la diferencia entre el precio pagado al productor por el primer comprador y el precio pagado por el último usuario o consumidor final del producto. El margen de distribución puede, entonces, incluir los márgenes de uno o más distribuidores; por ejemplo, aquellos pertenecientes a los mayoristas y minoristas. Por lo tanto, el margen de distribución remunera las funciones desempeñadas por los intermediarios. En el sector de bienes de consumo, se estima que el costo de intercambio, cubriendo la totalidad de tareas desempeñadas por la distri-

bución, es de alrededor del 40 por ciento del precio de venta al por menor. Por ello, el costo de distribución representa una parte significativa del precio pagado por el comprador en muchos sectores.

Organización de los flujos de comunicación

La fusión de las varias condiciones prácticas necesarias para el intercambio no es suficiente para asegurar un ajuste eficiente a la demanda o abastecimiento. Para que se produzca el intercambio de productos, los compradores potenciales deben estar igualmente al tanto e informados de la existencia de productos o de la combinación de atributos alternativos posibles que puedan satisfacer sus necesidades. Las actividades de comunicación apuntan a acumular conocimiento para los fabricantes, distribuidores y compradores. Es posible distinguir siete flujos distintos de comunicación en un mercado típico.

1. Antes de invertir, la recolección de información es iniciada por el productor con el fin de identificar las necesidades y deseos de los compradores que constituyen una oportunidad atractiva para él. Este es el típico rol de la investigación de mercado previa a una decisión de inversión.
2. De manera similar, el comprador potencial (principalmente industrial) inicia un estudio de las posibilidades ofrecidas por los proveedores y de las invitaciones a ofertar (investigación de fuentes).
3. Antes de la producción, el programa de comunicación del fabricante se orienta hacia la distribución—una estrategia de presión (*push strategy*)—con el objetivo de obtener referencias sobre el producto y sobre la cooperación de los distribuidores respecto de los lugares de venta, promoción y precio.

4. El fabricante inicia la recolección de información sobre todas las formas de publicidad de marca o actividades de venta directa dirigidas a concienciar a los compradores finales sobre la existencia de las cualidades distintivas de marca: una estrategia de aspiración (*pull strategy*).
5. Las actividades de promoción y comunicación dirigidas hacia los distribuidores apuntan a crear lealtad de comercio, construir tráfico a través de actividades promocionales, apoyar la notoriedad de marcas, informar acerca de las condiciones de ventas etc.
6. Luego de la utilización o consumo de los productos, la medición de la satisfacción o insatisfacción, a través de encuestas o paneles de consumidores, para que la empresa ajuste la oferta según las reacciones de los compradores.
7. Después de la utilización o consumo de los productos o servicios, los consumidores transmiten espontáneamente las quejas y evaluaciones a través de las pruebas comparativas, tanto de forma individual, como colectiva.

En los mercados pequeños, la comunicación se realiza espontáneamente entre las varias partes del proceso de intercambio. En los mercados grandes, hay una distancia psicológica y física significativa entre las partes, y la comunicación necesita organizarse de una manera específica.

Otros modelos de negocios.

Los tres actores fundamentales—fabricantes, distribuidores y compradores—son entidades que cumplen funciones diferentes e independientes.

- La creación y producción de valor a través de las ofertas de la empresa ocurre desde dentro, a través de la iniciativa de los fabricantes.
- Los distribuidores organizan el proceso de intercambio de valor en el mercado.
- Los segmentos de compradores de referencia extraen valor de las ofertas de la empresa.

Esta visión tradicional del proceso de marketing está basada en las compañías y los fabricantes que controlan ampliamente los flujos de comunicación hacia los clientes potenciales. Como el equilibrio de poder entre los jugadores del mercado evoluciona, la naturaleza de sus relaciones también es cambiante. Otros dos modelos de negocio distintivos pueden ser identificados: el *dominado por el fabricante* y el *dominado por el minorista*.

El modelo dominado por el fabricante

En esta configuración del mercado, el fabricante refuerza su dominio del proceso de marketing 1) evitando a los distribuidores y/o 2) creando preferencia, exclusividad y lealtad de los clientes a través de una fuerte política de marca.

Ejemplos de marketing directo exitosos son dados por la empresa sueca Ikea en el mercado de muebles y por la compañía americana Dell Computers en el mercado de ordenadores. En el modelo dominado por el fabricante, la empresa también asume las actividades de I+D, aún cuando las actividades de fabricación sean a veces subcontratadas a un tercero o asumida por una organización virtual (ilustración 1.1).

El modelo dominado por el minorista

En este modelo, el distribuidor es el jugador clave del mercado. Esta situación prevalece principalmente en el sector de productos de consumo masivo (*Fast-moving Consumer Goods*—FMCG, siglas en inglés) en Europa y en los Estados Unidos, donde, de intermediarios pasivos, los minoristas se han transformado en actores activos lanzando sus propias marcas que compiten directamente con las de los fabricantes.

Tres ejemplos típicos de esta estrategia son presentados en la ilustración 1.2. Muchos de los productos genéricos vendidos por esos grandes minoristas son producidos por fabricantes de marcas muy conocidas y envasados en distintos empaques. Las grandes cadenas de descuentos como Aldi y Wal-Mart consiguen beneficios en las ventas de bajo costo porque compran en grandes cantidades.

El marketing como un factor de democracia del negocio

El marketing—y específicamente el marketing estratégico—tiene un papel importante que desempeñar en una economía de mercado, no sólo porque contribuye a una combinación eficiente entre oferta y demanda, sino también porque provoca un círculo virtuoso de desarrollo económico, como es ilustrado en la figura 1.5. Los pasos del proceso de desarrollo son los siguientes:

1. El marketing estratégico ayuda a identificar las necesidades poco satisfechas o insatisfechas (sean existentes o latente) del mercado y estimula el desarrollo de nuevos productos y servicios mejorados.
2. El marketing operativo diseña un programa de marketing dinámico para estimular o desarrollar demanda para los nuevos productos.

3. Esta demanda incrementada genera disminución en los costos que hace posible las reducciones de precios, abriendo así el mercado a nuevos grupos de clientes.
4. El agrandamiento resultante del mercado requiere nuevas inversiones en capacidad de producción que genera economías de escala y estimula mayores esfuerzos en I+D para crear nuevas generaciones de productos.

Ilustración 1.1

EJEMPLOS DE MODELOS DE NEGOCIO DOMINADOS POR EL FABRICANTE

- La empresa suiza *Nespresso System* se ha unido a fabricantes de electrodomésticos como Saeco Internacional y Miele para producir máquinas de café expreso exhibidas en una exclusiva red de boutiques Nespresso que exhibe las máquinas de café y donde los clientes pueden comprar paquetes de café en grano desde Moscú a Nueva York. Las ventas de Nespresso aumentaron a 362 millones de dólares en el 2002.
- El fabricante de zapatos italiano *Geox Group* es la marca de calzado número uno en Italia y la cuarta en el ranking mundial. El éxito de Geox se basa en una idea revolucionaria: *el zapato que respira*. Es vendido en más de 68 países alrededor del mundo a través de una red de distribución a medida de 278 tiendas y de 900 puntos de venta multimarca.
- La española *Zara Inditex* está vendiendo ropa de diseño a través de 2.240 tiendas en 56 países. Zara ha desafiado varias de las maneras tradicionales de operar en la industria textil. Zara estudia las demandas de los clientes en las tiendas y luego trata de entregar un diseño apropiado en apenas 2 semanas, desde el estudio de diseño hasta los estantes.

Fuente: Lambin, Gallucci y Sicurello (2009) y fuentes publicadas

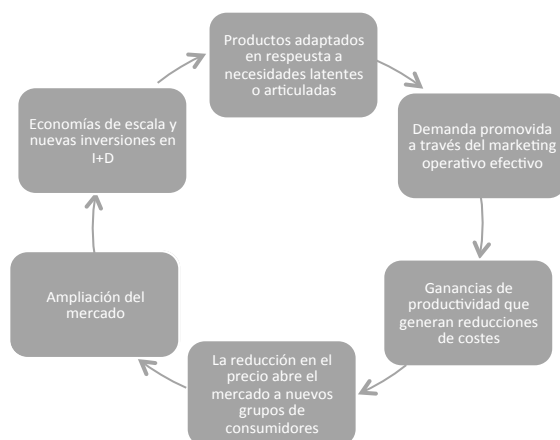
Cómo implementar el marketing 1.2

¿CÓMO PROMOVER UN MARKETING ESTRATÉGICO PROACTIVO?

- Ayudando a los clientes a anticipar desarrollos en sus mercados.
- Tratando continuamente de descubrir necesidades adicionales de los clientes que ellos mismos desconocen.
- Incorporando a nuevos productos o servicios soluciones a necesidades inarticuladas del cliente.
- Realizar “tormentas de ideas” sobre cómo usan los clientes nuestros productos y servicios.
- Innovando incluso a riesgo de hacer nuestros propios productos obsoletos.
- Buscando oportunidades en áreas donde los clientes encuentran difícil expresar sus necesidades.
- Trabajando cerca de los “usuarios líderes” que tratan de reconocer las necesidades de los clientes meses o incluso años antes de que la mayoría del mercado las reconozca.
- Extrapolando tendencias claves para ganar perspectivas sobre lo que los usuarios del actual mercado necesitarán en el futuro.

Fuente: Narver et.al.(2004).

Figura 1.5 Círculo virtuoso del desarrollo provocado por el marketing estratégico



Fuente: Lambin, Gallucci y Sicurello (2009).

El marketing estratégico contribuye a la democratización del negocio porque a) comienza con el análisis de las expectativas del ciudadano-consumidor, b) guía las decisiones de inversión y producción sobre la base de las necesidades de mercado anticipadas, c) es respetuoso con la diversidad de gustos y preferencias al segmentar mercados y desarrollar productos adaptados y d) estimula la innovación y el emprendimiento (ver “Cómo implementar el marketing 1.1”).

Como ha sido ya subrayado, la realidad no siempre está en la misma línea de la teoría. La filosofía de negocios de la orientación al mercado ha sido progresivamente aceptada y puesta en práctica por empresas de economías occidentales (ver ilustración 1.3).

Ilustración 1.3

ELOGIO DEL MERCANTILISMO

Una vez más se me recuerda la desgracia de mi soledad. En lo que a mí concierne, sembrar y cosechar son buenas acciones: el diablo se afianza cuando muelo y amaso y horneo, pues sólo estoy trabajando para mí mismo. El colono americano no necesitaba tener dudas acerca de hacer pan; vendía su pan, y el dinero que guardaba en su pecho representaba los ahorros de tiempo y de trabajo. Pero en mi soledad estoy necesitado de los beneficios del dinero, aunque no carezco de él.

Hoy puedo medir la insensatez y la malicia de aquellos que desprecian el dinero, esa divina institución. El dinero espiritualiza todo lo que toca al dotarlo con una cualidad que es tanto racional (medible) como universal, ya que la propiedad calculada en términos de dinero es accesible a todos los hombres. La venalidad es una de las virtudes cardinales. El hombre venal suprime sus principios asesinos y anti-sociales—honor, amor propio, patriotismo, ambición política, religión, fanatismo y racismo—en favor de su necesidad de cooperar

Cont...

con los otros, su amor es el fruto del intercambio, su sentido de la solidaridad humana. El término Edad Dorada debería ser entendido literalmente, y veo ahora que la humanidad la alcanzaría rápidamente si sus asuntos estuvieran enteramente en manos de hombres venales. Desgraciadamente, casi siempre son los hombres de gran mente los que hacen historia, y así las llamas destruyen todo y la sangre fluye a torrentes. Los regordetes mercaderes de Venecia nos acercan un ejemplo de lujosa felicidad posible en un estado de gobernada soledad bajo la ley de lucro, mientras los lobos emancipados de la Inquisición Española nos muestras las infamias de las que son capaces los hombres cuando pierden su amor por el bienestar material. Los alemanes habrían comprobado su avance si hubieran sabido cómo beneficiarse de las riquezas que habían adquirido. Estorbados con sus beneficios, habrían permanecido para alegrarlos, y la vida hubiera reanudado su curso. Pero fueron salvajes desinteresados. Despreciaron el oro. Se apresuraron en seguir, ardiendo mientras iban.

Fuente: Tournier (1969, pp.61-62)

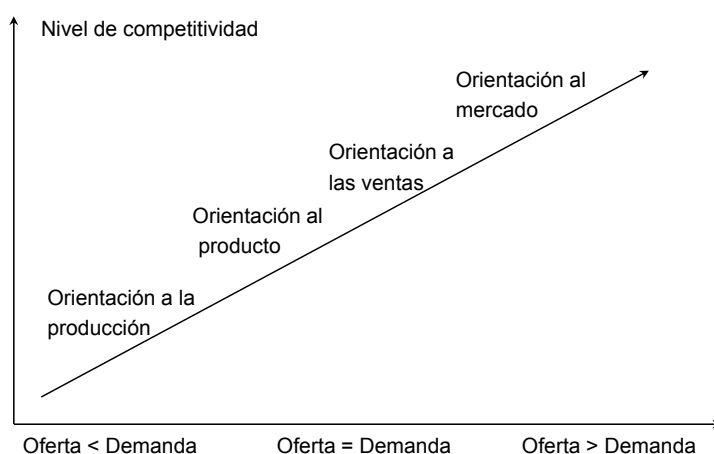
CAMBIO EN LAS PRIORIDADES DEL PROCESO DE MARKETING

Desde el punto de vista de la organización de la comunicación y el intercambio en una economía de mercado, resulta claro que, a pesar de su actual preeminencia, el marketing no es una actividad nueva, dado que cubre tareas que han existido siempre y que siempre se han cuidado de una forma u otra en cualquier sistema basado en el intercambio libre. Incluso en una autarquía, basada en la más elemental forma de intercambio—el trueque—hay flujos de intercambio y comunicación, pero su manifestación es espontánea y no requiere de la colocación de recursos específicos ni de ninguna forma de organización para asegurar su funcionamiento.

Es la complejidad del entorno tecnológico, económico y competitivo lo que ha llevado gradualmente a las empresas primero

a crear y luego a reforzar la función del marketing. Por eso resulta interesante seguir la historia de su evolución para entender mejor el papel actual del marketing (figura 1.6). Se pueden distinguir tres etapas, cada una caracterizada por un objetivo prioritario de marketing distinto: marketing pasivo, marketing operativo y marketing estratégico.

Figura 1.6 Evolución de la filosofía de negocios



Fuente: Lambin, Gallucci y Sicurello (2009)

Orientación al producto: marketing pasivo

El marketing pasivo es la forma de organización que prevalece en un entorno económico caracterizado por la existencia de un mercado potencialmente importante, pero donde la oferta es escasa, con capacidad disponible de producción insuficiente para satisfacer las necesidades del mercado. La demanda es entonces mayor que la oferta. Para funcionar, el marketing pasivo también implica que las necesidades son conocidas y estables y que la innovación tecnológica en el mercado de referencia procede a ritmo lento.

Este tipo de situación económica fue observado, por ejemplo, al inicio del siglo XX, durante la Revolución Industrial, y, posteriormente, en el período inmediatamente posterior a la Segunda Guerra Mundial. Este entorno continúa prevaleciendo actualmente en muchos países en desarrollo y particularmente en Europa del Este y Latinoamérica.

Está claro que en una situación caracterizada por oferta escasa, el marketing tiene un papel pasivo. Dado que las necesidades son conocidas, el marketing estratégico se realiza de forma espontánea, el marketing operativo se reduce a organizar el flujo de los productos fabricados, y la actividad de promoción resulta superflua, dado que la empresa no puede abastecer al mercado como le gustaría hacerlo.

Los contactos con el mercado son frecuentemente limitados al primer escalón, que es el primer comprador del producto, quien usualmente es un intermediario, un comerciante o un distribuidor. Hay entonces poco contacto con la demanda final y la investigación de mercado es infrecuente. Este estado del asunto también se ve reflejado en la organización de la empresa, la cual es dominada por la función de operaciones, con el desarrollo de la capacidad de producción y la mejora de la productividad como sus principales prioridades. Allí, el marketing es vender lo que ya ha sido producido.

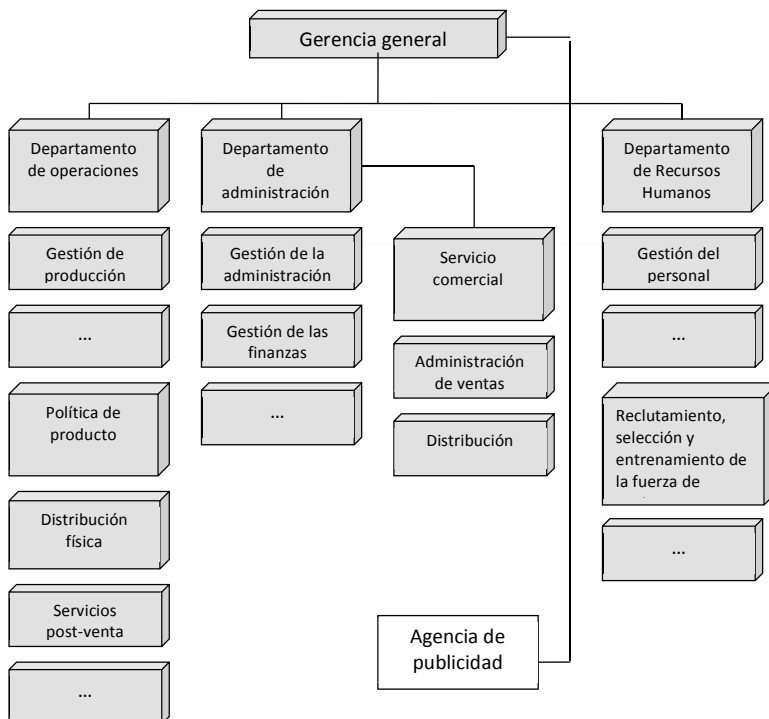
Cuando una empresa adopta el *concepto de producto* es, en general, organizada estructuralmente con las siguientes características (ver figura 1.7).

- Hay un desequilibrio funcional en el sentido de que, en el cuadro organizacional, el marketing no ocupa el mismo nivel jerárquico que las otras funciones, como operaciones, finanzas y personal.

- El primer nivel del marketing es el servicio comercial, a cargo de la gestión de las ventas y en contacto con el primer comprador en la cadena distributiva, no necesariamente con el usuario final.
- La gestión de las operaciones toma las decisiones sobre el producto, y los precios de venta y las previsiones de ventas son responsabilidad del departamento financiero.

Hay típicamente una dispersión de responsabilidades en lo que respecta a los instrumentos del marketing (las *cuatro Ps*).

1.7 Organización típica de una compañía orientada al producto



Fuente: Lambin, Gallucci y Sicurello (2009)

El concepto de producto

Este tipo de organización fomenta el desarrollo del concepto de producto basado en el supuesto implícito de que la empresa sabe lo que es bueno para el comprador, que comparte esta convicción. Además, los gerentes de tales empresas están frecuentemente convencidos de que están produciendo un producto superior y tienden a dar por sentado que los compradores continuarán deseando sus productos. Tienden a tener una *perspectiva hacia adentro*, donde el énfasis está puesto en las limitaciones y las preocupaciones internas y no en los requerimientos o expectativas del cliente. Tal punto de vista—típico de una organización burocrática—es opuesto al punto de vista del comprador como aquel que ve un producto o un servicio como la solución a un problema.

Este convencimiento es concebible en un entorno en el que la demanda excede la oferta, donde los compradores están preparados para comprar cualquier tipo de producto, si pueden encontrarlo. En realidad, tales condiciones de mercado son excepcionales, y cuando prevalecen son temporales. El peligro del concepto de producto es que hace a la empresa miope en su perspectiva y no alienta un comportamiento proactivo, esto es, un comportamiento que anticipe un cambio en el entorno y se prepare de forma consecuente.

Limitaciones del concepto de producto

El marketing pasivo es una forma de organización del marketing que ya no es apropiado para el entorno que afrontan hoy la mayoría de las empresas en los países industrializados. El concepto de producto sin embargo persiste en varias empresas, principalmente entre las que venden productos estandarizados o indiferenciados (*commodities*), o compañías de alta tecnología confrontadas con una demanda en rápido crecimiento. La falta

de orientación al mercado es una de las principales causas de muchas bancarrotas, como se ilustró en el 2001 con el colapso de las nuevas empresas emprendedoras (*start-ups*) en el comercio digital. También es la posición dominante observada entre las empresas de Europa del Este, que se han visto repentinamente confrontadas con el formidable desafío del mercado y la competencia. De este modo, en una compañía orientada al producto la filosofía de negocios dominante puede ser resumida en los siguientes términos:

- La clave para el éxito en los negocios es producir productos y servicios de calidad a un costo razonable.
- Los productos y servicios se venden por sí mismos.
- De ser posible, los productos y servicios deben ser estandarizados para mantener bajo su costo.

Hasta hace muy poco, el concepto de producto también dominaba en países en desarrollo, principalmente entre los expertos de desarrollo económico que estaban poco preocupados por crear condiciones favorables para un desarrollo endógeno utilizando los recursos locales para satisfacer las demandas de sus habitantes. Pero incluso allí el marketing estratégico puede jugar un papel activo y contribuir al desarrollo económico. Sin embargo, tales métodos se encuentran hoy adaptados a situaciones que son totalmente diferentes de los países industrializados.

La orientación a las ventas: el marketing operativo

El marketing operativo pone énfasis en la dimensión acción del concepto de orientación al mercado. En los países de la Europa Occidental, las empresas de la industria de bienes de consumo adoptaron progresivamente este acercamiento a la gestión del marketing durante la década de los '50, cuando la demanda se

estaba expandiendo rápidamente y la capacidad de producción se encontraba disponible. Por otro lado, a pesar de que esos mercados estaban en pleno crecimiento, el sistema distributivo era muchas veces deficiente e improductivo.

Los siguientes cambios en la economía fueron la causa de ese nuevo acercamiento a la gestión del marketing:

1. La aparición de nuevas formas de distribución, principalmente el autoservicio, empujó a modificar la productividad de las redes convencionales de distribución que no estaban adaptadas a los requerimientos de la distribución masiva.
2. La ampliación geográfica de los mercados, y la resultante distancia entre productores y consumidores, hicieron cada vez más necesario recurrir a medios de comunicación tales como la publicidad en medios masivos.
3. El desarrollo de políticas de marca, como un requisito para la venta autoservicio y un modo de controlar las demandas finales por parte de la empresa.

El objetivo prioritario del proceso de marketing en esta etapa fue el de crear una organización comercial eficiente. El papel del marketing se volvió menos pasivo. La tarea era encontrar y organizar mercados para los productos fabricados. En esta etapa, la mayoría de las empresas se concentraron en las necesidades del núcleo básico del mercado, con productos que satisfacían las necesidades de la mayoría de los compradores. Los mercados estaban poco segmentados, y las decisiones estratégicas referidas a la política de producto seguían siendo responsabilidad del departamento de operaciones. La principal función del marketing era organizar una distribución de productos eficiente y manejar todas las tareas que caían bajo este proceso de comercialización.

En lo que concierne a la estructura organizacional, estos cambios en las prioridades se traducían en la creación de un departamento de ventas o departamento comercial, y se pudo observar un reajuste en las funciones (ver figura 1.8). A estos departamentos de marketing se les encargó la tarea de crear una red de ventas, organizar la distribución física, la publicidad y la promoción. También manejar los programas de investigación, que empezaron a demostrar su importancia, por ejemplo, en analizar los hábitos de compra, la efectividad de la publicidad, el impacto de las políticas de marca y de envase etc.

El concepto de venta

El concepto de venta es una característica frecuentemente presente en el marketing organizacional. Sus supuestos implícitos son las que siguen:

- Los consumidores tienden naturalmente a resistirse a comprar *productos no buscados*.
- Se puede presionar a los compradores a que compren más usando diferentes medios de estimulación de ventas.
- La empresa debe crear un departamento de ventas poderoso y utilizar medios de promoción sustanciales para atraer y mantener clientes.

Así, dentro de la empresa, la gente de marketing tiende a tener una perspectiva *adentro-afuera*, y a dar prioridad a los objetivos de la compañía por encima de la satisfacción post-venta de los clientes. El supuesto subyacente es que la venta del producto siempre es *dirigida por el vendedor*.

Algunas industrias que realizan productos que no son buscados espontáneamente por los compradores, como los seguros de vida o instrumentos de control, han desarrollado técnicas de venta agresiva que se han popularizado a través de varios escritos sobre el *Arte de Vender*. Más aún, cuando hay capacidad extra en un sector, no es inusual ver empresas queriendo liquidar stocks utilizando esos métodos a través de anuncios televisivos agresivos, correo electrónico directo, publicidad en periódicos y demás. No es sorprendente, por lo tanto, ver que el público en general, así como algunas empresas, tienden a igualar marketing con la venta agresiva o incluso con la venta forzada.

Por lo tanto, en una compañía orientada a las ventas, la filosofía de negocios dominante puede ser resumida en los siguientes términos:

La clave para el éxito en los negocios reside en persuadir a los clientes potenciales de comprar tus productos y servicios a través de la publicidad, la venta personal u otros medios. Los clientes potenciales deben estar informados y convencidos de los beneficios de los productos.

El riesgo del marketing manipulador o marketing salvaje

El marketing operativo ha alentado el desarrollo del concepto de venta, lo cual implica un alto grado de agresividad comercial, con el supuesto implícito de que el mercado puede absorberlo todo. A juzgar por el alto crecimiento del consumo privado y por el nivel de equipamiento para el hogar durante el período inmediatamente posterior a la posguerra, esta política demostró funcionar.

Sin embargo, la eficiencia del concepto de venta debe ser evaluada teniendo presente la situación en el tiempo, esto es, fundamentalmente mercados en expansión, productos diferenciados semanalmente y consumidores que eran menos experimentados como compradores. El riesgo que corre el concepto de ventas es considerar este acercamiento comercial como válido en cualquier situación y confundirlo con el concepto de marketing. Levitt (1960, p. 48) compara los dos conceptos como sigue:

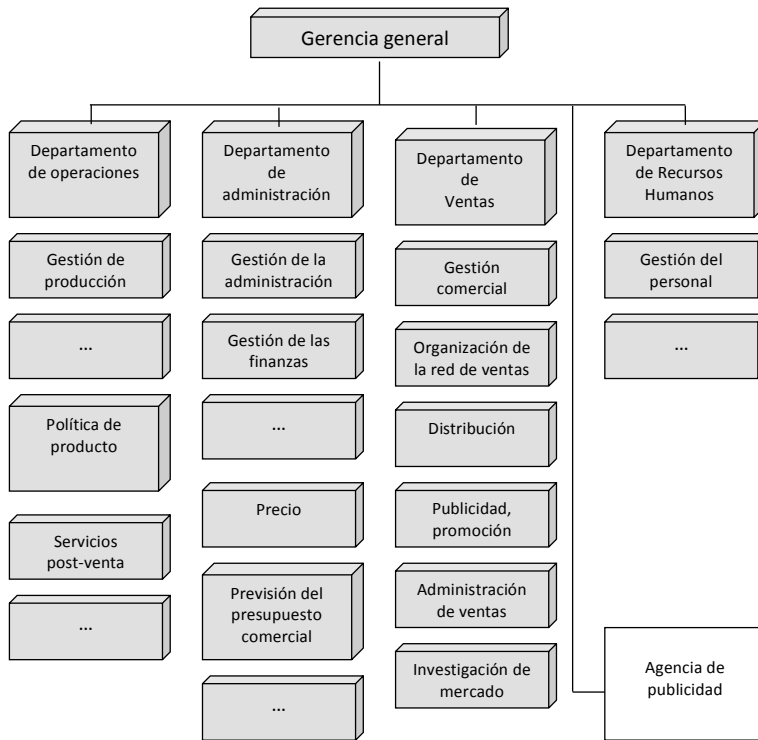
La venta se focaliza en las necesidades del vendedor, el marketing en las necesidades del comprador. La venta se preocupa por la necesidad del vendedor en convertir su producto en efectivo; el marketing por la idea de satisfacer las necesidades de los clientes a través del producto y de un completo grupo de cosas asociadas con crearlo, distribuirlo y finalmente consumirlo.

Un uso desmedidamente entusiasta de la publicidad y la venta puede llevar al marketing manipulador o marketing salvaje, que trata de amoldar la demanda a los requerimientos de la oferta más que adaptar la oferta a las expectativas de la demanda. La ilustración 1.4 da algunos ejemplos de prácticas comerciales que pueden ser clasificadas como marketing salvaje.

Sus excesos han llevado al nacimiento de un contrapoder en la forma de organizaciones de consumidores, iniciado por los mismos clientes, y en la forma de legislación que crecientemente refuerza la protección de los derechos legales de los consumidores impulsados por las autoridades públicas. La autodisciplina de las compañías y la adopción de reglas de ética han contribuido también al desarrollo del comportamiento ético. Hoy resulta claro que el “marketing salvaje” es auto destructivo para una compañía y para una marca y va en contra de los intereses a largo plazo.

La orientación al cliente: el marketing estratégico

Es grande la tentación de confinar el concepto de orientación al mercado al marketing operativo, particularmente cuando los mercados crecen rápidamente y su tamaño potencial inexplorado es grande. La necesidad de integrar la dimensión estratégica del concepto de orientación al mercado es percibida cuando los mercados alcanzan madurez, requieren segmentación y las estrategias de posicionamiento se vuelven claves, la competencia se intensifica y el ritmo de la innovación tecnológica se acelera. En este entorno, el papel del marketing no es simplemente el de explotar un mercado existente a través de técnicas de marketing masivo. Los objetivos prioritarios son detectar nuevos segmentos o nichos con un potencial de crecimiento, desarrollar nuevos conceptos de producto y de servicio, diversificar la cartera de productos de la empresa, encontrar una ventaja competitiva sostenible y diseñar una estrategia de marketing para cada unidad de negocio. La dimensión de análisis del concepto de orientación al mercado se vuelve una habilidad de gestión crítica. Su papel es de seleccionar opciones estratégicas sólidas sobre las cuales poder basar programas de marketing operativos más eficientes. En esta etapa, una empresa orientada al mercado tiene una *perspectiva afuera-adentro*.

Figura 1.8 Organización típica de una compañía orientada a las ventas

Fuente: Lambin, Gallucci y Sicurello (2009)

Ilustración 1.4

ALGUNOS EJEMPLOS DE PRÁCTICAS DE MARKETING SALVAJE

- Ventas de productos defectuosos o peligrosos.
- Exageración de los contenidos del producto a través del uso de un diseño de envase llamativo.
- Recurrir a prácticas fraudulentas respecto del precio o de las políticas de distribución.
- Recurrir a técnicas de promoción que explotan el comportamiento impulsivo de los compradores.
- Avisos publicitarios que exageran los atributos del producto y las promesas que esos atributos representan.
- Avisos publicitarios que explotan las agonías y las ansiedades de los individuos.
- Tentar a las personas a sobre consumir usando métodos de venta agresiva.

En el largo plazo, el marketing salvaje es auto destructivo para la compañía o para la marca y va en contra de sus mejores intereses.

Fuente: Lambin, Gallucci y Sicurello (2009).

La integración del concepto de marketing ha tenido lugar en diferentes periodos de acuerdo con los sectores dependiendo de la etapa de desarrollo alcanzado por el mercado. Las empresas que operan en el sector de productos de consumo masivo (FMCG) estuvieron entre las primeras en adoptar la dimensión estratégica del concepto de orientación al mercado. Otros sectores, como el de los ordenadores y el de las industrias de petróleo, repentinamente expuestas en la década del 2000 a una desaceleración progresiva de la demanda, han descubierto la necesidad de volverse más orientadas al mercado.

La fase de consolidación de la orientación al mercado está caracterizada por el desarrollo y/o el refuerzo del papel del marketing estratégico y por la adopción de una orientación al cliente

dentro de la empresa. Dos factores están en la raíz de esta evolución:

- La madurez de los mercados y la progresiva saturación de las necesidades en el núcleo básico del mercado.
- La aceleración en el ritmo al cual el progreso tecnológico se difunde y penetra.

Examinaremos esos dos factores de cambio sucesivamente, así como sus implicancias para la función del marketing en la empresa.

La saturación del núcleo básico del mercado

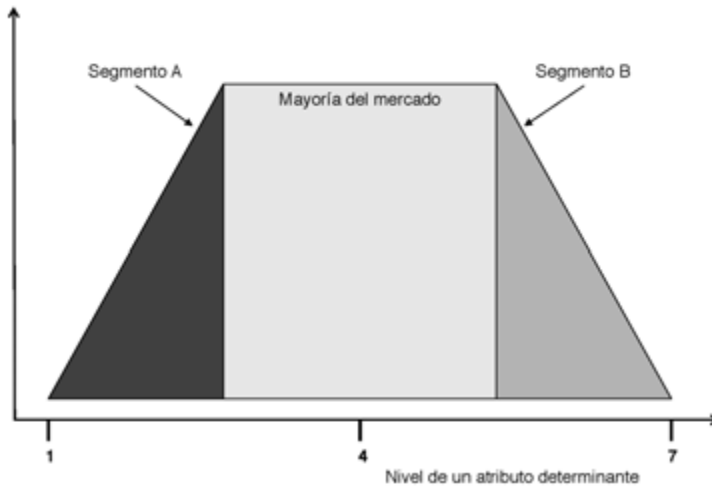
La rápida expansión de la economía durante el último siglo llevó a la saturación de la demanda de productos que satisficieran las necesidades básicas del mercado, y esta evolución es un segundo cambio significativo que ha contribuido una vez más a la modificación del papel del marketing en la empresa. Este cambio se manifestó con la aparición de una demanda potencial de productos diseñados más específicamente para las necesidades de los distintos grupos de clientes. Esta evolución, que apareció en tiempos diferentes en los diversos sectores, ha llevado a la fragmentación del mercado y a la adopción de estrategias de segmentación. Como ejemplo, examinemos el siguiente caso ficticio.

Una empresa está contemplando el lanzamiento de un nuevo aperitivo al mercado y se pregunta sobre la preferencia de los clientes potenciales sobre el grado de amargura del aperitivo. Se organizan varias pruebas, que muestran que la mayoría de los clientes potenciales prefieren un nivel medio de amargura, como se muestra en la distribución de la preferencia de la figura 1.9.

Las pruebas también muestran que algunos consumidores, en un número menor, prefieren un grado más alto de amargura y otros un grado más bajo de amargura. Una situación de preferencias difusas es típica de un mercado latente y la empresa debe decidir cómo posicionar su producto respecto de esta característica dominante.

La tendencia natural es seguir *la regla de la mayoría* y desarrollar un producto a un nivel medio (digamos, a un nivel 4) de una característica significativa del producto, para corresponder a las preferencias del núcleo central del mercado y, de esta forma, minimizar la insatisfacción total y satisfacer las expectativas del número mayoritario de consumidores. La empresa pionera encuentra así acceso al mercado potencial más importante y también se beneficia de las economías de escala en producción y distribución. En esta etapa, la empresa estará ejercitando el marketing operativo para penetrar el mercado tan rápido como le sea posible.

Las elecciones de mercado se cristalizarán entonces sobre productos diseñados para satisfacer las expectativas de la mayoría. Las preferencias periféricas no serán satisfechas y esos grupos de consumidores deberán aceptar compromisos. Si es exitosa, la empresa pionera será prontamente seguida por muchos imitadores y la situación llevará progresivamente a la denominada “falacia de la mayoría” (Kuehn y Day, 1962), y todas las marcas de la competencia estarán agrupadas en el mismo nivel medio de la característica relevante del producto.

Figura 1.9 La falacia de la regla de la mayoría

Fuente: el autor (2017).

La etapa del marketing estratégico aparece cuando las necesidades del núcleo central del mercado se encuentran saturadas como resultado de esta situación, donde un gran número de competidores están haciendo propuestas similares. En esta etapa se vuelve valioso el redescubrir las diferencias en las preferencias que habían sido ninguneadas y prestar atención a los segmentos periféricos lanzando productos especialmente concebidos para satisfacer sus necesidades.

En el ejemplo ficticio señalado anteriormente, el último en llegar al mercado se encontraría frente a la misma situación, es decir, con la mayoría de la demanda centrada alrededor de un nivel medio (el 4) de amargura. En cambio, si lanzara un aperitivo muy suave (nivel 2) y/o uno muy amargo (nivel 6), la empresa podría ganar una participación total del mercado quizás superior de lo que podría obtener lanzando

una oferta similar a la de sus competidores para los clientes del nivel 4, segmento en el que están agrupadas la mayoría las marcas competidoras.

Los segmentos A y B son ciertamente más pequeños, sin embargo constituyen un potencial inexplorado, dado que esos consumidores nunca han encontrado en el mercado un producto correspondiente a sus preferencias reales. La empresa adoptará una estrategia de segmentación (basada aquí en el gusto) y el mercado se subdividirá en segmentos que correspondan a los productos diferenciados. Esta etapa, denominada *etapa de segmentación*, requiere por parte de la empresa un entendimiento más fino del mercado y de los beneficios buscados por los diferentes grupos de clientes potenciales.

En esta etapa de maduración del mercado, la política de producto debe basarse cada vez más en el análisis de las necesidades y los servicios esperados de los productos. En las economías industrializadas, la mayoría de los mercados ya satisfacen adecuadamente las necesidades básicas. Encontrar segmentos en crecimiento no es una tarea fácil y requiere un conocimiento profundo de los mercados, de las necesidades de los usuarios y de los usos de los productos. Este conocimiento sólo puede alcanzarse fortaleciendo el aspecto *analítico* del marketing, esto es, utilizando el marketing estratégico y adoptando una orientación al consumidor.

Progreso tecnológico

Una de las características significativas de los últimos cien años es la extraordinaria difusión del progreso tecnológico, el cual en poco tiempo ha penetrado e influenciado la mayoría de los sectores industriales. Como resultado, vemos un continuo crecimiento y una real explosión de nuevos productos y nuevas

industrias, tanto cuantitativa como cualitativamente. Un gran número de productos que hoy utilizamos diariamente no existían hasta hace poco.

De acuerdo con la compañía Nielsen, a finales de los '90, 100 nuevos productos eran lanzados todos los días sólo en el mercado francés de comida, esto es, cerca de 37.000 productos nuevos por año. (Boisdevésy, 1996, p. 61)

La difusión del progreso tecnológico resulta de la aceleración, la generalización y la sistematización de la investigación científica.

1. La difusión del progreso tecnológico está *acelerado*: nos referimos a que observamos un índice creciente de innovación y se requiere un marco temporal cada vez más corto para pasar del desarrollo a la explotación comercial a gran escala.

Esta evolución implica una vida tecnológica más corta de los productos y del tiempo disponible para recuperar los costos de I+D. La tabla 1.3 ilustra este punto en el mercado de los ordenadores.

Tabla 1.3 La reducción del ciclo de vida del producto (ej.: mercado de PC)

Fases de desarrollo	Duración promedio (meses)			
	1981	1984	1988	1991
I+D	24	20	18	8
Investigación de mercado	9	7	4	2
Vida esperada	88	48	24	12

Fuente: Dataquest, abril de 1992, SVM 25.

2. La expansión del progreso tecnológico está *generalizado* entre los sectores, las empresas y los países. Pocos sectores están protegidos de las innovaciones tecnológicas, algunas de las cuales son, como lo expresó Schumpeter (1949) “destructivas”, esto es, amenazan o eliminan las industrias existentes.

Los sectores básicos, como el acero, el cuero, el textil, el papel, siempre están amenazados por sustitutos provenientes de industrias que están tecnológicamente distantes. Esta evolución reclama un análisis más cercano del entorno tecnológico y competitivo.

3. La difusión del progreso tecnológico es *sistemático*, en el sentido de que, a diferencia de cuando individuos más o menos aislados llevaban a cabo investigaciones científicas, éstas se ha institucionalizado hoy en día en las empresas, universidades y centros especializados públicos y privados. Los gobiernos juegan un papel significativo en este ámbito, al destinar importantes recursos a la investigación científica e industrial.

La innovación tecnológica ya no depende de la suerte de los inventos. Una innovación es el resultado de un esfuerzo coordinado y planificado, que en sí mismo es una respuesta a algunas representaciones teóricas. Hay continuidad en la elaboración de herramientas teóricas, que es el trabajo de la investigación básica, y de métodos que pueden ser transferidos directamente a la producción de productos y servicios. La investigación en sí misma está planificada de acuerdo a métodos probados y a objetivos que son definidos con anterioridad.

Esta evolución tecnológica tiene una relación directa en la política de producto y fuerza a la empresa, por ejemplo, a revisar la estructura de su cartera de productos a un ritmo mucho más

acelerado que antes. Es frecuente observar entre las empresas exitosas que el 40-60 por ciento de la facturación es alcanzado con productos que no existían 5 años atrás.

En Hewlett-Packard, por ejemplo, más del 50 por ciento de los ingresos son generados por productos lanzados al mercado durante los últimos tres años, y más de 500 proyectos de nuevos productos están actualmente en proceso de desarrollo (House and Price, 1991).

La creciente dependencia del entorno competitivo llama a una consolidación del sistema de monitoreo del mercado dentro de las organizaciones.

Organización de la función del marketing

Los tres grupos de cambios que hemos acabado de analizar implican una consolidación del marketing estratégico en la empresa. En lo que concierne a la organización de la compañía con una orientación de *marketing proactivo*, el cambio significativo será en el ámbito de las decisiones sobre el producto, que serán por lo tanto responsabilidad del departamento de marketing, vinculado con el departamento de I+D y el departamento de producción. Esto significa que en la práctica real, el marketing estratégico regula la política de producto y decide si éstos son económicamente viables. La idea para nuevos productos puede provenir de cualquier parte: producción, I+D o cualquier otra fuente, pero debe pasar primero por la prueba del marketing estratégico antes de ser adoptada y pasar a fabricación.

Las empresas que han integrado el concepto de marketing estratégico tienen un departamento de marketing (ver figura 1.10) cuyas responsabilidades comprenden todas las tareas que fluyen del marketing operativo y el marketing estratégico, incluyendo

la elección de los productos-mercados. En esta etapa, la empresa orientada al mercado tiene una *perspectiva afuera-adentro* y sitúa el énfasis prioritario en las expectativas de los clientes como el punto de partida para su política de producto.

En una empresa orientada al cliente, el papel del vendedor ha cambiado y es muy diferente del que uno observa en las compañías orientadas a las ventas. El concepto de orientación al cliente ha reemplazado y revertido la lógica del concepto de venta. Como lo expresó la compañía General Electric poco después de la Segunda Guerra Mundial:

Más que hacer lo que siempre has hecho, y luego tratar de venderlo, encuentra primero qué venderás, y luego trata de hacerlo.

En este marco, el papel del vendedor se vuelve más un “ayudar a comprar” que un “tratar de vender”. El proceso de venta se basa inicialmente en las necesidades del cliente. Este tipo de actitud comercial sólo puede ser práctica en una organización en la que domina la orientación al cliente. Para citar a Drucker (1973):

Siempre habrá, uno puede asumir, necesidad de alguna venta. Pero la meta del marketing no es hacer la venta superflua. La meta del marketing es conocer y entender al cliente tan bien que el producto o servicio encaje en él y se venda por sí mismo. Idealmente, el marketing debería resultar en un cliente que está listo para comprar. Todo lo que se necesita entonces es hacer que el producto o servicio esté disponible.

La situación ideal sólo se alcanzará raramente, pero es importante recordar que ese es el objetivo de la teoría de orientación al mercado discutida antes. En una compañía orientada al cliente, la filosofía de negocios dominante puede ser resumida en los siguientes términos:

La clave del éxito en los negocios es integrar todas las actividades de la compañía y al personal hacia la satisfacción del cliente, mientras se proveen beneficios satisfactorios para la empresa. La empresa debe encontrar qué beneficios quieren los clientes y entonces proveer esos beneficios a través de productos y servicios.

Para alcanzar este objetivo, el departamento de marketing tiene un papel importante por cumplir.

Limitaciones del concepto tradicional de orientación al cliente

El supuesto implícito en la raíz del concepto de orientación al mercado es que satisfacer las necesidades de los clientes es el objetivo primario de la compañía, no por altruismo, sino porque esta es la mejor manera de que la empresa alcance sus propios objetivos de rentabilidad y de crecimiento. Esto es, lo que llamamos el *concepto tradicional de marketing*.

En la práctica, el concepto de orientación al mercado está integrado de forma diferente en las empresas. Como mencionamos anteriormente, el concepto es un ideal a ser alcanzado, raramente completado de manera total, pero que sin embargo debe guiar todas las actividades de la empresa.

Como en el caso del concepto de producto y el concepto de ventas, el concepto de orientación al cliente tiene sus propias limitaciones, de las que debemos estar enterados. Usualmente, se plantean tres limitaciones principales o preguntas en contra del concepto tradicional del marketing:

1. Cuando nos referimos a la satisfacción de las necesidades, ¿el concepto de orientación al cliente se refiere a la satisfacción

a corto o a largo plazo? ¿Debería el manejo del marketing concernir al bienestar del cliente?

Nos enfrentamos aquí al asunto básico que se plantea cada vez con más frecuencia en las economías industrializadas, en las que las aspiraciones sociales han virado de la cantidad a la “calidad” de vida. En este entorno social de inicio de siglo, se espera que la empresa se comporte como un buen ciudadano y asuma la responsabilidad social tanto como que conserve riqueza. Así, el concepto de marketing tradicional debe evolucionar hacia el concepto de marketing responsable o social (Kotler, 1967/2005)

2. ¿El objetivo de la satisfacción de las necesidades individuales se consigue a expensas de las necesidades sociales? ¿El costo social del consumo es un costo negado por el marketing tradicional?

Esta segunda pregunta es el resultado del conocimiento público sobre la escasez de los recursos no renovables y el impacto del consumo en el ambiente, el cual era considerado hasta hace muy poco como un bien público gratuito. En las economías avanzadas la mirada socio-ecológica sobre el consumo “desde la cuna hasta la tumba” es una visión ampliamente aceptada que induce a las empresas a rediseñar sus conceptos de producto desde una visión ecológica. En consecuencia, la orientación tradicional del marketing debe evolucionar hacia el concepto del marketing verde.

3. ¿Una adopción desmedidamente entusiasta del concepto de orientación al cliente lleva a la empresa a poner demasiado énfasis en productos de alta demanda, o impulsadas por el mercado (*market-pull*) en detrimento de productos aún desconocidos pero impulsados por la tecnología?

Una estrategia de marketing exclusivamente guiada por los deseos del mercado tiende inevitablemente a favorecer innovaciones menores y menos revolucionarias que aquellas que propone el laboratorio. Tales innovaciones, que corresponden a las necesidades sentidas y expresadas por el mercado, son, al mismo tiempo, menos arriesgadas y por lo tanto vistas como más atractivas por la empresa. Por otro lado, una estrategia basada en el avance tecnológico es más plausible de llevar a la compañía a una innovación importante y, por lo tanto, le asegure una ventaja competitiva a largo plazo mucho más difícil de ser alcanzada por la competencia. Muchas innovaciones significativas en verdad se originan en el laboratorio (o en la empresa) y no en el mercado. Es por lo tanto importante mantener un equilibrio entre estas dos estrategias de desarrollo de producto: *impulsadas por la tecnología o la compañía (technology or company-push)* e *impulsadas por el mercado (market-pull)*, es decir, entre marketing estratégico proactivo y marketing estratégico reactivo.

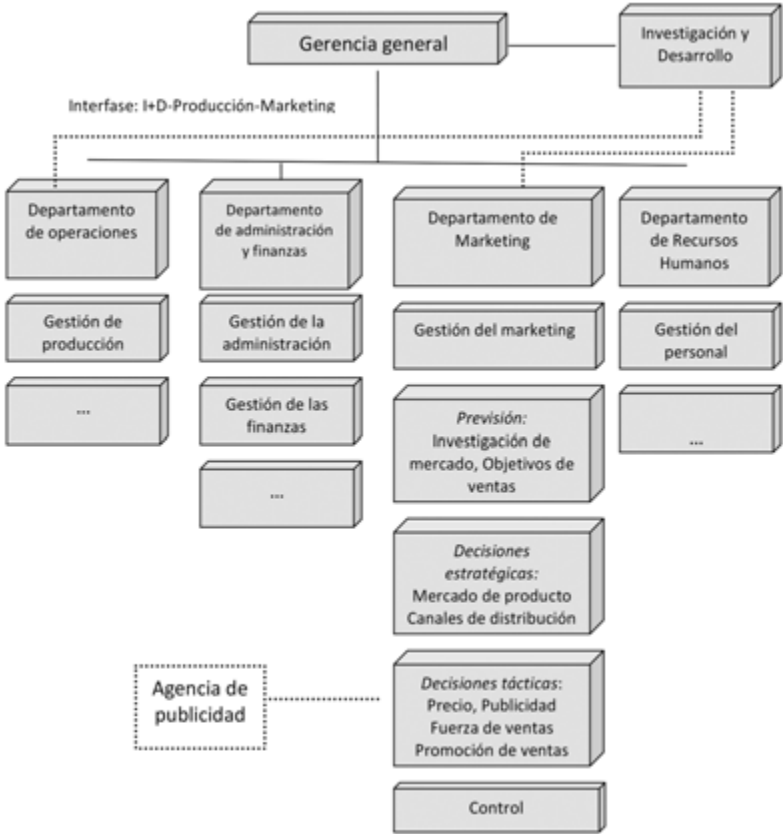
La orientación al mercado: el marketing orientado al mercado

La orientación al mercado y la gestión orientada al mercado (*market-driven management*) son las dos respuestas tentativas a las tres preguntas desafiantes que hemos visto anteriormente. La nueva evolución en la filosofía de negocios es el fruto de tres cambios en curso en el entorno del macro-marketing: 1) la globalización de la economía mundial, 2) la revolución en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TICs) con el resultante desarrollo del comercio electrónico y 3) la emergencia de nuevos valores que promocionan una economía social de mercado orientada al desarrollo sostenible.

Estos tres cambios evolutivos llaman a una nueva evolución del rol y la organización de la función del marketing dentro

de la empresa. Al inicio del nuevo milenio, el cambio en curso en las compañías previsoras es el viraje desde una orientación al cliente hacia una orientación amplia, donde el mercado es visto como un ecosistema complejo y donde la dimensión cultural del concepto de orientación al mercado está diseminado en toda la organización.

Figura 1.10 Organización típica de una compañía orientada al cliente



Fuente: Lambin, Gallucci y Sicurello (2009).

Tabla 1.4 El rol cambiante del proceso de marketing

El proceso de Marketing en la práctica	El proceso de marketing en la teoría		
	Acción	Análisis	Cultura
Marketing pasivo	—	—	—
Marketing operativo	Sí	—	—
Marketing estratégico	Sí	Sí	—
Gestión orientada al mercado	Sí	Sí	Sí

Fuente: Lambin, Gallucci y Sicurello (2009).

¿Es el concepto de orientación al mercado realmente diferente?

Muchos autores y gerentes no hacen una distinción cuidadosa entre los conceptos *orientado al cliente*, *orientado al marketing* y *orientado al mercado* (*market-driven*). Se inclinan por el concepto tradicional de marketing presentado en la última sección para describir la orientación de una empresa que permanece cerca de sus clientes. Por más de cincuenta años, los gerentes han sido exhortados “a poner al cliente en la cima del cuadro organizacional” y a utilizar el paradigma de las cuatro *Ps* para poner en práctica la estrategia de orientación al cliente. Hoy, el análisis del mercado mundial como una economía global interconectada tiene el mérito de evidenciar la complejidad de los mercados globales actuales y los defectos del concepto de marketing tradicional que provee *una visión incompleta de los negocios*. Focalizarse mayoritariamente en los clientes e ignorar los efectos de otros actores clave del mercado puede ser ciertamente engañoso. Conocer lo que los clientes quieren puede no ser muy útil a) si la nueva idea de producto es demasiado revolucionaria, b) si competidores fuertes están ya ofreciendo el mismo producto o servicio, c) si distribuidores poderosos impiden a la empresa alcanzar a los clientes de referencia, d) si quienes ejercen una gran influencia no certifican

ni preseleccionan el producto o e) si otras partes interesadas deciden boicotear la marca.

Se pueden identificar cuatro elementos de diferenciación entre el concepto de marketing tradicional y el concepto de orientación al mercado presentada en mayor detalle:

1. El concepto tradicional de marketing es básicamente orientado al cliente, mientras la orientación al mercado lo es hacia los actores clave del mercado (clientes, competidores, distribuidores, quienes ejercen influencia y otras partes interesadas).
2. El concepto tradicional de marketing se basa en los modelos de sentido común de *impulso del mercado (market-pull)* y *también en el impulso de la tecnología (technology-push)* (marketing estratégico proactivo).
3. El concepto tradicional de marketing es básicamente “orientado a la acción” y utiliza el paradigma de las cuatro Ps, mientras el concepto de orientación al mercado se basa sobre el paradigma “cultura-análisis-acción”.
4. El concepto de marketing tradicional generalmente es confinado a la función del marketing, mientras que el concepto de orientación al mercado es visto como una cultura diseminada en todos los niveles y en todas las funciones de la empresa.

En el Capítulo 2 analizaremos en mayor profundidad las implicancias directivas y organizacionales de esta nueva filosofía de negocios.



❧ 2. GESTIÓN ORIENTADA AL MERCADO (*MARKET-DRIVEN MANAGEMENT*) EN UN MERCADO GLOBAL

Contenidos del capítulo

IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN

NUEVA COMPLEJIDAD DEL MERCADO GLOBAL

ORIENTACIÓN AL MERCADO Y EL DESEMPEÑO DE
LOS NEGOCIOS

REINVENTAR LA ORGANIZACIÓN DEL MARKETING

Introducción

Hemos visto en el capítulo previo que, durante las últimas décadas, el entorno de macromarketing de la empresa ha cambiado dramáticamente. Con las políticas de privatización y desregulación, la integración de la economía y la globalización de la economía mundial (no obstante los procesos de mayor intervención del estado en algunas economías latinoamericanas) se ponen en funcionamiento poderosos impulsores de la orientación al mercado. La primera cuestión examinada en este capítulo es reseñar las ventajas y las desventajas de la globalización y su impacto en la gestión orientada al mercado. En segundo lugar, el desarrollo de la tecnología de Internet está dando forma a dos tipos de mercados: el mercado global tradicional (*Global Traditional Market-GTM*), y el mercado global electrónico (*Global Electronic Market-GEM*). En este contexto comercial dual, los actores del mercado tienen diferentes papeles y expectativas que reseñaremos en este capítulo.

IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN

En las últimas dos décadas, el marketing global fue adoptado por la mayoría de las compañías internacionales. Esto se llamó globalización y todos los sectores comerciales fueron afectados. Sea cual sea la razón—el desarrollo del comercio internacional, la creciente interdependencia e interconectividad de los mercados, el terrorismo internacional, las fusiones y adquisiciones transnacionales y la fuerza del debate alter-globalización—la globalización es cada vez más dominante (para evidencia empírica, ver el Índice de Globalización de A.T. Kearny [A.T. Kearny, 2002]). La globalización ya no está limitada a empresas de unas pocas industrias, como la electrónica, farmacéutica, automovilística o bienes de consumo masivo. En la última década, la globalización se ha vuelto una realidad incluso para compañías que solían poseer y manejar empresas de servicio local como, por ejemplo, supermercados (Carrefour, Ahold, Ikea), cafés de barrio (Cafés Starbucks), bancos (Citybank, Amro, etc), negocios de fotografía (Fnac, Kioscos Kodak, etc), y restaurantes de comida rápida (McDonald's, Quick, Haagen Daz, etc.).

En este contexto, las empresas concentraron sus esfuerzos en el desarrollo de marcas globales que pudieran atraer un máximo de personas sobre una base global con el mismo enfoque estandarizado de marketing. Estas marcas globales se han vuelto herramientas poderosas para penetrar en los mercados internacionales: son verdaderos activos para las compañías y, en consecuencia, son altamente valoradas por los mercados financieros. Por ejemplo, de acuerdo con Kiley (2006), las cinco marcas líderes en el mercado en términos de valuación financiera (en miles de millones de dólares) eran: Coca-Cola (67), Microsoft (61), IBM (54), GE (44) e Intel (33). En el 2006 se trataba en su totalidad de marcas americanas. Obviamente, hoy en día ya no son éstas las marcas más valoradas, aunque nueve de las

primeras diez siguen siendo estadounidenses. Sólo Tencent, de China, ha roto la hegemonía norteamericana, colocándose en la octava posición en el 2016, que es el último año disponible. En orden de clasificación, las marcas más valoradas son las siguientes. Google, Apple, Microsoft, Amazon, Facebook, AT&T, VISA, Tencent, IBM y McDonald's.

Tipologías de entornos internacionales

La necesidad para una empresa de adoptar una visión global varía según las condiciones del entorno. Goshal y Noria (1993) sugieren analizar el entorno internacional refiriéndose a dos dimensiones:

1. Las *fuerzas locales*, tales como los clientes, gustos, hábitos de compra locales, los gobiernos y las agencias reguladoras, todas fuerzas que crean una fuerte necesidad de *respuesta y adaptación local*.
2. Las *fuerzas globales*, tales como las economías de escala, las demandas semejantes de los clientes, la uniformidad de la competencia y los productos mundiales, que son poderosos incentivos para la *integración y estandarización global*.

Para cada una de estas dos dimensiones, se pueden identificar dos niveles (uno débil y otro fuerte), y distinguir cuatro tipos de condiciones de entorno a los que se enfrentan las compañías internacionales, tal como se ilustra en la figura 2.1.

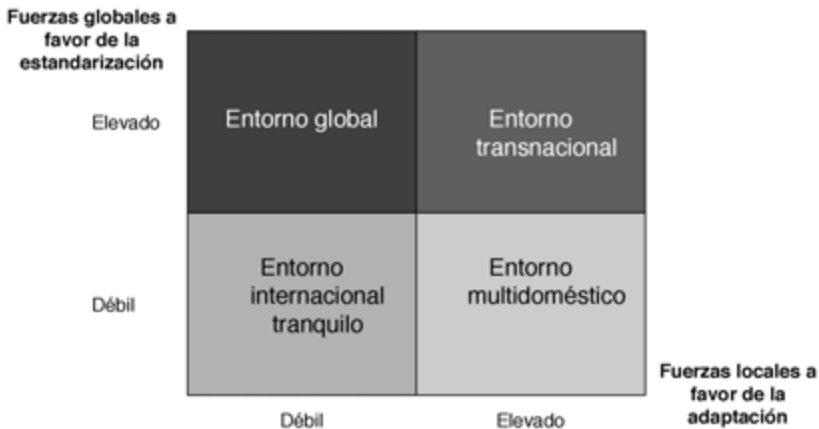
- El *entorno global* es aquel donde las fuerzas que impulsan la integración global son poderosas y no están compensadas por fuerzas locales relevantes. En estos mercados, una organización global se amolda con bastante naturalidad. Es el entorno que caracteriza a muchos de los sectores indus-

triales, en particular los sectores de alta tecnología, donde las particularidades locales son inexistentes o, en todo caso, poco operativas. La tendencia aquí irá, pues, en el sentido de una estandarización y una centralización de las responsabilidades.

- En el *entorno multinacional (multidoméstico)*, en el otro extremo, por el contrario, las fuerzas que impulsan la adaptación nacional son fuertes y las fuerzas que impulsan la integración global, débiles. En este tipo de mercado, el factor de éxito clave es la adaptación a las condiciones locales, y las compañías tienden a adoptar distintos modos de gobierno para adecuarse a cada contexto local. Es el entorno propio de la industria alimentaria, por ejemplo, donde los gustos, los hábitos culinarios pesan fuertemente en las preferencias y los comportamientos de compra.
- En el *entorno internacional tranquilo* ambas fuerzas son débiles como, por ejemplo, en el sector del cemento, cuyos productos están estandarizados y los sistemas de distribución son similares en los distintos países. Por lo tanto, las demandas de adaptación local son débiles. Sin embargo, las relaciones de costo-beneficio entre las economías de producción cementera y los costos de transporte son tales que la integración global no resulta atractiva (Goshal y Noria, 1993. p.26).
- En el *entorno trasnacional* se encuentran fuertes presiones a favor de la estandarización, pero las fuerzas locales se encuentran igualmente muy presentes. Es la situación más compleja, que demanda, a la vez, un cierto grado de centralización o de coordinación, así como el mantenimiento de organizaciones locales fuertes. Es el caso, por

ejemplo, de Carlsberg. Esta marca de cerveza tiene todas las características de una marca global. Presente en 130 países del mundo, su sabor y su logotipo son iguales en todas partes, incluso tiene el mismo formato de la botella. Sin embargo, contrasta con la cultura de la cerveza que es muy fuerte y diferente de un país a otro, incluso dentro de Europa. Por esta razón, lo que más le conviene a esta marca es una organización transnacional que combine centralización y adaptación local (o regional). Otro ejemplo es el de Volvo Trucks (Lambin y Hiller, 1990). Los productos son concebidos para el mundo entero y son idénticos, con algunas variantes menores. Pero el elemento local decisivo es el papel del comerciante, que asegura especialmente el servicio postventa y la gestión de la garantía. Una organización global fuertemente centralizada sería inadecuada a este entorno.

Figura 2.1 Tipología de entornos internacionales



Fuente: Adaptado de Goshal y Nohria (1993).

Los beneficios de la globalización del marketing

Los beneficios generados por una estrategia de globalización son bien conocidos, y varios autores (Buzzell, 1968; Levitt, 1983; Boddewyn *et.al.*, 1986; Quelch y Hoff, 1986; Jain, 1989, Lambin, 2001) han resaltado las ventajas potenciales que puede acarrear la globalización del marketing (ver ilustración 2.1).

El beneficio más importante es ciertamente la posibilidad de generar *economías de escala* relevantes, es decir, contar con un efecto de escala superior que reduzca los costos, que es lo que todas las compañías desean alcanzar. Las economías de escala se pueden encontrar en muchas áreas del sistema de negocio: en I+D, al concentrar la investigación en unas pocas locaciones geográficas y en una reducida gama de productos; en la fabricación, al concentrar la producción en un número limitado de plantas en unos pocos países alrededor del mundo; en la logística, por el desarrollo de productos estandarizados que son colocados en los mercados de todo el mundo; en las ventas y la distribución, al estandarizar el marketing operativo y, en particular, el embalaje y la comunicación. La mayoría de las compañías internacionales ya han reestructurado sus operaciones para beneficiarse de estas economías de escala.

El segundo beneficio principal es la *velocidad para comercializar*. Las empresas globalizadas están mucho más centralizadas. Esto les permite planificar centralizadamente y organizar la introducción de los nuevos productos alrededor del mundo en menos de un año. Esto no es posible en una organización internacional multidoméstica, donde cada sede local tiene poder de decisión en las políticas de marca y de producto. La centralización de todos los esfuerzos de I+D en un limitado número de innovaciones también tiene su impacto en calidad y en costos.

El tercer beneficio clave consiste en la ventaja de emplear una única marca alrededor del mundo y, por tanto, una identidad de marca global para la compañía. Esto acarrea ahorros substanciales en la comunicación, al apuntar a los mismos segmentos de clientes alrededor del mundo con el mismo producto. Esto resulta particularmente importante para los artículos de lujo y de moda, para los productos alimentarios globales, pero también para los de alta tecnología (ordenadores, teléfonos, equipos de alta fidelidad, etc.) que apuntan a segmentos trasnacionales de clientes.

Ilustración 2.1

MCDONALD'S: ¿UNA GLOBALIZACIÓN EXITOSA?

A los muchachos de McDonald's les gusta contar la historia sobre la joven japonesa que llegó a Los Angeles, miró a su alrededor y le dijo a su madre "mira, mami, tienen un McDonald's aquí también". Podemos disculparla por no saber que ésta es una compañía americana. Con 2.000 restaurantes en Japón, McDonald's Japón es la franquicia más grande de McDonald's fuera de los Estados Unidos. "Si tienes 2.000 tiendas en Japón no puedes esperar que te vean como una compañía estadounidense", dijo James Cantalupo, jefe de McDonald's internacional.

El modo en que McDonald's se ha presentado a sí mismo es el de ser una compañía "multilocal". Al insistir en un alto grado de propiedad local, y al ajustar sus productos a las culturas locales, ha evitado la peor reacción cultural que con la que otras compañías estadounidenses se han encontrado. No sólo las localidades sino que también los países se sienten parte del éxito de McDonald's. Polonia, por ejemplo, ha emergido como una de los más grandes proveedores regionales de carne. Eso significa un poder real. McDonald's se está moviendo gradualmente desde una provisión local de materias primas a un abastecimiento regional y global. Muy pronto, toda la carne de McDonald's en Asia vendrá de Australia y todas sus patatas vendrán de China. De hecho, cada semilla de sésamo en cada pan de McDonald's en el mundo, proviene de México.

Fuente: Friedman (1996)

Desventajas de la globalización del marketing

Resulta claro que los beneficios de la estandarización están mayormente orientados a la oferta y no al mercado. En este enfoque existen también varias desventajas que no pueden ser subestimadas.

La primera de ellas es el efecto negativo de la centralización, que ciertamente puede acelerar la velocidad de la mayor parte de los lanzamientos de productos sobre bases mundiales, pero también puede *retrasar otras decisiones de marketing*. Las reacciones demasiado lentas a las acciones de los competidores locales o a los problemas de los consumidores locales pueden ser peligrosas. La razón es que existen varios intermediarios en la organización centralizada entre los gerentes de las marcas locales y los directores de marketing de las oficinas centrales de la compañía.

La segunda desventaja potencial es la insensibilidad a las condiciones del mercado local, que se refleja en una disminución de la *adaptación*. Como la mayor parte de las iniciativas y estrategias de marketing son desarrolladas en las oficinas centrales de la compañía, los gerentes de marketing tienen menos contacto con los mercados locales. No perciben muy bien los problemas o costumbres locales. Su objetivo es el de construir sobre las similitudes entre los mercados y no sobre sus diferencias. Finalmente, se pierde conocimiento sobre los consumidores locales.

La tercera desventaja potencial es el peligro de desarrollar productos que no están en sintonía con las necesidades del consumidor. El objetivo de la estandarización es desarrollar soluciones que satisfagan las necesidades de la mayoría de las personas sobre una base global. Los productos son entonces desarrollados sobre el *mínimo común denominador*. Existe el riesgo de que, al final, los consumidores no queden satisfechos por los productos estandarizados.

Una última dificultad que no siempre es señalada se relaciona con el *riesgo de la gestión*. Una cartera de marcas constituida por una mayoría de marcas globales es *más vulnerable*. Al volverse el mundo más vinculado e interconectado por los medios masivos globales como la CNN e internet, un problema que surge en un país local con una marca global se hace inmediatamente público y se comunica al mundo entero en unas pocas horas o incluso minutos, lo que resulta, por lo tanto, mucho más arriesgado financieramente para el balance final de la empresa. Si tomamos el ejemplo de una gran empresa multinacional en la industria alimentaria o farmacéutica, un problema de calidad en una de sus marcas globales puede tener un impacto devastador en los resultados del total de la compañía (ver las ilustraciones 2.2 y 2.3).

Los impulsores tradicionales de la globalización industrial

Una estrategia global es mayormente orientada a la oferta y se desarrollada a expensas de una estrategia más orientada al mercado (*market-driven*) o al cliente, con la intención de alcanzar los beneficios de la globalización descritos anteriormente. La gestión debe reconocer cuándo las condiciones de la industria son favorables: como sugirió Yip (1989), deben ser analizados cuatro impulsores de la industrialización: el mercado, los costos, las regulaciones gubernamentales y la competencia. Los resumimos en la tabla 2.1.

Los impulsores emergentes de la globalización de mercado

En los últimos dos o tres años, varias señales sugieren que la globalización ha alcanzado un punto de inflexión crítico. Una primera señal la emitieron las empresas globales, de entre las más prestigiosas, que han reconocido que ir muy lejos en la senda de la globalización era perjudicial para su éxito. Compa-

ñas como Coca-Cola y Procter and Gamble (ver ilustraciones 2.2 y 2.3), por ejemplo, han cambiado drásticamente su estrategia internacional en los últimos años.

Ilustración 2.2

MERCADO GLOBAL SIGNIFICA VULNERABILIDAD GLOBAL

Coca-Cola Co., una de las corporaciones más poderosas del mundo, descubrió en junio de 1999 cómo se siente estar en el entre los perdedores de la globalización. El gigante de las bebidas gaseosas fue sorprendido por un temor por la salud en Europa, que se esparció más rápido que un virus de ordenadores. Los entes reguladores de Bélgica, Francia, Luxemburgo y Holanda, retiraron las bebidas de la compañía de las estanterías luego de informes sobre Coca-Colas contaminadas. Y el vocero de Coca-Cola, luego de insistir bruscamente en que no existía riesgo alguno, se apresuró a ofrecer seguridad y disculpas.

El caso de Coca-Cola muestra que así como el capital y la tecnología se mueven instantáneamente en la economía global, también lo hacen las malas noticias. Los problemas con los consumidores que empiezan en Bélgica pueden correr alrededor del globo empañando el nombre de la marca más poderosa del mundo y afectar incluso el precio de sus acciones en Wall Street. Para los ejecutivos de negocios más exitosos de América, este es el costado peligroso de la globalización. Así como la revolución tecnológica está otorgando un mayor poder a las corporaciones, también le está dando un nuevo apalancamiento a las regulaciones y los grupos de consumidores. Ya no existe tal cosa como los ‘problemas locales’, como muestra la experiencia de Coca-Cola. ‘El reconocimiento de una marca global tiene un talón de Aquiles de vulnerabilidad’, dice el defensor del consumidor Ralph Nader [...]. Los eventos de la semana pasada muestran que el valor de la marca Coca-Cola, construida durante más de un siglo, puede ser sacudido tan repentina y caprichosamente como el peso argentino o el real brasileiro.

Fuente: International Herald Tribune, 22 de junio de 1999.

Una segunda señal proviene directamente del mercado. Los cambios socio-económicos y culturales están modificando el equilibrio de poder entre las empresas internacionales y sus clientes. Estos dos cambios evolutivos tendrán un impacto fundamental en el nivel de globalización que las compañías adoptarán en el futuro. Los principales cambios provenientes del mercado están vinculados con factores sociales y políticos. Se encuentran resumidos en la tabla 2.2.

Un primer cambio es el movimiento anti-globalización y el éxito popular del movimiento *alterglobalización*. Los consumidores buscan hoy en día más diversidad en sus elecciones de marcas. También, se ven menos atraídos por los precios bajos aunque buscan una mejor relación calidad-precio. Ya no están satisfechos con un limitado número de marcas globales presentes en las tiendas que visitan cuando viajan a diferentes países. Los consumidores no se ven necesariamente atraídos por los mismos nombres globales en cada categoría de producto. Como consecuencia, han surgido una multiplicidad de segmentos supranacionales que reflejan esta diversidad de necesidades y comportamientos.

Un creciente número de consumidores siente que ha perdido su identidad en el mundo globalizado actual y desarrollan cierta *nostalgia* hacia las marcas tradicionales en varios mercados. La gente se alegra de encontrar marcas locales que le son familiares desde hace muchos años. Viejas marcas son incluso relanzadas para capitalizar esta tendencia. Es interesante ver cómo también en los países de Europa del Este se está produciendo un regreso a las viejas marcas. Las marcas de los Estados Unidos no atraen tanto como antes a los consumidores.

En Hungría, por ejemplo, los consumidores se ven atraídos por marcas de los viejos tiempos soviéticos. Por ejemplo, prefieren los zapatos Tizsa a Nike y beben Traubisoda en lugar de Coca-Cola.

Un estudio de Schuiling y Kapferer (2004) ha indicado que las marcas locales generan mayor confianza que sus contrapartes globales.

Se escuchan reacciones negativas contra el poder político y económico de los Estados Unidos y contra el poder de las marcas globales (mayormente estadounidenses), como se ha ilustrado en la exitosa petición que Naomi Klein (1999) hace en su libro *No-Logo*.

NUEVA COMPLEJIDAD DEL MERCADO GLOBAL

Como ya ha sido subrayado, los mercados se vuelven más interdependientes y complejos de administrar, no sólo porque el cliente de hoy en día está más conectado, informado y discierne más que antes, sino también por el creciente poder de los nuevos actores—clientes indirectos, socios, mercados en línea—que están apareciendo en el mercado. Según Guo y Sun (2001), el desarrollo de tecnologías de internet en la economía global está dando forma a dos tipos de mercados: Mercados Globales Tradicionales (GTM, según sus siglas en inglés) y Mercados Electrónicos Globales (GEM, según sus siglas en inglés). Las fuerzas de mercado de los GEM provienen de la oferta y la demanda de servicios globales generados por participantes del mercado global tanto en los mercados tradicionales, como en los mercados electrónicos. En este contexto comercial dual, los participantes del mercado tienen diferentes papeles y motivaciones que son reseñadas en las siguientes sub-secciones.

Ilustración 2.3**EL CASO VIOXX**

Un ejemplo de vulnerabilidad en una marca global es el que nos ofrece el caso Vioxx en la industria farmacéutica. En septiembre de 2004, la compañía Merck anunció que retirarían inmediatamente del mercado su exitosa marca Vioxx. Descubrieron que la marca—lanzada en 1999—estaba causando problemas cardiovasculares. Se estima que el producto provocó 150.000 ataques cardíacos y 27.785 muertes desde que se lanzó. Fue un escándalo mayúsculo desde el punto de vista de los pacientes. También significó no sólo una pérdida financiera de aproximadamente 50 mil millones de dólares para los accionistas, sino también un daño substancial para la imagen corporativa de la empresa como resultado de la extensa cobertura mediática.

Para alcanzar los beneficios de la globalización, los directivos deben reconocer cuando las condiciones de la industria son favorables. Cuatro impulsores de la globalización industrial deben ser analizados: de mercado, de costos, gubernamentales y competitivos.

Tabla 2.1 Impulsores de la globalización industrial

1. Impulsores de mercado
• Necesidades homogéneas de los clientes: los clientes de los diferentes países quieren esencialmente el mismo tipo de producto o servicio. • Clientes globales: Los clientes globales compran en una base centralizada o coordinada para un uso descentralizado. • Los canales globales de distribución: los canales de distribución pueden comprar en base global o al menos en base regional. • Marketing operativo transferible: los elementos del marketing operativo, tales como las marcas y la publicidad, requieren algo de adaptación global.

Cont...

2. Impulsores de costos:
• Economías de escala y campo de acción: el mercado de un solo país puede no ser lo suficientemente amplio para que el negocio local alcance todas las economías de escala o campo de acción. • Aprendizaje y experiencia: la participación de mercado expandida y la concentración de la actividad pueden acelerar la acumulación de aprendizaje y experiencia. • Eficiencia del abastecimiento: las compras centralizadas de nuevos materiales puede contribuir significativamente a reducir los costos. • Logística favorable: un ratio favorable del valor de ventas para los costos de transporte pueden ampliar la habilidad de la compañía de concentrar producción. • Diferencias en los costos y habilidades de los países: el factor costos generalmente varía entre países tanto como la disponibilidad de ciertas habilidades. • Costos de desarrollo de productos: desarrollar pocos productos globales o regionales en lugar de varios productos nacionales puede reducir estos costos (ver ilustración 2.4)
3. Impulsores gubernamentales
• Políticas comerciales favorables: cuotas y tarifas de importación, subsidios a la exportación, requerimientos de contenidos locales, restricciones de flujo de capital y de moneda, y requerimientos en el transporte de tecnología, afectan directamente el potencial de la globalización. • Estándares técnicos compatibles: las diferencias en los estándares técnicos limitan la extensión hasta la cual los productos pueden ser estandarizados. • Regulaciones de marketing operativos en común: el entorno del marketing y la publicidad de cada país afecta a la extensión hasta la cual pueden utilizarse enfoques globales de marketing operativo.
4. Impulsores competitivos
• Interdependencia entre países: cuando las actividades como la producción son compartidas entre los países, la participación de mercado de un competidor en un país afecta su escala y su posición de costos total en la actividad compartida. • Competidores globalizados: puede resultar necesario combinar los movimientos del competidor individual.

Fuente: Yip (1989)

El mercado como un ecosistema de clientes

En la naturaleza, un ecosistema es un agrupamiento complejo de elementos vivos mutuamente dependientes (flora, fauna, insectos y microorganismos) y elementos muertos (suelo, agua, y clima) que interactúan constantemente y se benefician el uno del otro, dentro de un territorio espacial bien definido (Krebs, 1988).

En una economía de mercado, un ecosistema es un agrupamiento complejo de compañías y clientes, proveedores, competidores, distribuidores, prescriptores y socios que obtienen mutuo beneficio el uno del otro (Manning y Thorne, 2003). En un *ecosistema de cliente*, las actividades de mercado—como la inversión, el desarrollo de productos, las comunicaciones de mercado, la logística y las transacciones—son emprendidas y controladas por el cliente más que por el proveedor. Los diferentes participantes están funcionalmente conectados a través de flujos de información, influencia e impacto económico para crear demanda (directa e indirectamente) de productos y servicios.

Ilustración 2.4

INCLUSO LAS COMPAÑÍAS PEQUEÑAS SE ESTÁN VOLVIENDO GLOBALES

Philip Chigos y Mary Domenico están ocupados construyendo un negocio de pijamas para chicos. Están refinando patrones, eligiendo tejidos y transformando el sótano de su apartamento de dos ambientes en una oficina. Luego está el paso crítico de encontrar la modista en China: [...]. Un creciente número de pequeñas operaciones de empresas familiares, según los expertos de la industria, se están moviendo a lugares como Sri Lanka, China, México y Europa del Este para hacer fabricar ropa, joyas, baratijas e incluso programas de software [...] La habilidad de Chigos, 26 años, y de Domenico, 25, para alcanzar mercados trasnacionales tiene mucho que ver con la tecnología tanto como con la globalización. Los ordenadores, Internet y las modernas telecomunicaciones, por supuesto, hacen posible para estos nuevos emprendedores comercializar sus productos en cualquier sitio.

Esta infraestructura también posibilita que aún los más pequeños empleadores encuentren trabajadores en países lejanos que nunca visitarán y en fábricas que nunca inspeccionarán. Pueden comunicarse con esos trabajadores de forma económica a través de mensajes por correo electrónico y por teléfono, transmitir imágenes, diseñar especificaciones y llevar inventarios. Sin embargo, la subcontratación deslocalizada, para los pequeños emprendedores, puede ser dura.

Fuente: Ritchell (2005)

Tabla 2.2 Impulsores emergentes de la globalización del mercado

Impulsores de mercado tradicionales	Impulsores de mercado emergentes
Consumidores individuales aislados Consumidores pasivos y dóciles Interés por el precio bajo Necesidades del consumidor homogéneas Atractividad de la cultura global Prestigio de las marcas globales Poder indisputado de las marcas globales Consumo sin compromiso político Baja sensibilidad a asuntos éticos Bajo interés por las características ecológicas de los productos Nula preocupación por el origen del producto	Poderosos movimientos de consumidores Compradores educados e inteligentes Búsqueda de un mayor valor del dinero Multiplicidad de segmentos supranacionales Búsqueda de identidad local Nostalgia por las marcas locales Desarrollo de marcas Consumo 'políticamente correcto' Sensibilidad creciente hacia asuntos éticos Consumidores ecológicamente conscientes Rastreo internacional

Fuente: Schuiling y Lambin (2003).

Estos participantes crean una compleja red de cooperación y competición. Un ecosistema de cliente existe dentro de un entorno de macromarketing bien definido y puede ser completamente modificado por la emergencia de una innovación tecnológica disruptiva como, por ejemplo, la revolución tecnológica digital en la fotografía.

Impulsada por una competencia despiadada, la fotografía digital está transformando su industria global con nuevas formas de capturar, almacenar y revelar fotos y con nuevos competidores provenientes del mercado de la industria electrónica y del entretenimiento (como Sony) y de la industria de la computación (como Hewlett-Packard).

Como se ilustra en la figura 2.2, en la generalidad de los casos, varios jugadores del mercado participan en el ecosistema de cliente como parte de una cadena de abastecimiento reagrupado en todas las etapas de producción, desde la obtención de la materia prima hasta la transformación, incorporación, armado y distribución de los productos finales. Estas actividades son llevadas a cabo en dos mercados globales: GTM y GEM. Hay una jerarquía de compañías que son clientes o proveedores de una empresa dada de acuerdo a si están situados al inicio o al final de la cadena de abastecimiento.

Actores de mercado en el ecosistema de cliente

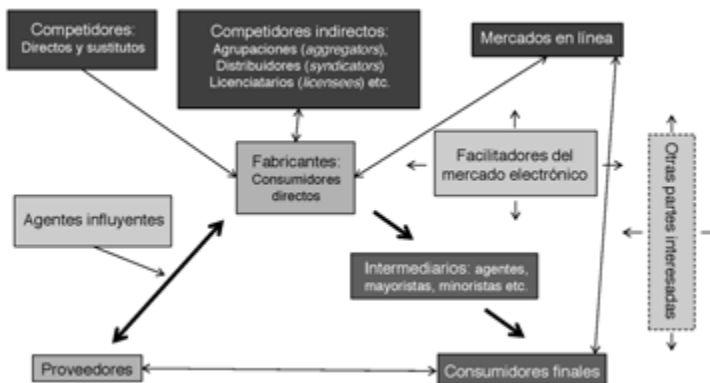
En general, definimos el mercado en relación con varios actores del mercado: competidores, prescriptores, socios, distribuidores y otras partes interesadas del mercado. Para estos participantes tradicionales, los nuevos actores provenientes de los mercados electrónicos globales desempeñan una función cada vez más importante.

Clientes directos y clientes finales

La satisfacción del cliente está en el centro del concepto tradicional de marketing. Implica el compromiso de entender las necesidades del cliente, de crear valor para él y de anticipar las necesidades de los nuevos clientes. Los consumidores pueden estar cerca o lejos de la empresa, dependiendo del tipo de organización: mercados de consumo (*B2C, Business to Consumer*) o mercados de empresa a empresa (*B2B, Business to Business*). Las empresas *B2B* generalmente operan dentro de una cadena de abastecimiento y hacen frente a varios consumidores: sus clientes directos y los clientes de sus clientes, o sea, los clientes finales que se sitúan al final de la cadena. Estar orientado al cliente implica realizar acciones basadas en inteligencia de

mercado, no sólo sobre los clientes directos, sino también sobre los consumidores finales. Cada vez más, tanto los clientes individuales como los clientes industriales tienen acceso a los mercados electrónicos globales y operan a través de las fronteras. Estos clientes esperan selecciones más amplias, precios más bajos y servicios personalizados.

Figura 2.2 Actores clave del mercado en un mercado global.



Fuente: Lambin, Gallucci y Sicurello (2009).

Los socios y la demanda indirecta

Los clientes directos y finales pertenecen al núcleo central del mercado (o mercado tradicional) de la empresa, representan una “demanda directa” de productos y servicios, y la empresa conoce quiénes son estos clientes y cómo satisfacerlos. En muchos sectores, sin embargo, existen grupos de clientes adicionales que representan una demanda potencial usualmente ignorada, porque las empresas no son capaces de llegar a ellos de forma directa. Esta “demanda indirecta” existe porque el valor de ciertos productos se manifiesta cuando son utilizados con otros productos.

A primera vista, no hay razón alguna por la cual Nestlé, un fabricante de productos de chocolate, deba tener trato alguno con Baxter Internacional: un conglomerado médico y una compañía de distribución. En realidad, las dos compañías han formado una alianza para ofrecer de forma conjunta suplementos líquidos nutritivos para ser suministrados de forma intravenosa en pacientes hospitalizados que son, de este modo, clientes indirectos de Nestlé.

Al estar totalmente orientadas a la demanda, y satisfacer también a la demanda indirecta, muchas compañías han adoptado un enfoque “solución-venta”. Es poco probable que una empresa que busca ser proveedora de soluciones cuente con los recursos para abastecer todos los componentes de las soluciones requeridas (por ejemplo, productos, servicios, financiación). Por lo tanto, el desafío es encontrar los socios correctos para sacar ventaja de la demanda indirecta. Para conseguirlo, los mayoristas y minoristas son los socios tradicionales para servir la demanda directa. En cambio, para servir a la demanda indirecta, se deben ofrecer muchas más funciones que la simple locación y surtido. Los tipos de socios posible en varios ecosistemas de cliente son: los integradores, las agrupaciones que reúnen materiales de distintas fuentes (*aggregators*), los distribuidores (*syndicators*), los educadores y garantes (ver “Cómo implementar el marketing 2.1”).

Cómo implementar el marketing 2.1

EL PROBLEMA DE LA IMPLEMENTACIÓN: ¿QUÉNES SON LOS SOCIOS POTENCIALES PARA APUNTAR A LA DEMANDA INDIRECTA?

1. *Integradores*. Los integradores incorporan tu producto o servicio dentro de otro servicio o producto, mejorando de este modo el valor del producto.
2. *Distribuidores (syndicators)*. Los distribuidores empaquetan, agrupan o revenden tu producto o servicio y de este modo lo distribuyen a un mercado más amplio.
3. *Agrupaciones (aggregators)*. Las agrupaciones proveen un amplio acceso a la demanda indirecta al recolectar diferentes productos o servicios que juntos dan valor gracias a la proximidad del uno con el otro.
4. *Licencias corporativas*. Alquilar una marca registrada corporativa o un loco que se ha hecho famoso en una categoría y utilizarlo en una categoría de producto relacionada o no-relacionada.
5. *Garantes*. Proveen créditos y facilitan el desarrollo de la demanda desde una perspectiva financiera a través de pagos diferidos o tarjetas de crédito.
6. *Educadores*. Proveen un currículum para que el público y otros socios conozcan sobre el producto, el servicio o la categoría. Con una complejidad creciente de productos y servicios, la educación técnica ayuda a sostener la demanda.

Fuente: Adaptado de Manning y Thorne (2003)

Distribuidores y revendedores en los Mercados Globales Tradicionales (GTM)

La lucha por el control del mercado final siempre ha sido un asunto de importancia tanto para los fabricantes como para los distribuidores. En el sector alimentación, por muchos años, los fabricantes han logrado restringir el papel de los distribuidores a las tareas físicas de distribución. La relación era más de socios que tienen intereses en común, incluso con la presencia de intereses en conflicto. El minorista busca el máximo rendimiento del espacio y una mejor imagen. El proveedor busca el máximo de espacio en los estantes, la exposición de productos nuevos (no probados) y que tenga preferencia sobre sus competidores. Es fácil visualizar donde reside el potencial de conflicto.

El traslado de poder desde los proveedores a los minoristas en el sector de productos de consumo masivo (FMCG) requiere la adopción de una estrategia más proactiva frente a los distribuidores. Hoy en día, como se ha subrayado antes, los cambios clave en el entorno incluyen una mayor concentración en el minorista, el crecimiento de grupos de compradores minoristas con base internacional y el aumento del uso de tecnología de información de minoristas de alimentos. A pesar de que a los proveedores les gustaría ver a los minoristas como socios, está claro que éstos tienden a ver su relación con los fabricantes más en términos de competencia que de cooperación.

Como se muestra en la tabla 2.3, el nivel de competencia o cooperación es influenciado por la estructura de mercado que determina el poder de los socios potenciales. Con la excepción de la situación en la cual ambos niveles de concentración son débiles (ver la celda 3), los fabricantes deben definir explícitamente relaciones apropiadas de estrategia de marketing frente a los distribuidores.

TABLA 2.3 Estructura del mercado y relaciones entre los fabricantes y los distribuidores

Nivel de concentración entre fabricantes		
Nivel de concentración entre distribuidores	Bajo	Alto
Alto	Dominio del distribuidor (1)	Interdependencia mutua (2)
Bajo	Independencia relativa (3)	Dominio del fabricante (4)

Fuente: Lambin, Gallucci y Sicurello (2009).

En el sector de alimentación, el nivel de concentración de los minoristas masivos es muy alto en varios países de Europa Occidental y en Latinoamérica. La situación es claramente la que se describe en la celda 1 de la tabla 2.3. Así, en la situación actual del mercado, muchos fabricantes de marca tienden a orientarse más al minorista para evitar el riesgo de ser eliminados y diseñan sus programas de marketing para el minorista basándose en preguntas tipo: ¿cómo podemos reducir los costos de nuestros distribuidores?, ¿Podemos eliminar los costos de inventario, mejorar su liquidez, y sostener su estrategia de posicionamiento de marca?, y así por el estilo.

Así, la orientación al distribuidor es simplemente la aplicación del concepto de orientación al mercado a los distribuidores, quienes ya no son vistos como socios sino como clientes. Con el objetivo de manejar su relación con los minoristas, los fabricantes deberán desarrollar un profundo conocimiento de sus necesidades genéricas (ver “Cómo implementar el marketing 2.2”), su imagen de marca deseada, y la importancia percibida de una categoría de producto particular para su cadena de posicionamiento de marca.

Cómo implementar el marketing 2.2

¿CÓMO DISEÑAR UNA ESTRATEGIA ORIENTADA AL DISTRIBUIDOR?

La estrategia debe satisfacer las necesidades genéricas de los distribuidores, que son las siguientes:

- Libertad para poner precio a su mercadería en línea con su propia meta e intereses.
- Libertad para presionar por la implementación de promociones diseñadas por el proveedor.
- Márgenes de comercio adecuados al vender al precio sugerido por el fabricante para cubrir los costos de operación y para generar un beneficio.
- Protección de la competencia excesiva, como el vender demasiado a otros minoristas; vender la mercadería con descuentos a revendedores, contratarse a sí mismos en la venta directa a los consumidores finales.
- Apoyo de los fabricantes en entrenamiento, publicidad, promoción, comercialización, e información sobre nuevos desarrollos en el mercado.
- Apoyo dado por el distribuidor a la estrategia de posicionamiento de marca, a través de proveer una diversidad adecuada de productos.
- Cumplimiento efectivo de las órdenes para minimizar los costos de traslado de inventario y para evitar las faltas de inventarios a través de la gestión conjunta de los flujos de inventario.

Fuente: Sheth et al. (1999, pp. 663-668)

Facilitadores de los mercados en línea

Los facilitadores de mercado son un grupo especial de proveedores de servicios tanto en los Mercados Globales Tradicionales (GTM) como en los Mercados Electrónicos Globales (GEM).

Proveen infraestructura de mercados y aseguran sus operaciones. En los GTM, los bancos, almacenes, compañías navieras, aduanas y oficinas recaudadoras del gobierno son facilitadores de mercado. En los GEM, los proveedores de servicios de internet, de servicios financieros en línea, de logística, de servicios de seguridad y de servicios legales son los nuevos facilitadores de mercado.

Cuando la intermediación es disfuncional, la ausencia de contacto físico entre el vendedor y los compradores crea una nueva necesidad entre los clientes: la necesidad de asistencia en la recolección y procesamiento de información. En los mercados tradicionales, y en particular en los mercados de consumo, el vendedor tiene más información que el comprador: información sobre costos, niveles de calidad, disponibilidad del producto y precios de la competencia, o productos sustitutivos. Diferentes niveles de intermediarios (mayoristas, minoristas y agentes) diseminan esta información a través de la cadena de distribución. La eliminación de estos filtros transfiere la responsabilidad de la búsqueda y de los costos de selección directamente al consumidor, quien se enfrenta a un problema de exceso de información. Para un análisis de los motivos para participar en los mercados electrónicos, ver Rask y Kragh (2004).

En los mercados orientados a los compradores electrónicos (*e-consumers*, EC, en sus siglas inglés), está emergiendo una nueva raza de intermediarios: los *infomediarios*, que asume el manejo de la información en nombre del cliente. Los sitios web que reagrupan compradores y organizan subastas son un ejemplo. Como resultado, la transparencia del mercado se incrementa y la ventaja de la negociación vira hacia el comprador (ver la ilustración 2.5). En contraste con los intermediarios tradicionales, que transmiten el mensaje del fabricante y comparten su margen de beneficio, estas nuevas redes de inter-

mediarios revierten el flujo de comunicación a través del uso sistemático de ofertas.

El factor de éxito para la *infomediación* es la confianza del cliente. Este nuevo tipo de intermediario puede resolver cuatro problemas para el cliente: a) reducir el costo de recolectar información, b) proveer información relevante e imparcial, c) certificar la confiabilidad y calidad de los proveedores y d) facilitar las transacciones.

Competidores directos y competidores sustitutos

El concepto tradicional del marketing se focaliza solamente en las necesidades del cliente e ignora los efectos de la competencia, ofreciendo así una visión incompleta del mercado. Los competidores, tanto directos o sustitutos, son participantes clave de mercado y la actitud a adaptarse a la competencia es central en cualquier formulación estratégica, ya que servirá como base para definir la ventaja competitiva. Como destacó Trout (1985):

Saber lo que el cliente quiere no resulta útil si una docena de otras compañías ya están satisfaciendo sus deseos.

El objetivo es exponer una estrategia basada en una evaluación realista de las fuerzas que intervienen y determinar los medios más apropiados para alcanzar los objetivos definidos. La orientación a los competidores incluye todas las actividades involucradas en adquirir y diseminar información acerca de los competidores en el mercado de referencia.

La autonomía de la empresa se ve influenciada por dos tipos de factores: la estructura competitiva del sector y la importancia

de valor percibido del producto para los clientes. La tabla 2.4 muestra estos dos factores, cada uno en dos niveles de intensidad. Con la excepción de la situación de competencia perfecta descrita en la celda 4, se requiere un reporte explícito de la posición y el comportamiento de los competidores en las situaciones de mercados más frecuentemente observadas.

En mercados saturados o estancados, la agresividad de la competencia tiende a incrementarse y un objetivo clave es contrarrestar las acciones de los rivales. En este clima competitivo, la destrucción del adversario es frecuentemente la preocupación primaria. Sin embargo, el riesgo de una estrategia basada sólo en marketing de guerra requiere demasiados recursos, con el riesgo de perder de vista el objetivo de satisfacer las necesidades de los compradores. Un balance correcto entre la orientación al cliente y la orientación a los competidores es esencial, y una orientación al mercado, como se ha descrito en este capítulo, tiende a facilitar el cumplimiento de este objetivo.

TABLA 2.4 Entornos competitivos y autonomía en la formulación de la estrategia

Número de competidores		
Poder de mercado: Valor percibido del producto	Bajo	Alto
Alto	Monopolio/oligopolio diferenciado (1)	Competencia. monopólica (2)
Bajo	Oligopolio indiferenciado (3)	Competencia perfecta (4)

Fuente: Lambin, Gallucci y Sicurello (2009)..

Ilustración 2.5

NETCHISING: LA PRÓXIMA OLA GLOBAL

Las compañías han entendido por mucho tiempo el ‘hacerse global’ como el tener una presencia física en todas partes. Ha significado ejecutivos en tránsito e instalaciones físicas en los lugares en que se operaba (*brick-and-mortar*). Hoy, un número creciente de compañías está teniendo éxito en el exterior sin inversiones extranjeras masivas, al adoptar el modelo de negocios global conocido como ‘*netchising*’ (Morrison *et.al.* 2004). Este nuevo modelo de negocios se basa en la Internet para la logística, las ventas y para mantener las relaciones con el cliente, y en los acuerdos asociativos no equitativos, para proveer a las interfaces de clientes directos y adaptación local y abastecimiento de productos y servicios. *Netchising* ofrece potencialmente grandes beneficios sobre la exportación tradicional y sobre las aproximaciones a la globalización a través de la inversión extranjera directa.

Fuente: Adaptado de Morrison *et. al.* (2004)

Mercados en línea

Un número creciente de empresas están experimentando con la compra y venta de productos a través de mercados electrónicos, lo que se vuelve cada vez más importante en los mercados industriales por la organización de los aprovisionamientos y las actividades de ventas. Un mercado electrónico puede ser definido como un sistema de información inter-organizacional que permite a los compradores y proveedores participantes intercambiar información acerca de precios y productos ofrecidos, eliminando de este modo las ineficiencias de la cadena de abastecimiento.

Un pequeño secreto de la cadena de abastecimiento de las empresas industriales es que están llenas de ineficacias. Los ingenieros o agentes de compras pueden tardar días, a veces

semanas, en encontrar el producto correcto y frecuentemente deben buscar una segunda mejor opción por el tiempo o costo de la búsqueda. Los pedidos a menudo son registrados manualmente y con frecuentes márgenes de errores que van del 15%, 20% o incluso 25%. Las provisiones deficientes de fabricación ocasionan largos tiempos de carga, envíos parciales o altos costos de rendimiento. (R.L. Segal, 2000).

Frustrados con estas ineficiencias, los emprendedores electrónicos han lanzado mercados como www.Netbuy.com con un inventario virtual cuatro veces más grande que el mayor distribuidor en el mercado de componentes electrónicos. ¿El resultado? Para las búsquedas de productos que se prolongaban una semana en exhaustivos exámenes de catálogos y llamadas telefónicas, ahora se tardan segundos. Compañías como Paper Exchange, Chemdex, Plastic Net, Alibaba.com, entre otras, están haciendo lo mismo.

Prescriptores, líderes de opinión e *influencers*

En muchos mercados, además de los actores tradicionales de mercado—clientes, distribuidores y competidores—otros individuos u organizaciones pueden jugar papeles importantes en el momento de aconsejar, recomendar y recetar marcas, compañías, productos o servicios a los clientes o a los distribuidores. El ejemplo más obvio es el mercado farmacéutico, donde los médicos ejercen una influencia clave en el éxito de una medicina y son vistos por las compañías farmacéuticas como el participante de mercado o cliente intermedio más importante, incluso sin ser los usuarios, compradores o pagadores.

Una función similar la asumen los arquitectos en el mercado de la construcción hogareña, quienes son importantes *influencers* en varios equipamientos de construcción, como son marcos de ventanas, vidrios, sistemas de cale-

facción etc. Los diseñadores independientes en el mercado de muebles o de la alta costura (*haute couture*) o mercados de la moda también juegan papeles importantes como *influencers*.

En los mercados industriales, las compañías de ingeniería, los expertos o las empresas consultoras que recomiendan cierto equipamiento y publican listados preliminares de productos que satisfacen las especificaciones requeridas, usualmente cumplen el papel de prescriptores. Para ser considerado por el comprador potencial, hay que estar en la lista preliminar. Esta es la práctica corriente de los ofertantes públicos oficiales.

Una orientación hacia el prescriptor implica que la empresa identifica a los *influencers* claves o líderes de opinión, evalúa la naturaleza de su función y necesidades en el proceso de decisión de compra, y desarrolla un programa de comunicación específica para informarlos, motivarlos y obtener su apoyo.

Otras partes interesadas

En una economía social de mercado, muchos otros actores pueden tener una poderosa influencia en el mercado. ¿Quiénes son estas otras partes interesadas? Una definición habitual es que se entiende por *partes interesadas* a cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por los objetivos de la empresa. Así, sumado a los actores clave del mercado citados anteriormente, otras partes interesadas pueden ser los empleados, los sindicatos, las organizaciones no gubernamentales (ONGs), la comunidad local, las asociaciones de consumidores y, por último, pero no menos importante, el entorno.

Niveles de orientación al mercado

Cuando los cuatro participantes claves del mercado son activos, la empresa debe estar completamente alineada al mercado y debe integrar las cuatro orientaciones en su práctica de negocio.

En muchos mercados, sin embargo, pueden existir configuraciones de mercado menos complejas. En algunos de ellos, los fabricantes tratan directamente con los consumidores finales, saltando a los distribuidores, o crean su propia red de distribución. Por otro lado, los prescriptores no son siempre jugadores de mercado significativos. Incluso en algunos mercados—tales como los servicios públicos—no existe competencia, lo que provoca una situación excepcional.

Un nuevo modelo de gestión: el enfoque “solución al cliente”

Debido a que la filosofía de negocio orientada al mercado (*market-driven*) está ganando aceptación en la industria, muchas compañías productoras han intentado asociarse con sus clientes y otros actores del mercado para transformarse en un *proveedor de solución*, a través de la venta de soluciones. Esto es, “una combinación única de productos y servicios”—más que meros productos—que podrían solucionar mejor un problema del cliente. Sobre el enfoque “solución a un problema”, ver: Roegner *et al.* (2001), Foote *et al.* (2001), Sheridan y Bullinger (2001) y Johansoon *et al.* (2003)

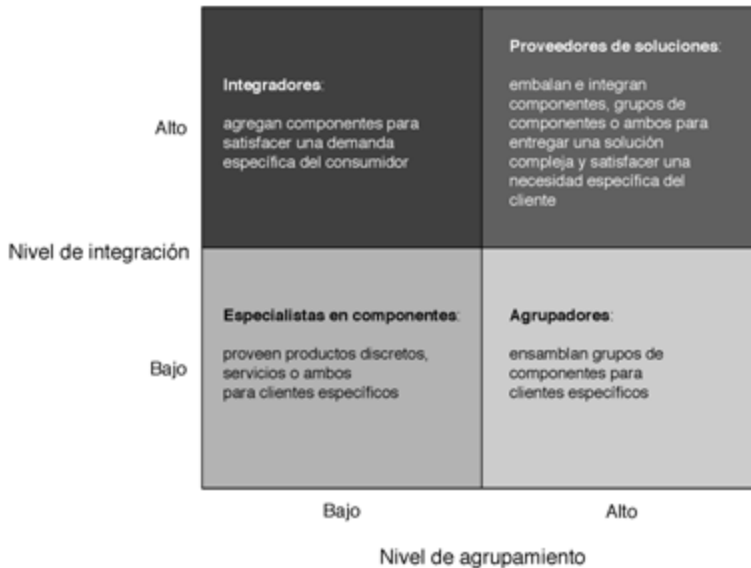
La decisión de vender soluciones se basa usualmente en dos objetivos: obtener mayores márgenes de beneficio que la sola venta de productos y generar contratos más prolongados con los clientes. Este acercamiento está otorgando buenos bene-

ficios a muchas compañías, incluso cuando la utilidad y el crecimiento de sus productos estén bajo presión. En el caso de IBM, más del 40% de sus ingresos totales provienen actualmente de los negocios relacionados con las soluciones que ha desarrollado desde principios de los '90 (Foote *et al.*, 2001, p.84).

Antes de adoptar el enfoque de solución al cliente, las empresas necesitan comprender bien qué es una solución y cómo difiere de productos o conjuntos de productos y servicios, como se ilustra en la figura 2.3. En un sentido más amplio, una solución es una combinación de productos y servicios que *crean valor más allá de la suma de sus partes*.

Muchas compañías fracasan por alguna de las razones siguientes:

1. Creen que están vendiendo soluciones simplemente por agrupar productos y/o servicios que, en realidad, crean poco valor cuando se ofrecen juntos y por esto tienen la dificultad de poderse ofrecer a un precio *premium*.
2. Subestiman la dificultad de vender soluciones, las cuales cuestan más para ser desarrolladas, tienen ciclos de vida más largos y requieren un profundo conocimiento de los problemas de los clientes.
3. Muchas compañías venden soluciones (servicios intangibles) del mismo modo en el que venden productos, o no adoptan una estrategia relacional de ventas en lugar de la venta transaccional tradicional.

Figura 2.3 Proveedores de soluciones versus integradores y agrupadores

Fuente: Roegner et al. (2001).

Por esto, una solución no es simplemente el agrupar componentes relacionados. Es el nivel de personalización y de integración lo que brinda soluciones sobre los productos y servicios, o conjuntos de productos y servicios, y que justifica un precio más elevado.

Tomemos el ejemplo de la comida rápida. Los clientes pueden comprar una hamburguesa, unas patatas fritas y una bebida gaseosa por separado, o pueden tener un “paquete de comida” (*meal deal*) que agrupe estos tres elementos. En ambos casos, la solución “saciar el hambre” es alcanzada. Pero el valor extra que obtienen es un descuento garantizado por el restaurante. El “paquete de comida” es, simplemente,

te, un agrupamiento que logra una integración comercial, pero no la personalización necesaria para justificar un precio *premium*. Por el contrario, el restaurante debe ofrecer un descuento.

Lo que hace que una solución sea valorable y distintiva es que se visualice como un mejor resultado, a partir de la aplicación de algún nivel de especialización, y en algunos casos, de un método registrado que justifique un precio *premium*. Vea el siguiente caso de un fabricante de pinturas (Johansson, *et al.*, 2003).

Un fabricante que desde hace años ofrecía pinturas a fabricantes de automóviles utilizó su conocimiento sobre éstos y sobre la industria, así como sobre logística, para convertirse en un proveedor de soluciones. Entendiendo que los clientes darían un mayor valor al servicio otorgado—automóviles pintadas—que a la pintura por sí sola, se ofreció a cambiar el objeto de su negocio y en poco tiempo ayudó a un fabricante de automóviles a utilizar el 20 por ciento menos de pintura por coche. Este ofrecimiento distintivo posibilitó que el fabricante de pinturas se convirtiera en el proveedor líder en el mundo de soluciones en pinturas para fabricantes de autos, con el 70 por ciento del mercado. Al hacerlo, la compañía creó valor para sus clientes y cambió su métrica de valor pasando de “dólares por litro de pintura”, orientándose al producto, a “dólares por coche pintado”, orientándose así al cliente.

LA ORIENTACIÓN AL MERCADO Y EL DESEMPEÑO DE LOS NEGOCIOS

Como se dijo anteriormente, la teoría de orientación al mercado sugiere que existe una relación entre la intensidad de la orientación al mercado (MO, siglas en inglés) y el desempeño económico (EP, siglas en inglés).

Cómo implementar el marketing 2.3

¿CÓMO TRANSFORMARSE EN UN PROVEEDOR EXITOSO DE SOLUCIONES?

Pueden identificarse cinco factores de éxito:

- El diseño de la solución debe reflejar una *profunda comprensión de las necesidades de los clientes* y de los patrones de funcionamiento de su negocio. La empresa debe estar más cerca de sus clientes.
- La empresa debe aumentar sus capacidades internas a través de *encontrar socios* que pueden ayudar a proveer una solución completa al ofrecer todos los componentes requeridos.
- Las soluciones efectivas demandan los mejores pensadores de la compañía y el establecimiento de un *equipo inter-funcional* compuesto por personas de múltiples unidades de productos y que posean autoridad para definir la propuesta de valor.
- El enfoque debe ser *vender una relación* y debe reflejar las diferencias entre vender productos y vender soluciones, donde el proveedor de la solución es un socio comercial que ayuda al cliente en cada etapa.
- La empresa debe crear una *organización basada en la solución* que requiere un nuevo conjunto de competencias más flexible, porque el proceso de ventas es menos predecible que la venta de un producto.

Fuente: Sheridan y Bullinger (2001)

Por lo tanto, la hipótesis es: “Una empresa que se orienta más al mercado mejorará, a largo plazo, su economía y su desempeño competitivo”. Varias observaciones teóricas y empíricas apoyan esta hipótesis:

1. Los clientes satisfechos son en general más exclusivos y leales (Lash, 1990; Anderson y Sullivan, 1993; Reichheld, 1996; Goderis, 1998), más receptivos a las innovaciones de la empresa proveedora (Cooper, 1993); más dispuestos a manifestar su satisfacción a través de la comunicación informal boca a boca (Swan y Oliver, 1989); menos sensibles al precio y más susceptibles de aceptar un precio mayor que los que piden los competidores directos (Chamberlin, 1933/1962; Nagle y Holden, 1994; Homburg *et al.*, 2005).
2. Las compañías que han desarrollado un sistema de monitoreo de los competidores están mejor informadas de las fortalezas y debilidades de éstos y de sus acciones y capacidades de reacción y, por lo tanto, mejor posicionadas para ganar una ventaja competitiva sostenible (Alderson, 1957; Porter, 1980; Schnaars, 1998).
3. Las compañías que han establecido una relación de cooperación con sus distribuidores (Narus Anderson, 1986; Buzzell y Ortmeyer, 1995) son capaces de reducir substancialmente los costos de transacción y mejorar la cooperación.
4. De manera similar, las compañías que trabajan cerca de los *influencers* y expertos están bien posicionadas para desarrollar conceptos de productos innovadores que se adapten mejor a las necesidades de sus clientes y a recibir, además, el apoyo (certificación, firma, recomendación) de instituciones influyentes clave o de grupos de referencias (Bearden y Etzel, 1982).

Estas condiciones, cuando son alcanzadas, directa o indirectamente, contribuyen al desempeño comercial a largo plazo de la empresa. Varios indicadores de este desempeño pueden ser utilizados: retornos sobre el capital, crecimiento de la participación del mercados o de las ventas, índices de éxito de nuevos productos, índices Tobin, etc. (ver la ilustración 2.6). Para una reseña completa de la literatura en este tema, ver Gotte-land (2005); Narver y Slater (1990); Kohli y Jaworski (1990); Lambin y Chumpitaz (2000); Narver *et al.* (2004); Kirca *et al.* (2005).

La complejidad de la relación desempeño-orientación al mercado

La relación entre la orientación al mercado de la empresa y su desempeño económico (EP, siglas en inglés) no es simple. Para medir esta relación, otras dos variables o grupos de variables deben ser identificadas: el efecto moderador del entorno de macro-marketing y el efecto mediador de la organización interna de la empresa (Kohli y Jaworski, 1990).

El efecto moderador del entorno de macro-marketing

Dentro de cualquier referencia al mercado, las tendencias del macro entorno—demográficas, económicas, político legales, tecnológicas y socio culturales—afectan el futuro desarrollo del mercado (ver la ilustración 2.7). Estos factores externos pueden ofrecer oportunidades productivas o limitaciones severas a los productos de la compañía. La empresa orientada al mercado debe desarrollar un sistema de monitoreo del mercado para anticipar los cambios o para facilitar y acelerar la adopción de acciones correctivas (ver Cómo implementar el marketing 2.4).

Está de moda quitarle importancia a la utilidad de los sistemas de planificación. Las experiencias de sacudidas totalmente imprevistas como la crisis de la bolsa del 2001, el aumento del euro y la caída del dólar americano, el ataque terrorista del 11 de septiembre a Estados Unidos, la revolución *software* ucraniana etc., han revelado los defectos y las limitaciones de los sistemas de planificación demasiado rígidos.

Ilustración 2.6

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y VALOR PARA EL ACCIONISTA

Empleando la base de datos del Índice de Satisfacción del Cliente Americano (ACSI, siglas en inglés), de cerca de 200 empresas *Fortune 500* desde 1994 y 1997, Anderson, Fornell y Mazvancheryl (2004) observaron una asociación positiva entre la satisfacción al cliente y el valor para el accionista, como fue medido por el índice q de Tobin, una medición del valor de la empresa basada en el mercado de capitales. Dada la estimación total de la asociación entre ACSI y la q de Tobin de 1.62, un cambio del 1% en la satisfacción del cliente (tal como es medido por el ACSI) es asociada con un cambio esperado del 1.0162% en el valor para el accionista (tal como lo mide la q de Tobin). Su nivel promedio para el conjunto total de datos ($n=456$) es 1.73, lo que se traduce en un incremento en q de aproximadamente 0.027 para un incremento del 1% en la satisfacción. Para una de las 1.000 empresas de *Business Week* con activos promedio de aproximadamente 10 mil millones de dólares, un incremento del 1% en la satisfacción implica un incremento en el valor de la empresa de aproximadamente 275 millones de dólares. Este efecto sería todavía mayor para empresas más grandes y para empresas con una asociación más fuerte entre la satisfacción y el valor para el accionista.

Fuente: Anderson *et al.* (2004)

Ilustración 2.7**COMPONENTES DEL ENTORNO DE MACRO-MARKETING***Socio-culturales*

Población, demografía, distribución del ingreso, movilidad social, cambios en los estilos de vida, actitudes frente al trabajo y el tiempo libre, nivel educativo, organización social, desarrollo lingüístico.

Economía

Fluctuaciones económicas, tasas de intereses, moneda, inflación, desempleo, ingresos disponibles, ahorros, costo y disponibilidad de energía, integración económica, desregulaciones.

Tecnología

Apoyo gubernamental para I+D, especialización de los esfuerzos en investigación industrial, intensidad de la innovación, velocidad de la transferencia tecnológica, niveles de obsolescencia.

Ecología

Movimientos ecológicos, desarrollo del marketing verde, inventario del ciclo de vida, fuerza del apoyo político, eco-impuestos y eco-tasas, administración de los desperdicios.

Políticos/legales

Legislación anti-monopolística, leyes de protección ambiental, legislación fiscal, regulaciones de comercio extranjero, apoyo al empleo, bloques económicos y bloques de comercio, leyes de desregulación y privatización, estabilidad gubernamental, etc.

Fuente: Lambin, Gallucci y Sicurello (2009).

El hecho de que una estrategia deba ser desarrollada e implementada bajo condiciones turbulentas e inciertas, no es una razón suficiente para abandonar la disciplina de la planifica-

ción estructurada. Ésta es necesaria para el funcionamiento de la empresa. Lo importante en un entorno turbulento es, sin embargo, mantener suficiente flexibilidad en el sistema, y explorar sistemáticamente los casos extremos (o casos peores) a través del método de escenario, la planificación riesgo y contingencia, y los planes de recuperación de las crisis. Así, el entorno de macro-marketing es típicamente una variable moderadora.

El efecto mediador de la coordinación interfuncional

La idea clave aquí es considerar que la orientación al mercado es un asunto de todos y no sólo del área de marketing. Masiello (1988) da cuatro razones por las cuales muchas compañías no son orientadas al mercado de forma espontánea:

1. Las áreas funcionales no entienden el concepto de ser orientados al mercado (*market-driven*).
2. La mayoría de los empleados no saben cómo traducir sus responsabilidades funcionales clásicas en acciones que respondan al mercado/cliente.
3. La mayor parte de las funciones no entienden el papel de las otras funciones.
4. Los empleados de cada área funcional no dan información significativa para la orientación al mercado de la compañía.

Además de estos problemas organizacionales, Webster (1997) sugiere otros dos factores:

Primero, los gerentes de otras funciones deben atender y satisfacer otros miembros clave además de los clientes (accionistas, proveedores, personal, científicos) y deben coordinar y administrar el balance entre los intereses potencialmente conflictivos entre ellos.

Segundo, los gerentes de otras funciones deben creer honestamente que están poniendo el interés del cliente en primer lugar cuando miran las cosas desde la propia perspectiva interna de la compañía y es más fácil para ellos no dejarse guiar por la información provista solamente por el departamento de marketing.

Así, la diseminación de la información del mercado, formal e informalmente, las decisiones preparadas interfuncionalmente, la coordinación de actividades y los contactos regulares con los clientes son las soluciones clave a utilizar para dar un sentido de orientación al mercado más allá de las fronteras funcionales.

La coordinación interfuncional es vista aquí como un factor organizacional que facilita el involucramiento de todos los niveles de la organización de la empresa y crea la cultura de orientación al mercado. La coordinación interfuncional permite la comunicación y el intercambio entre los diferentes departamentos que se enfrentan a alguna de las cuatro partes interesadas del mercado (o a todas ellas). Con la coordinación interfuncional, el proceso de orientación al mercado podría ser dominado por una sola preocupación (competidores o distribuidores) que reduciría el potencial del desempeño de negocios. Así, la coordinación interfuncional se ve como una variable mediadora, hasta tal punto de que da cuenta de la relación entre la orientación al mercado y el desempeño de negocios.

Tabla 2.5 Principales responsabilidades de los gerentes de marca: una encuesta

Coordinar todas las actividades relacionadas con el producto Preparar el plan de marketing Fijar el precio de venta Estimar el costo unitario Preparar el presupuesto de marketing Comparar las ventas actuales con las ventas esperadas Proponer acciones promocionales Asistir a la fuerza de ventas
Ordenar estudios de investigación de marketing Informar sobre las compañías de investigación de mercado Diseñar y decidir sobre el envasado del producto Elegir la plataforma publicitaria Monitorear leyes y regulaciones Entrenar a la fuerza de ventas Preparar los contratos y acuerdos

Fuente: Kueviakoe (1996, p.81)

Cómo implementar el marketing 2.4 ¿CÓMO MONITOREAR EL ENTORNO DE MACRO-MARKETING? • Desarrollo de un sistema de inteligencia del negocio. • Involucramiento de la empresa en grupos de presión profesionales y/o políticos. • Conocimiento de los factores de vulnerabilidad para el negocio. • Indicadores de rápida alerta sobre los factores de vulnerabilidad. • Un plan de recuperación de las crisis para manejar las sorpresas estratégicas. • Utilización del método de escenario y de la planificación de la contingencia.
--

A modo de conclusión de las dos últimas secciones, resulta que el concepto de orientación al mercado cubre un campo que es mucho más amplio que el dominio tradicional de la gestión del marketing, ya que incluye la cultura organizacional y el clima que alienta más efectivamente los comportamientos necesarios para una exitosa puesta en práctica de la orientación al mercado.

REINVENTAR LA ORGANIZACIÓN DEL MARKETING

El análisis actual de los mercados revela una explosión de grupos de clientes, productos, vehículos mediáticos y canales de distribución que hacen más compleja, costosa y menos efectiva la gestión orientada al mercado. Con su fragmentación creciente, se han multiplicado las opciones de productos y servicios disponibles. Pasa lo mismo con las sub marcas y las extensiones de líneas, así como los mensajes y los medios para venderlas. Los nuevos formatos de distribución como, por ejemplo, los virtuales o las cadenas de minoristas, se han convertido en jugadores importantes que venden a consumidores finales y a empresas sin distinción. Al mismo tiempo, las organizaciones necesitan mejorar la economía de su gestión y sus vértices directivos presionan para que los objetivos se alcancen con el menor coste posible. Todo ello obliga a desarrollar nuevos modelos de gestión de marketing.

La organización tradicional de la función de marketing

Desde un punto de vista organizacional, la puesta en práctica del concepto tradicional de marketing se ha conseguido con la creación de poderosos departamentos de marketing que se hacen cargo tanto de su dimensión estratégica, como de la operativa, y la gestión de la marca y del producto juega un papel clave en estas estructuras organizativas. Un gerente de marca se

ocupa de asuntos estratégicos tales como I+D e innovación de producto, políticas de marca y de comunicación, análisis y previsiones de resultados. Su tarea es también organizar un diálogo con las otras funciones dentro de la empresa y coordinar y controlar las operaciones y actividades relacionadas con la marca. Un departamento de ventas, por separado, es responsable de las tareas de venta y de poner los productos en las estanterías de los minoristas. Este sistema, adoptado por la mayoría de productos de consumo y también por varias empresas industriales, contribuye a establecer el dominio de la marca del fabricante en el mercado.

El sistema de gestión de la marca

De acuerdo con una encuesta realizada hace años en Francia (Kueviakoe, 1996), las responsabilidades de un típico manager de marca o producto son las que presentamos en la tabla 2.5, según su orden de importancia. Un análisis de esta tabla sugiere que la mayor parte de estas responsabilidades pertenecen más al marketing operativo que al estratégico. En principio, el gerente de producto es supuestamente responsable del desarrollo del producto a corto y medio plazo, mientras que el personal de ventas es responsable de la puesta en práctica del plan de marketing a corto plazo, bajo el liderazgo del gerente de marketing. La organización de la gestión por producto presenta varias *ventajas*:

1. La presencia de un gerente de marca crea dinamismo y emulación en la organización al designar individuos a cargo del desarrollo de las distintas marcas. Se comporta más como un emprendedor responsable del desarrollo de su propio producto (un mini presidente).
2. Las marcas más pequeñas son menos relegadas, porque poseen un defensor de producto,

3. El gerente de producto está bien posicionado para armonizar y coordinar todas las actividades relacionadas con su marca o producto, incrementando de este modo la eficiencia.
4. El gerente de producto puede reaccionar más rápidamente a los problemas en el mercado que un comité de especialistas funcionales.
5. El gerente de producto es un solo punto de contacto para todas las otras funciones y por eso se facilita mucho la comunicación interna.
6. Al ser responsable del plan anual de marketing o de su preparación, el gerente de producto puede concentrarse en desarrollar una mezcla de marketing efectiva en costos para que el producto asegure su rentabilidad.
7. A estar a cargo del desarrollo del producto a mediano y largo plazo, el gerente de producto puede promover mejoras en el mismo en cooperación con el personal de I+D para aprovecharse de las nuevas oportunidades de mercado.

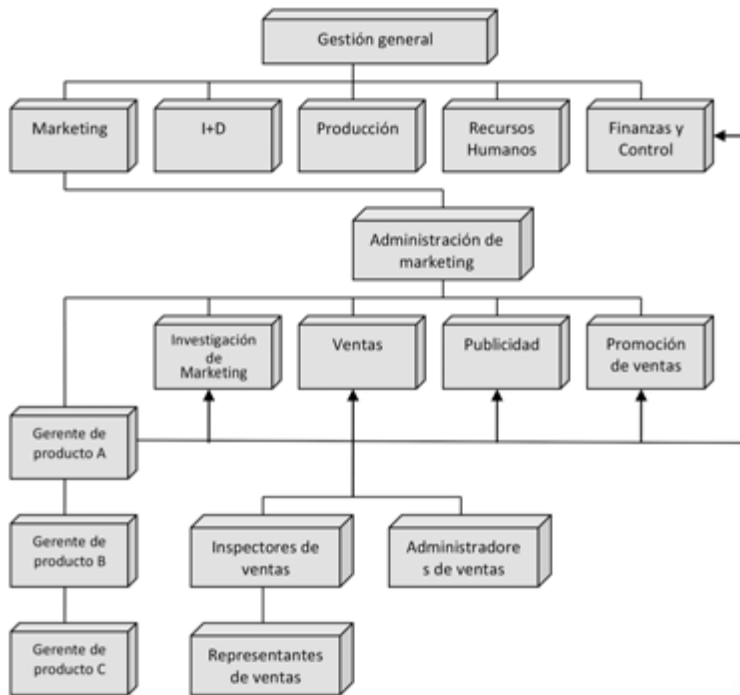
Sin embargo, estas ventajas tiene un precio. Entre los *problemas y dificultades* generadas por una organización de gestión por producto (ver figura 2.4), hay que considerar los siguientes puntos:

1. El sistema de gestión por producto se basa en el principio de descentralización y delegación, e implica un claro acuerdo político entre el director general y el gerente de marketing.
2. El gerente de producto tiene una posición de jerarquía media y por eso no necesariamente posee la suficiente autoridad para llevar a cabo sus responsabilidades eficazmente.

Debe depender de su capacidad de persuasión para obtener la cooperación de los departamentos de publicidad, ventas y fabricación, entre otros. Esta función es demandante y requiere habilidades diplomáticas.

3. El sistema de gestión por producto es costoso e implica una duplicación de contactos entre la fuerza de ventas, los especialistas funcionales y los gerentes de producto.
4. Los gerentes de productos son generalmente personas de rangos inferiores que normalmente manejan su propia marca por un tiempo corto. Ello les induce a priorizar actividades de marketing operativo de corto plazo, a costa de un planteamiento estratégico de más largo plazo.

En esta estructura, es el gerente de marketing el que debe manejar los conflictos potenciales entre los gerentes de producto, la fuerza de ventas y otros departamentos funcionales, y quien debe delinear claramente los límites del papel y las responsabilidades de los gerentes de producto. Los gerentes de marca reportan directamente al gerente de marketing quien se dedica sobre todo a asuntos estratégicos, en contacto directo con el director general.

Figura 2.4 El departamento de marketing tradicional

Fuente: Lambin, Gallucci y Sicurello (2009).

Tabla 2.6 Atributos de los profesionales de marketing que son más frecuentemente citadas por los Directores Generales

Atributos positivos	Atributos negativos
Comprometidos Creativos Enérgicos Esenciales Muy trabajadores Inspiradores Pasionales Talentosos	Inconsistentes Indisciplinados Caros De entendimiento estrecho Arrogantes No orientados al negocio Irresponsables De moda

Citado por: Cassidy *et al.* (2005).

Estrategia de marketing en las empresas pequeñas

La organización de la gestión por producto o marca es una estructura costosa, a menudo inalcanzable para las empresas pequeñas. Una alternativa que funciona bien es un equipo inter-funcional a cargo de asuntos de marketing estratégico. Este equipo está compuesto por los gerentes funcionales clave (operaciones, finanzas, recursos humanos, marketing operativo) y es liderado por el director general de la empresa. Se pueden considerar dos estructuras diferentes:

- Un *equipo temporal ad-hoc* a cargo de un problema específico durante un período limitado de tiempo, típicamente el lanzamiento de un nuevo producto.
- Un *equipo permanente inter-funcional* que regularmente se ocupa (dos veces por semana) de problemas de marketing estratégico, típicamente la gestión de la cartera de productos de la empresa, que es una tarea que no requiere necesariamente un trabajo a tiempo completo.

Uno de los beneficios de esta estructura organizativa, además de su costo bajo, es la diseminación de la cultura de orientación al mercado en toda la organización.

Carencia de credibilidad de las personas de marketing

Como expresado por McKinsey en un informe (Cassidy *et al.* 2005), “la gente de marketing tiene un problema de credibilidad porque la creatividad, que es su sangre vital, va frecuentemente en contra de la disciplina requerida para sobresalir en otras partes de la organización”. Las personas de marketing de hoy en día deben ajustar e integrar sus estrategias con un

conjunto más complejo de enfoques (desarrollo del producto, cadenas de abastecimiento, fabricación, venta etc.). Estos enfoques implican una cooperación próxima y necesaria con las otras funciones. En la encuesta de McKinsey (ver tabla 2.6), la mayoría de los directores generales expresaron que:

La gente de marketing, a pesar de su fuerza creativa, no piensa como los hombres de negocios y demuestran un comportamiento que es más afín a los niños recalcitrantes que a los adultos.

Muchos directores generales, por ejemplo, expresaron su frustración cuando se les piden fondos sin—o, incluso, en contradicción con—información referida a las iniciativas propuestas.

Muchos estudios publicados en los Estados Unidos (Rust *et al.*, 2005; Cassidy *et al.*, 2005; Webster *et al.*, 2005) y en Europa (Lambin y Chumpitaz, 2006) han evidenciado una creciente insatisfacción en los directivos y de los miembros del consejo de administración con el desempeño del marketing tradicional y, en particular, por la falta de compromiso financiero, así como por la baja productividad de las organizaciones funcionales, similares a las presentadas en la figura 1.10. Los principales reproches o críticas acerca del desempeño del marketing tradicional son los siguientes:

- Haber confinado la orientación al mercado al departamento de marketing, impidiendo de este modo el desarrollo de una cultura de mercado dentro de toda la organización.
- Ser grandes gastadores y haber fracasado en la utilización de métricas y procesos para medir el impacto de las iniciativas de marketing.

- Haber privilegiado los instrumentos del marketing táctico sobre los estratégicos, al dar prioridad a la publicidad y las promociones sobre las innovaciones de productos.
- Ser adversos al riesgo al poner un mayor énfasis en pequeñas innovaciones impulsadas por el mercado en lugar de hacerlo en aquellas más revolucionarias (pero más arriesgadas) impulsadas por la tecnología.
- Haber respondido a las campañas ambientales con publicidad ecológica sin un rediseño previo del producto.
- Haber ninguneado en los mercados de consumo (B2C) a los segmentos de servicios básicos a bajo precio (*“fewer frills, low price”*), que hubieran abierto la puerta al desarrollo de marcas.
- Haber creado relaciones más de confrontación que de colaboración con los grandes minoristas y haber perdido la batalla de la marca en muchas categorías de producto.
- Haber perdido el contacto con el nuevo consumidor y haber fracasado en el desarrollo de una relación a largo plazo con el cliente base.

La gente de marketing necesita un enfoque más riguroso que elimine las mentalidades y los comportamientos de la edad dorada de la publicidad y trate al marketing operativo ya no como a un “gasto” sino como la inversión que realmente es (Court, 2004).

Hoy, un creciente número de empresas cree que la función del marketing debe reinventarse a sí misma para que impulse la orientación total de la empresa al mercado. Por esto, el problema

no es con el marketing, sino más bien con la función de marketing (ver Christensen *et al.*, 2005; Webster *et al.*, 2005). En el nuevo entorno competitivo, la gestión orientada al mercado (*market-driven managment*) se ha vuelto demasiado importante para ser dejada exclusivamente en manos de la función de marketing. En la nueva economía mundial, el trabajo de los directores de marketing no ha sido jamás tan difícil o tan potencialmente gratificante. La gente de marketing de hoy necesita ser habilidosa y bien entrenada para analizar los mercados internacionales, entender las diferencias culturales y obtener información de los consumidores de todas partes del mundo.

Costo de una orientación al mercado débil

La ausencia de una fuerte cultura de orientación al mercado puede tener un impacto significativo en la competitividad de la empresa. Pueden surgir algunos problemas potenciales:

1. *Monitoreo del entorno.* Si la función del marketing es la única encargada de manejar la interacción entre la empresa y su entorno, ¿no existe el riesgo de que los cambios anunciados sean subestimados por las otras funciones dentro de la organización? ¿Tiene la gente de marketing suficientes credibilidad y peso para inducir cambios importantes dentro de la empresa? Por ejemplo, es sorprendente ver cómo la industria química fue sorprendida sin preparación alguna cuando la nueva legislación impuso de repente severas restricciones a los envases plásticos no reciclables, cuando el respeto por el ambiente había sido una cuestión muy debatida durante muchos años.
2. *Las conexiones entre I+D y las innovaciones.* Si la orientación al mercado está confinada al departamento de marketing, el diálogo entre I+D y el marketing estratégico será más difícil

y más débil la conexión con las invenciones e innovaciones. Como consecuencia, las actividades de I+D darán lugar a un menor número de implementaciones de invenciones exitosas. Algunos estudios indican que la investigación fundamental en Europa Occidental es menos productiva que en Estados Unidos y Japón.

3. *El proceso de desarrollo de nuevos productos.* Desarrollar un nuevo producto es un esfuerzo típicamente inter-funcional que involucra no sólo al departamento de marketing sino también a todas las demás funciones (ver ilustración 2.8). En las compañías donde la cultura dominante no es la orientación al mercado, los procesos de desarrollo de un nuevo producto son generalmente secuenciales y el proyecto pasa de un especialista a otro. Este proceso culmina con un “precio objetivo” deseable, que refleja los varios costos internos y se transforma en el precio de mercado sugerido (o impuesto) al personal de ventas. En una compañía orientada al mercado (*market-driven*), por el contrario, es el “precio de mercado aceptable” el que es definido primero y que actúa como límite posible para la gente de I+D y de producción. El porcentaje de éxito de los nuevos productos es mucho mayor en este segundo caso.
4. *Ventaja competitiva y cadena de valor.* La definición de una ventaja competitiva sostenible es una responsabilidad importante del marketing estratégico. Como ha indicado Porter (1980), la cadena de valor es una herramienta básica para diagnosticar una ventaja competitiva y encontrar maneras de producirla y sostenerla. Así, se debe definir la ventaja competitiva en referencia a las diferentes actividades de valor—primarias y de apoyo—que son desempeñadas. Cada una de estas actividades de valor, y no sólo las actividades de marketing, pueden ayudar a la empresa a crear las bases

para su diferenciación. Si la empresa no está orientada al mercado, no es fácil convencer a aquellas funciones que no son estrictamente de marketing a participar a la búsqueda de una ventaja competitiva sostenible, con el riesgo de basar el posicionamiento competitivo en puntos menores de diferenciación que aportan poco valor añadido al cliente.

5. *Implicaciones financieras de las promociones de ventas.* Un buen indicador del desempeño del departamento de marketing es un incremento de los ingresos por ventas que, en mercados no expansibles, implica un aumento de la participación de mercado. En los mercados de consumo, un camino fácil, pero arriesgado, de alcanzar este objetivo es embarcarse en promociones comerciales y cupones de ofertas que, en realidad, son formas disfrazadas de recortar el precio. Estas acciones promocionales, debido a su efectividad, generan fuertes acciones compensatorias por parte de la competencia, que responde con más promociones o cupones de oferta. Esta escalada lleva a una situación casi permanente de promociones que minan la lealtad a la marca. Como resultado de esta “miopía”, las actividades de marketing se encuentran bajo un permanente desafío y control por parte del departamento de finanzas, que cuestiona la conveniencia de estas acciones.
6. *Venta transaccional versus venta relacional.* Encontrar nuevos clientes ha sido tradicionalmente un objetivo importante del marketing transaccional, mayormente interesado en los resultados inmediatos de venta. En los mercados maduros, este objetivo es difícil de conseguir y cultivar la base de los clientes existentes se vuelve en la meta prioritaria. En el marketing de consumo, el índice de repetición de compra de clientes satisfechos es de alrededor del 90-95 por ciento (Goderis, 1998) y, por lo tanto, la atracción de nuevos clientes es vista como un objetivo importante, pero no prioritario. La venta

relacional trata de crear y mantener con los clientes relaciones a largo plazo mutuamente beneficiosas. Este objetivo de satisfacción del cliente, sin embargo, no es sólo responsabilidad de la función de marketing, sino, nuevamente, de todas las otras funciones que participan del proceso de creación de valor para el cliente. Así, todos dentro de la organización deben compartir el objetivo de satisfacción del cliente.

Por tanto, la falta de orientación al mercado de una empresa puede minar seriamente su capacidad de satisfacer los desafíos del nuevo entorno de macro-marketing.

Ilustración 2.8

LA PRIORIDAD PRINCIPAL DE LAS INNOVACIONES

Más de dos tercios de las 100 compañías globales encuestadas en el 2004 por el *Conference Board* (30 de junio de 2004) indicaron que la innovación es una prioridad principal. Para el 2007, señaló Deloitte, se esperaba que la venta de los nuevos productos introducidos en los tres años precedentes generarían un 34% del total de ingresos, un porcentaje mayor respecto a los últimos siete años (*Deloitte Research*, marzo de 2004). A pesar de ello, los directores generales se sienten frecuentemente desilusionados por el nivel de innovación en sus negocios, una situación por la cual consideran al marketing como parcialmente responsable.

Citado por: Webster et al. (2005, p.41).

Características de una organización orientada al mercado (*market-driven*)

En la literatura, así como en las escuelas de negocios, los términos “orientación al mercado” y “orientación al marketing” con frecuencia se usan indistintamente (Shapiro, 1988).

- El *concepto de orientación al marketing* tiende a estar relacionado más con la visión americana del concepto de marketing (McCarthy, 1960/2005; Kotler, 1967/2005), especialmente en su coordinación y gestión de las cuatro Ps para hacer que la empresa sea más receptiva en la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- El *concepto de orientación al mercado*, en cambio (Lambin, 1986/2005; McGee y Shapiro, 1988; Webster, 1988; Day, 1990,1999; Shapiro, 1992) quita énfasis a los papeles funcionales de los departamentos de marketing y amplía la definición del mercado a sus actores claves (y no sólo al cliente), y establece que el desarrollar relaciones con los clientes y aumentar el valor para él es una responsabilidad de toda la organización.

En este texto, se propone el término “orientación al mercado” para enfatizar la importancia de las dimensiones “cultura” y “análisis” del concepto (ver tabla 1.1) en contraste con la simple dimensión “acción”.

Los desarrollos en el entorno de macro-marketing y la amplia adopción de una orientación al mercado en todos los niveles de la empresa han tenido varias implicaciones para la función de marketing.

Primero, el sistema de gestión de la marca que tan exitosamente adoptaron muchas compañías (ver tabla 1.4) durante los últimos 50 años parece, hoy en día, incapaz de enfrentar los complejos desafíos del nuevo entorno. Como lo expresó George *et al.* (1994), citando a McKinsey, los gerentes de marca de hoy son:

- demasiado jóvenes, demasiado inexpertos y demasiado centrados exclusivamente en el marketing operativo;

- demasiado alejados de la actividades de valor añadido (que no son simplemente la publicidad);
- demasiado abrumados con tareas del día a día (como desarrollar promociones comerciales);
- demasiado focalizados en implementar soluciones rápidas que los lleven a ser ascendidos en la empresa en un breve plazo de tiempo.

No son los “mini gerentes generales” que se supone debían ser y tampoco son capaces de proveer el liderazgo inter-funcional requerido en los mercados complejos.

Segundo, como el concepto de orientación al mercado se vuelve cada vez más aceptado por todas las funciones dentro de la empresa, el papel específico del marketing como una función separada se ha vuelto muy cuestionada y necesita ser reevaluada.

Como sugiere Day (1999), las principales características de una compañía orientada al mercado (*market-driven*) pueden resumirse como sigue:

1. Una *cultura* orientada hacia el exterior, con unas creencias, valores y comportamientos dominantes que enfatizan la importancia superior del cliente y la búsqueda continuada de nuevas fuentes de ventajas.
2. *Capacidades* distintivas *en sentir el mercado*, relacionarse con él y poseer un pensamiento estratégico proactivo. Esto significa que las empresas orientadas al mercado (*market-driven*) están mejor informadas sobre sus públicos objetivo y son más capaces de establecer relaciones más cercanas con sus clientes más valiosos.

3. Una *configuración* que permite a la organización entera anticiparse y responder a los requerimientos del cliente y a las condiciones del mercado.

Lo anterior permite establecer una base de conocimiento compartido por el que la organización recoge y disemina sus conocimientos de mercado. Este conocimiento construye relaciones con los clientes, informa la estrategia de la compañía y aumenta la focalización de los empleados en las necesidades del mercado.

El desafío de una organización orientada al mercado (*market-driven*) es diseñar una estructura que combine la profundidad del conocimiento de una jerarquía vertical con la capacidad de respuesta de los equipos de procesos horizontales, tal como se ilustra en la organización matricial presentada en la figura 2.5.

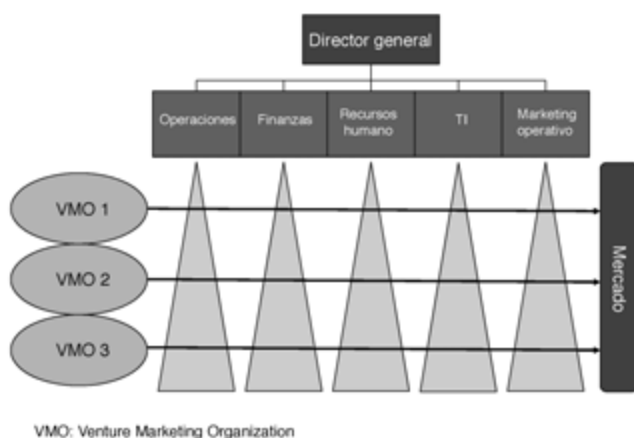
Hacia formas de organizaciones inter-funcionales

La forma matricial es una estructura organizacional que permite a la compañía hacer frente a múltiples dimensiones de negocios utilizando una estructura de comando (o dependencia) múltiple (Sy y D'Annunzio, 2000). Como se ilustra en la figura 2.5, las estructuras matriciales básicas tienen dos dimensiones: una funcional (operaciones, finanzas, marketing etc.) y otra de proyecto que es asumido por un equipo inter-funcional, denominado *Venture Marketing Organization* (VMO). Cada VMO se dedica a proyectos específicos como, por ejemplo, el lanzamiento de un nuevo producto, la gestión de una categoría, o la relación con el cliente. Esta estructura matricial facilita la diseminación de la cultura de mercado a través de toda la organización y alienta la innovación y la rápida acción, aprovechando mejor todos sus recursos.

Este enfoque de equipo inter-funcional permite responder a las oportunidades de alta prioridad con mayor rapidez que la que permiten los enfoques organizacionales convencionales. Según Aufreiter *et al.* (2000), las VMO tienen las características siguientes:

- Fluidez para mantenerse al día en relación el mercado porque se reconfiguran continuamente en función de las oportunidades detectadas.
- A las personas se les asignan roles, no trabajos, porque lo importante es administrar el talento dentro de la organización.
- La rápida toma de decisiones se realiza desde la cumbre y la identificación de oportunidades es una tarea de todos.
- Los recursos se focalizan en las oportunidades con mayor retorno y las pérdidas son rápidamente reducidas.

Figura 2.5 Organización típica de una compañía orientada al mercado



Fuente: Lambin, Gallucci y Sicurello (2009).

De acuerdo con McKinsey, las organizaciones de marketing actuales están organizadas alrededor de dos roles, integradores y especialistas, conectados a través de equipos y procesos, más que por estructuras funcionales o de unidades de negocios:

1. *Integradores (o gerentes de procesos)*. Son personas de marketing con amplias habilidades que desempeñan el papel crítico de guiar las actividades a través de toda la cadena de valor de la empresa, identificando a qué segmentos del mercado dirigirse y qué palancas impulsar para maximizar el beneficio a largo plazo. Tienen la responsabilidad de eliminar las barreras que dividen las funciones, de liderar los equipos inter-funcionales y, en general, son responsables del desarrollo de la estrategia de marketing. Los integradores pueden ser responsables de un segmento de cliente final o de grupos específicos de clientes comerciales como grandes minoristas (integradores de clientes), o ser responsables de un proceso, como el desarrollo de nuevos productos (integradores de procesos).
2. *Especialistas*. Aportan las habilidades técnicas y especializadas de las diferentes disciplinas que se requieren para poner en práctica con éxito la estrategia de marketing, como la investigación de marketing, la inteligencia de negocio, la estrategia de precios, la publicidad, la promoción, el marketing directo etc. La tendencia es subcontratar las actividades de marketing especializadas, tales como la investigación y análisis de mercado, administración de bases de datos, e incluso la ejecución de algunas tareas de marketing operativo.

En el nuevo contexto organizacional, la coordinación inter-funcional es particularmente importante porque implica involucrar a todos los niveles de la empresa. La idea clave es considerar que la orientación al mercado es un asunto de todos y no sólo de la gente de marketing. Pero ésta tiene un papel cla-

ve en la diseminación de la cultura de orientación al mercado dentro de la organización. Debe asumir el liderazgo de llevar a la organización en esta dirección.

Un asunto trascendente que muchas compañías deben afrontar es dónde y cómo colocar a los canales basados en internet en la organización de marketing. Los primeros sistemas de organización aislaban los canales de internet del resto del negocio, creando así conflictos entre los Mercados Globales Tradicionales (GTM) y los Mercados Globales Electrónicos (GEM). El desafío real es integrar internet en el núcleo central del negocio, adoptando sistemas de marketing que no necesiten obligatoriamente instalaciones físicas (*bricks and clicks*).

La evolución en el cambiante papel prioritario del marketing se resume en la tabla 2.8. Todos los cambios del entorno mencionados anteriormente implican un refuerzo de la orientación al mercado para las compañías que operan en sectores altamente industrializados. Las compañías necesitan revisar sus opciones estratégicas para poder enfrentarse a los nuevos desafíos presentados por el entorno económico, competitivo y socio-cultural, y por la internacionalización de la economía mundial.

Tabla 2.8 Evolución en la función prioritaria del marketing

Orientación al producto La empresa está orientada al producto y tiene una perspectiva <i>adentro-adentro</i>
Orientación a las ventas La empresa está orientada a las ventas y tiene una perspectiva <i>adentro-afuera</i>
Orientación al cliente La empresa está orientada al cliente y tiene una perspectiva <i>afuera-adentro</i>
Orientación al mercado La empresa está orientada al mercado y tiene una perspectiva <i>global</i>

Fuente: Lambin, Gallucci y Sicurello (2009).



❧ 3. VALORES Y CONCEPTOS EMERGENTES EN LA GESTIÓN ORIENTADA AL MERCADO

Contenidos del capítulo

AFIRMACIÓN DEL PODER DE LA SOCIEDAD CIVIL
INTEGRACIÓN DEL COMERCIO ELECTRÓNICO
SURGIMIENTO DE NUEVOS VALORES
IMPLICACIONES DE LA GESTIÓN ORIENTADA AL MERCADO

Introducción

En el siglo veintiuno, tres cambios evolutivos principales han tenido y seguirán teniendo un profundo impacto en el funcionamiento de los mercados: a) la globalización de la economía mundial, b) la integración del comercio electrónico en nuestras vidas privadas y profesionales y c) el surgimiento de nuevos valores que promueven un modelo de economía de mercado que apunta a un desarrollo sostenible. Estos tres cambios evolutivos no son en verdad nuevos. Pero los eventos disruptivos del período 2000-2017 han acentuado dramáticamente su impacto estratégico.

AFIRMACIÓN DEL PODER DE LA SOCIEDAD CIVIL

En los países que alcanzan altos niveles de desarrollo, estando mejor educados y expuestos a la cultura consumista, los consumidores representan una fuerza de ciudadanos-consumidores responsables que las empresas y las autoridades públicas ya no

pueden ignorar. Seis actitudes caracterizan a este nuevo consumidor.

1. *Sensación de poder.* Los consumidores actúan en los mercados donde la oferta es abundante, las marcas proliferan, la competencia por la lealtad del consumidor es intensa y las fuentes de información son numerosas.
2. *Comportamiento de compra profesional.* Estando bien educados y con mucha experiencia, los consumidores son compradores inteligentes, capaces de realizar una comparación entre las diferentes marcas, tiendas, publicidades y las recomendaciones de los vendedores. Se han vuelto gradualmente más discriminadores en su demanda de servicios personalizados y desean una información completa sobre sus compras. De consumidores pasivos, se han vuelto más activos o “consumiactores”.
3. *Relación entre satisfacción, deleite y lealtad.* El nuevo consumidor hace responsable a la empresa en caso de insatisfacción. Por lo tanto, un consumidor insatisfecho es un cliente perdido, un efecto muy negativo en mercados de crecimiento nulo, donde remplazar un cliente perdido por uno nuevo es particularmente difícil y costoso. Además, los resultados de varias investigaciones demuestran que limitarse a brindar lo que se espera no es suficiente para mantener al cliente fiel. El objetivo debería ser ofrecer más de lo esperado, para tener *consumidores deleitados*.
4. *Búsqueda de nuevos valores.* En ciertos países, la prosperidad económica y el consumo masivo han elevado las aspiraciones de los consumidores desde las necesidades materialistas hacia la búsqueda de nuevos valores. Inicialmente, miraban principalmente el confort y la seguridad, pero hoy en día

buscan cada vez más la estimulación, el placer, el cambio, la innovación, la sorpresa.

5. *Necesidad de diálogo.* Los consumidores están representados por organizaciones de consumidores y organizaciones sin fines de lucro (ONGs) muy poderosas. También es significativa la creciente influencia de los grupos ecologistas, los activistas por los derechos humanos, los grupos de trabajo y grupos religiosos, y un conjunto de otras organizaciones que constituyen colectivamente la “sociedad civil”.
6. *Consumo ético.* Por otro lado, los consumidores buscan un *consumo ético* y no quieren tener sentimientos de culpa por sus compras, ni por la publicidad asociada a sus marcas. Compran y utilizan los productos y las marcas que tienen un precio aceptable y buenos niveles de calidad, pero también marcas que respeten criterios éticos tales como la frescura de los productos, una práctica humana y social por parte de la empresa, su compromiso político y estratégico etc.

Esta tendencia emergente hacia un consumo ético ya se confirmaba en el Reino Unido con los resultados de la encuesta realizada en 1994 y en 2004 por Co-op Reino Unido (Croft, 2004), cuya conclusión clave era que los consumidores estaban cada vez más preocupado con los temas éticos (un 23% más respecto a 1994), tal como demostraron las siguientes mediciones clave:

- 64% (12% más) decían estar más preocupados por asuntos éticos
- 84% (35% más) decían estar dispuestos a pagar un poco más por productos que respeten estándares éticos, siempre que su calidad sea buena.

- 80% (estable) decían estar preparados a boicotear un producto por razones éticas.

Una evolución más reciente es el denominado *consumo políticamente correcto* (o consumo comprometido), que designa un comportamiento de compra en el cual el consumidor considera un acto de compra como un acto político. Seleccionar una marca o una empresa es comparable a un voto político: se selecciona un candidato en el cual confiamos. De manera similar, en el mercado podemos tomar decisiones políticamente correctas.

Un caso ilustrativo es el de la marca Mecca-Cola, lanzada en el mercado francés y que apunta a la comunidad musulmana. Su eslogan es: “No beba de modo estúpido, beba con compromiso” (*Ne buvez plus idiot, buvez engagé*). La marca también promete donar el 10% de su beneficio neto a la causa palestina (info@mecca-cola.com).

Desde el inicio de la guerra en Irak, las llamadas de boicot han proliferado en internet, tanto desde países árabes, sugiriendo boicotear los productos americanos, como desde América, invitando a boicotear los productos franceses.

A modo de ilustración, el sitio web americano www.howto-buyamerican.com publicó una lista de 450 marcas francesas (y otras), indicando el producto o marca sustituta americana que debería preferirse. De forma similar, un sitio árabe brinda una lista de productos americanos que deberían boicotearse citando a los precios como números de balas que Israel podría comprar (una Coca-Cola = 7 balas, una pizza = 140, etc.).

Resulta difícil evaluar el impacto real del boicot sistemático que apuntan a los productos tales como Coca-Cola, Pizza Hut, Pepsi, McDonald's, Starbucks, Estée Lauder, todos productos que

tienen equivalentes locales. Desde el 11 de septiembre de 2001, Arabia Saudita fue el país en el que más se sufrió el boicot, con una caída del 43% en las exportaciones americanas durante el primer cuadrimestre del 2002 (Reuters, junio de 2002). En Francia, las exportaciones de vinos a los Estados Unidos bajaron en un 21% durante los primeros cuatro meses del 2003, un declive demasiado alto para ser atribuido solo al aumento del euro frente al dólar.

Este creciente poder de los ciudadanos genera nuevas expectativas que contribuyen de manera directa a mejorar el funcionamiento y la transparencia del mercado: libertad de elección, mejor información, presión sobre los precios, seguridad de los productos, responsabilidad de post-venta por parte de los fabricantes y productos ecológicamente amigables. También constituye un *fuerte poder que contrarresta* el de las empresas, e incluso el poder de las autoridades públicas. Se están desarrollando relaciones nuevas y más responsables entre los consumidores y el mundo de la industria, lo cual desafía el estereotipo de un consumidor manipulado e indefenso.

En definitiva, la globalización de la economía aumenta la complejidad de los mercados: la competencia se intensifica, nuevos actores se transforman en actores poderosos, los consumidores se hacen escuchar y son más exigentes, y las innovaciones tecnológicas están cambiando las configuraciones de los mercados tradicionales. Podría decirse que este aumento en la complejidad del mercado crea grandes dificultades para la empresa y requiere de un mayor entendimiento del entorno global, y un análisis estratégico más afinado del comportamiento del mercado.

Un estudio publicado por la consultora americana Bain (Root and Smith, 2003), sobre una muestra de 729 empresas internacionales de siete países (Francia, Alemania, Italia,

Reino Unido, Japón, Australia y los Estados Unidos) con una cifra de venta mayor a los 500 millones de dólares, ha demostrado que sólo 124 empresas (o 1 de cada 6) tuvieron éxito durante los años 1996-2000 en alcanzar una estrategia de crecimiento rentable de al menos el 8% (en crecimiento del PBI más el efecto inflacionario).

Esto ilustra el hecho de que ser un jugador internacional exitoso en el mercado globalizado está lejos de ser un trabajo fácil. Para una interesante discusión sobre las ventajas y desventajas de la globalización, ver Laudicina (2005).

INTEGRACIÓN DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

La crisis de la Nueva Economía y el colapso de las *start-ups* en el NASDAQ todavía están presentes en la memoria de todos. Las causas de estas fallidas hoy son conocidas:

- Desarrollo internacional demasiado rápido y una subestimación del tiempo requerido para alcanzar el punto de equilibrio.
- Muchas ideas buenas pero imitadas rápidamente dada la ausencia de barreras de entrada y la ausencia de marcas fuertes.
- Falta de propuestas de valor suficientemente diferenciadas.
- Entendimiento erróneo del comportamiento del consumidor en internet, más interesado en “echar un vistazo” que en comprar.
- Prioridad dada a las ventas y a la comunicación por encima de los productos.

A pesar de esta crisis de crecimiento, las Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (*NICT, siglas en inglés*), han crecido de manera exponencial durante los últimos años, pero la velocidad del cambio ha confundido muchas veces a las empresas, provocando un cuestionamiento generalizado de la manera en que se organizarán los mercados y se desarrollarán las estrategias de marketing en el futuro.

Nueva generación de comercio electrónico

En verdad, estamos entrando a una segunda generación del comercio electrónico, por el que entendemos:

Cualquier intercambio electrónico que contribuya a las actividades comerciales y de marketing de la empresa y que facilite las relaciones entre los clientes, los proveedores y/o cualquier otro socio.

Muchas veces el comercio electrónico es meramente percibido como un simple instrumento de venta desplegado a través de un sitio en internet, apenas algo más que un estandarte que presenta a la empresa y un catálogo de productos que los clientes pueden ordenar virtualmente. La realidad es que muy pocas empresas han sido capaces hasta el momento de vender a sus clientes finales a través de internet. Sin embargo, muchas han desarrollado sistemas de Intercambio de Datos Electrónicos (*EDI, siglas en inglés*), que conectan a las empresas con sus socios comerciales a través de líneas telefónicas. Una vez establecida, esta conexión facilita y acelera la comunicación dentro de la cadena de abastecimiento para realizar los pedidos entre los proveedores, los distribuidores y los clientes, para diseminar información, y de este modo generar disminuciones sustanciales de los costos.

Además de la venta por Internet, y de los sistemas de Intercambio de Datos Electrónicos, otras aplicaciones del comercio electrónico incluyen una red externa para reforzar los vínculos entre las partes comerciales tradicionales (mayoristas, importadores, minoristas), las tiendas multimedia en los puntos de venta para presentar un catálogo, o un sistema de mensajes electrónicos personalizado para mantener una relación continuada.

Las principales características del comercio electrónico son muy conocidas

La omnipresencia de la oferta y la demanda, el fácil acceso a información de calidad para un amplio público en cualquier lugar y en cualquier momento, la comparación mundial de ofertas y precios, la ausencia de barreras de entrada, la separación entre la producción y la venta, iguales oportunidades para cada vendedor etc.

Estas características del comercio electrónico han mejorado la eficiencia de los mercados. Estamos cerca de una situación de competencia pura (o perfecta), donde las herramientas de marketing estratégico (diferenciación, innovación, lealtad) son neutralizadas en cierto punto. En este contexto, el objetivo de creación de valor para el cliente se vuelve más difícil de alcanzar, dado el potencial limitado para la diferenciación y la ausencia de protección para las nuevas ideas.

En este nuevo entorno, la empresa que controla el abastecimiento del mercado tiene una ventaja competitiva importante. En las estructuras de comercio tradicionales, la venta es vista y organizada como un sirviente de la producción. En el comercio electrónico, en lugar de vender lo que fabrica, *la empresa virtual venderá lo que pueda distribuir, sin importar quién hace*

los productos. El contacto con el mercado y el saber-hacer en términos de distribución física y logística se han transformado en las competencias clave (Drucker, 2000).

Concepto de mercado virtual

Una de las principales causas del fracaso de las *start-ups* en la Nueva Economía fue la carencia de propuestas suficientemente diferenciadas en comparación con aquellas hechas por las tiendas físicas. Las aplicaciones en internet reemplazan de forma sistemática las actividades tradicionales. El desafío es rediseñar la propuesta tradicional presentando una oferta más global o una nueva combinación de ofertas tradicionales, brindando así mayor valor al cliente.

Por ejemplo, una inmobiliaria puede ofrecer a través de internet información no sólo sobre los pisos y casas disponibles, sino también sobre su renovación, los seguros, el equipamiento de viviendas o servicios de mudanza, seleccionando un conjunto de servicios en referencia a todas las necesidades del cliente en la búsqueda de un hogar.

El análisis del valor agregado basado en lo que se denomina como *concepto de meta-mercado* (Sawhney *et al.*, 2004) lleva a una oferta o conjunto de ofertas definidas a organizarse en relación con todos los elementos (actividades o servicios) que comprenden el espacio cognitivo del cliente. Mientras que, en general, los mercados se organizan alrededor de productos y servicios, el proceso de compra del consumidor se estructura en referencia a actividades que están vinculadas con su espacio cognitivo.

Por ejemplo, del lado de la oferta, el mercado de automóviles se organiza alrededor de los fabricantes, los comerciantes, las aseguradoras, los servicios de financiación, los mecánicos etc.

En contraste, el espacio cognitivo de un comprador de automóviles se compone de búsqueda de información, evaluación, negociación del precio, decisión de compra, seguro, mantenimiento financiero y, finalmente, del valor de reventa.

La empresa virtual tiene la posibilidad de unir el concepto de aprovisionamiento del mercado, basado en los productos, con el concepto de meta-mercado, basado en la lógica y las percepciones del consumidor. Así, el concepto de meta-mercado brinda a la empresa virtual la oportunidad de poner en práctica completamente el concepto de orientación al cliente. De esta manera, los sitios de mercado electrónico pueden posicionarse como un nuevo intermediario entre los compradores y los vendedores, afectando a los sectores tradicionales y extendiendo la competencia más allá de las fronteras de mercado tradicionales.

Reconfiguración de las redes de distribución

Una vez identificadas las aplicaciones del comercio electrónico, es útil verificar si cada aplicación en-línea “complementa” o “reemplaza” las operaciones fuera de internet. Las aplicaciones en-línea no reemplazan sistemáticamente a las actividades tradicionales. En muchos casos, la mejor solución es una combinación de ambas, promoviendo así las complementariedades. Un error clásico es hacer a través de internet sólo lo que se hace manualmente fuera de él, por el solo hecho de reducir los costos. La estrategia de marketing de la empresa debería definir cuál ha de ser la política a adoptar al respecto.

Esta estrategia mixta es la que adoptaron Barnes & Noble, Toy-R-Us, Virgen Express, al contrario de Amazon.com, Dell-Computer y Ryan-air, que operan sólo en internet.

Un segundo tema estratégico que plantea el comercio electrónico es la reconfiguración de la red distributiva. Una visión muy común es que el comercio electrónico permite a las empresas tratar de forma directa con el consumidor final, saltándose a la red de distribución actual y reduciendo así los costos de transacción. El pensamiento común es el siguiente ¿para qué retribuir a los intermediarios si uno se puede comunicar de forma directa con el cliente a través de un vínculo electrónico, dándole la posibilidad de realizar un pedido de forma directa y a un costo menor? Es lo que se denomina *des-intermediación*.

En realidad, el desafío es mucho mayor. Tomados en forma separada, el costo del contacto directo es, de hecho, menor, pero los gerentes deben ver el *costo total de la transacción*. En muchas situaciones, el costo reducido de la relación persona a persona puede ser contrarrestado por un aumento en los costos de logística. El tema no es suplementar a los distribuidores, sino redistribuir las tareas y las funciones entre los actuales actores de la cadena. Esta redistribución (o re-localización) de las tareas es particularmente relevante para la información sobre los productos, el consejo a los clientes, los servicios post-venta, la entrega física de los productos, el empaquetamiento de los productos y las demostraciones o prueba de productos. Existen varias opciones, que se dan a continuación:

- Colocar poco más que un estandarte en el sitio de la empresa en internet, que presente a la compañía, junto con un catálogo de los productos sin la lista de precios. Los distribuidores percibirán al sitio como un apoyo promocional.
- Cobrar en el sitio en internet el mismo precio que el que se cobra en el mercado, pero agregándole los costos de entrega, con lo cual mantendría atractiva la oferta tradicional del distribuidor.

- Vender en el sitio de internet devolviendo una comisión a los distribuidores localizados en el área geográfica donde el producto es vendido.
- Adoptar la misma estrategia de precio de los distribuidores, lo cual es una estrategia agresiva que crea una competencia directa hacia ellos.

De este modo, la cuestión es más un tema de re-asignación de las tareas de distribución entre los diferentes actores. Sería posible, entonces, que una empresa trate de forma directa con los consumidores finales cuando existe información actualizada disponible, mientras deja a los intermediarios aquellas tareas que requieren proximidad física (Dimitriadis *et al.*, 2003).

Cobertura del mercado geográfico

Adoptar la tecnología del comercio electrónico (CE) no implica necesariamente que las empresas deban, de repente, empezar a operar a escala global. Si bien el CE facilita la comunicación, la distribución física y la logística, requieren todavía una competencia específica y significativos recursos financieros. De esta manera, las decisiones que tienen que ver con la cobertura del mercado deben tomarse sólo después de considerar las implicancias físicas (entrega) y psicológicas (comunicación).

El espectacular desarrollo de las *nuevas tecnologías de la información y la comunicación* y la globalización resultante del mercado mundial, puede dar la ilusión de que las distancias ya no importan. En realidad, la distancia es un concepto multidimensional y debe hacerse una distinción entre cuatro dimensiones de distancia (Ghemawat, 2001): geográfica (lejanía física), administrativa (acuerdos de comercio preferenciales), económica (diferencias de riqueza), y cultural (ataduras lingüísticas).

Las nuevas tecnologías de la información han eliminado sólo el componente de la distancia geográfica: el vínculo comunicativo.

Como resultado, un creciente número de empresas están siendo exitosas en el exterior sin inversiones masivas en el extranjero, adoptando un modelo de negocios global denominado *netchising* (Morrison *et al.*, 2004). Este modelo descansa sobre internet para la adquisición, la venta y el mantenimiento de las relaciones con los clientes, y en contratos de sociedad no equitativa para proveer a los clientes directos interacciones y adaptaciones locales y distribución de productos y servicios. *Netchising* ofrece grandes beneficios potenciales en relación con los enfoques de la exportación tradicional o los de inversión directa en el extranjero para alcanzar la globalización.

Comunicación electrónica

El desarrollo de la comunicación electrónica no sólo modifica las funciones respectivas de la fuerza de venta y de la publicidad, sino que también modifica los objetivos y el contenido de la comunicación publicitaria. Las características de la comunicación electrónica son bien conocidas:

Comunicación interactiva: publicidad sobre demanda, comunicación más informativa y objetiva, un sistema de correo electrónico personalizado, un medio igualitario, una comunicación mundial en cualquier parte y a cualquier hora.

El impacto más importante de la comunicación electrónica ha sido el reducir dramáticamente los costos de interacción, es decir, los costos administrativos acarreados por la reunión de las personas para trabajar, por la recolección de información, por la coordinación de actividades y por el intercambio de bienes y

servicios. De acuerdo con un informe de McKinsey, estos costos llegan al 55% del total de los gastos administrativos de las empresas que operan en las economías avanzadas. La reducción de los costos de telecomunicación y transporte, con su difusión masiva de información barata y poderosa, elimina de manera progresiva las barreras entre los mercados y brinda acceso al mercado internacional a cualquier individuo que posea talento o ideas.

Protección de la vida privada en internet

La individualización de la comunicación en-línea provoca la necesidad de información específica para personalizar la oferta. Por lo tanto, cualquier elemento de información susceptible de diferenciar al cliente potencial y de dibujar su perfil detallado, está ganando un gran valor comercial. Esto explica el desarrollo de los bancos de datos y, en consecuencia, del sensible tema de la privacidad y la protección de la vida privada en internet.

El objetivo de la Directiva Europea sobre Información Privada, promulgado en la Unión Europea en 1995, es proteger toda la información personal y permitir su recolección sólo para objetivos específicos, explícitos e identificables, pero no permite ningún procesamiento adicional. Los recolectores privados de información deben informar a los individuos del propósito específico de su información grabada, y deben mantener la información precisa y actualizada. Los asuntos relacionados con la información son accesos garantizados para revisar información personal y deben otorgar el derecho de negarse a que su información personal sea transferida a una tercera parte. Además, si la información es recolectada para un propósito y luego se la utiliza para otro, debe notificarse y dar la oportunidad de rechazar la segunda utilización (Gladstone y Scheibal, 2001).

Así, aquellos tiempos en los que las empresas podrían hacer lo que quisieran en cuanto a la privacidad de sus empleados están desapareciendo. La presión por parte de los gobiernos y de los clientes para contar con nuevas reglas se está intensificando. La Directiva sobre la Información Privada de la Unión Europea es una primera manifestación de una forma de gobierno mundial.

En resumen, el comercio electrónico brinda a la empresa nuevas oportunidades para relacionarse con el mercado de una manera más eficiente, no sólo por el ahorro de costos, sino también en términos de una mayor personalización de la oferta de la empresa y de su estrategia de comunicación y de venta. El comercio electrónico tiene un fuerte impacto en el marketing operativo y también constituye un desafío importante para el marketing estratégico.

SURGIMIENTO DE NUEVOS VALORES

Nuestra era se caracteriza por ciertas paradojas (de Woot, 2005).

Nuestra capacidad de producir riqueza no ha sido jamás tan grande, y al mismo tiempo, las inequidades en el mundo no han sido jamás tan profundas. El extraordinario dinamismo de la economía de mercado coexiste con la pobreza de la mitad de la población. La tendencia económica se dirige hacia la globalización, mientras que las políticas siguen teniendo un carácter nacional. Sucede como si se hubiera librado al sistema económico y técnico a sus propios mecanismos. El entorno se deteriora mientras que el conocimiento científico, el saber hacer técnico y la riqueza acumulada podrían proteger al planeta.

Esta situación, producto de una compleja acumulación extrema de factores, afecta a las empresas y las obliga a repensar sus responsabilidades hacia la sociedad y a considerar la economía de mercado con sus fortalezas, pero también con sus debilidades y sus fallos. Hoy, muchas voces se levantan (La Comisión Europea, los líderes empresariales, las ONGs etc.), para apoyar la idea de un desarrollo sostenible y lo que es conocido como el enfoque de los grupos de interés (*stakeholders*) en la gestión.

Debate de los “accionistas” versus los “grupos de interés”

Desde mediados de la década de los '80 hemos sido testigos de una creciente atención dada al valor de los grupos de interés, en particular en empresas de los Estados Unidos y del Reino Unido. El tradicional *enfoque del accionista* del premio Nobel Milton Friedman (1970) sostiene que el propósito de los negocios es aumentar los beneficios o el valor del accionista. El principal argumento para sostener esta visión es bastante claro: si los administradores no reconocen la primacía de los accionistas resultará en menores rendimientos para ellos y, por lo tanto, menores motivaciones para los potenciales inversores, menor actividad y mayor desempleo. Un ejemplo de la definición de misión en una empresa orientada al accionista es el de Coca-Cola, que declara:

Existimos para crear valor para nuestros accionistas sobre bases de largo plazo, a través de la construcción de un negocio que enriquece las marcas de Coca-Cola. Este es nuestro máximo compromiso.

Por otro lado, el *enfoque de los grupos de interés* establece que la empresa es responsable de y debería trabajar para el beneficio de sus grupos de interés. ¿Quiénes constituyen estos grupos de interés? (ver la figura 3.1). Una definición popular sostiene que

los grupos de interés es cualquier individuo o grupo que puede afectar o ser afectado por los objetivos de la organización: empleados, clientes, proveedores, la comunidad local y el entorno. El enfoque de los grupos de interés no especifica, sin embargo, qué grupo de interés tiene prioridad sobre otro. Un ejemplo de una definición de misión de una empresa orientada a los grupos de interés es el de Cadbury Schweppes, que sostiene:

Nuestra tarea es construir nuestra tradición de calidad y valor, y brindar marcas, productos, resultados financieros y rendimiento comercial que satisfaga los intereses de nuestros grupos de interés, consumidores, proveedores y de la comunidad en la que operamos.

En el corazón del modelo de los grupos de interés, que es un concepto algo escurridizo, está el principio de que todas las personas deben ser respetadas y de que la empresa existe para satisfacer de igual manera a todos los grupos de interés, que es un objetivo complejo. Simplemente, la multiplicidad de grupos de interés constituye las complejidades.

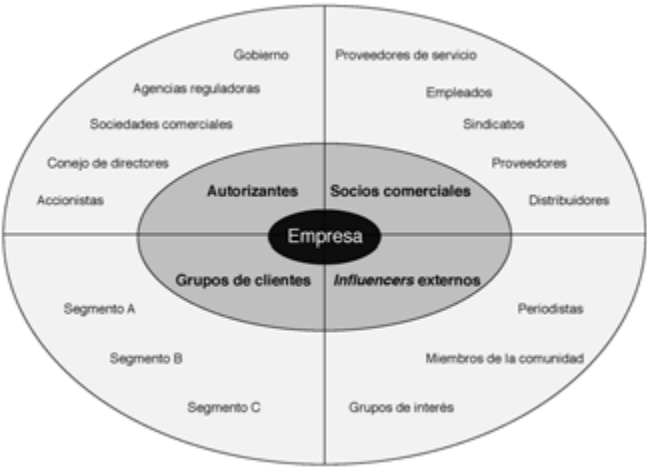
Esto se pone de relieve cuando los ejecutivos se confieren a sí mismos altos aumentos de salarios, mientras autorizan aumentos irrisorios para los empleados, cuando los beneficios para los accionistas han sido modestos y los precios para los consumidores no han disminuido, ni se ha mejorado el servicio. Un caso notorio es el del banco Barclay en 1998, que le confirió a su director general un aumento muy importante, a la vez que reducía su fuerza de trabajo en 7.500 personas y cerraba 172 sucursales.

A primera vista, pareciera que resulta difícil para ambos enfoques coexistir en armonía dentro de una misma economía. El argumento para apoyar el enfoque de los grupos de interés

tiene, sin embargo, su propio sostén: aunque las necesidades de los accionistas estén satisfechas, habrá un efecto adverso en el rendimiento de la empresa y, por lo tanto, en los beneficios de los propios accionistas.

La idea de que satisfacer las necesidades de todos aquellos que tienen algún interés en el negocio puede ir de la mano con mayores beneficios tiene un atractivo obvio. El surgimiento de los nuevos valores descritos en esta sección sugiere que se ha obtenido un progreso sustancial en esta dirección.

Figura 3.1. Los grupos de interés de la empresa



Fuente: el autor.

Adopción de una visión socio-ecológica del consumo

El movimiento medio-ambiental y la visión socio-ecológica del consumo reflejan una nueva conciencia sobre la escasez de los recursos naturales, el crecimiento descontrolado de los desperdicios y el costo social del consumo.

Entre 1890 y 1990, la población del mundo se ha multiplicado por 4, mientras que el consumo de los productos industriales se ha multiplicado por 40, el uso de la energía por 16, el consumo de agua por 9, el consumo de pescados por 35 y la producción total en el mundo, por 14. Esta discrepancia entre el crecimiento de la población y el crecimiento del consumo es aún mayor en los países industrializados.

Esta nueva conciencia sobre la escasez de recursos refleja un cambio de actitud hacia el consumo como algo que ya no es visto como un fin en sí mismo, sino que deben considerarse sus implicancias positivas (costo de oportunidad) y negativas (costos de prevención y reparación). La globalización está diseminando positivamente esta nueva cultura a medida que los mercados se vuelven más interdependientes y que las actividades de provisión y producción se extienden alrededor del planeta.

El argumento básico del ecologismo es el de ponerle un precio al uso del entorno, que hasta hace poco se consideraba un “bien gratuito”.

Los instrumentos económicos que solían poner un precio al uso del entorno adoptaban, en general, la forma de un impuesto directo sobre las actividades contaminantes, ya sea en prevención (impuestos ecológicos) o en una perspectiva reparadora (cuotas ecológicas).

El inventario del ciclo de vida es la herramienta básica que utilizan los ecologistas y a través de ésta se evalúa el impacto ambiental de un producto *“desde la cuna hasta la tumba”*:

El inventario del ciclo de vida es un proceso que cuantifica el uso de la energía y los recursos y la emisión al entorno asociada con un producto durante todo su ciclo vital. Da cuen-

ta del impacto ambiental de la provisión de materias primas, la fabricación y la producción, el embalaje, la distribución y las características de utilización, hasta el desecho.

Enfrentadas a este pensamiento, las empresas se han visto forzadas a revisar sus conceptos subyacentes sobre los productos, desde la provisión de materias primas hasta el desecho. En el futuro, la certificación ISO-14001, que mide y certifica el grado de cuidado del medioambiente de los productos, probablemente se vuelva una condición previa para poder participar en concursos internacionales, como ya es el caso con la norma ISO-9000.

Una nueva directiva de la Unión Europea bajo la consideración del Parlamento Europeo constituye un buen ejemplo de las implicaciones prácticas de la ecología.

Bajo estos términos, los fabricantes de automóviles deberán llevar a cabo los reciclajes de sus autos, autobuses y camiones. La directiva alienta el uso de material reciclado. Requiere que el 85% del peso de todos los vehículos vendidos en la Unión Europea después del 2007 sean de sustancias recuperadas. Esta directiva se aplicará retroactivamente al 2006, lo que significa que la industria automotriz europea tendrá que reciclar 170 millones de automóviles que actualmente se utilizan en Europa.

La preocupación por el medio ambiente detrás de esta directiva proviene del mercado y es la expresión de nuevas necesidades dentro de la sociedad. No es una moda pasajera ni una tendencia de protesta. Es un modo de vida, que se ha expandido rápidamente entre todos los niveles de la sociedad y alrededor del mundo. Esta preponderancia de las necesidades colectivas sobre las necesidades individuales es un nuevo fenómeno eco-

lógico y representa una revisión de las formas más salvajes del capitalismo.

Hasta hace poco, tal concientización ecológica podía ser vista como una preocupación de las economías industrializadas, pero la interdependencia de los mercados provocada por la globalización, la ha modificado. También explica por qué las nuevas normas ambientales están en el corazón de las negociaciones comerciales internacionales, aunque los intentos de la Unión Europea de imponer estándares más altos sean muchas veces considerados como un obstáculo al libre comercio por parte de los Estados Unidos, y como una forma disfrazada de proteccionismo por parte de los países en desarrollo.

Objetivo de eco-eficiencia

La visión socio-ecológica del consumo induce a las empresas a mejorar su “eco-eficiencia”, es decir, a aumentar el volumen de producción por unidad de recurso natural. Este objetivo se alcanzará aplicando a los recursos naturales el principio adoptado por Henry Ford durante los años ‘20 en la utilización de los recursos humanos: “hacer más con menos”.

Históricamente, la productividad de la fuerza de trabajo ha aumentado 200 veces en la industria y 20 veces en la agricultura. Esto significa que, en la industria, un trabajador hace el trabajo de 200 trabajadores tres siglos atrás. En comparación, la productividad en el uso de los recursos naturales y de la energía por unidad de producción ha aumentado sólo 10 veces desde el siglo XVIII. Sin embargo, este aumento en la productividad permite hoy producir una tonelada de acero con 10 veces menos energía que antes (Lambin, 2004/2007).

Todos los especialistas coinciden: el potencial de mejora de la eco-eficiencia de la mayoría de los productos es enorme (a través de la des-carbonización, des-materialización, reducción de desperdicios y de la contaminación etc.). Además de ser beneficioso para el entorno, mejorar la eco-eficiencia tiene un impacto positivo sobre la rentabilidad de la empresa, creando, así, una situación de *ganar-ganar* (*win-win*, en su versión inglesa), en la que se obtienen beneficios tanto por parte del entorno como por parte de la economía (ver la ilustración 3.1).

Por último, pero no menos importante, la imagen de una empresa con una buena reputación ecológica se está transformando en un argumento cada vez más fuerte para crear lealtad entre los clientes, empleados y accionistas. Hoy, más inversores están expresando sus preferencias por las fundaciones éticas que reagrupan a las empresas con credenciales de bien social y ecología, como lo ilustra el crecimiento de los fondos de inversión sostenibles (Louche, 2003).

Hacia un gobierno global

La globalización de la economía mundial impone evaluar la función del Estado en el gobierno global. Es un hecho establecido que los estados nacionales carecen de prerrogativas nacionales hasta el punto de no controlar las actividades transnacionales. El contraste entre los medios con los que cuentan las naciones para el gobierno nacional (entre el 30 y el 50% de PIB) y la debilidad de recursos a nivel mundial es asombroso. Se sabe que una economía de mercado requiere un gobierno fuerte para definir y reforzar las reglas del juego competitivo. Depende del Estado, por ejemplo, el encontrar un equilibrio entre los principales asuntos macro-económicos (como, por ejemplo, la estabilidad de los precios) y la garantía de una mínima cohesión social y solidaridad. Una economía de mercado,

sea nacional o global, necesita de un gobierno fuerte para funcionar sin problemas. En un mercado altamente regulado o sin regulación alguna, el riesgo de ver prevalecer un capitalismo salvaje es alto.

Si el sistema de economía de mercado en Rusia no funcionó correctamente durante los primeros años de su adopción, se debió no al mercado, sino a un gobierno demasiado débil y a la ausencia de regulaciones económicas y de mercado que son necesarias para asegurar un correcto funcionamiento de una economía de esta naturaleza. En este tipo de mercado desregulado “lo menos es lo mejor”, y la mafia, o un puñado de individuos corruptos, manejan todo el sistema.

Ilustración 3.1

ANÁLISIS ECONÓMICO DE LA ECOLOGÍA

- En 1992, el informe Meadow del Club de Roma llamó la atención de la economía mundial sobre las limitaciones del crecimiento económico, el riesgo de agotar los recursos no renovables, la destrucción del medio ambiente y el crecimiento descontrolado de los desperdicios. Esta nueva conciencia llevó a que las autoridades públicas y los movimientos políticos escucharan las recomendaciones hechas por los economistas.
- Para ellos, el entorno es parte de la economía y el mejor camino para proteger el medio ambiente es asignar un precio a su utilización en lugar de considerarlo un bien público gratuito, en contraste con el resto de los bienes encontrados en una economía de mercado.
- Si no existe un precio de mercado, los consumidores y los fabricantes se ven motivados a utilizar el medio ambiente como una “reserva libre”, incluso si los costos sociales generados por su comportamiento contaminante son elevados, dado que el mercado no los evalúa. De este modo, aquellos que generan estos costos sociales no los pagan, y no son tenidos como responsables de los costos implicados por su eliminación.

Cont...

- La solución propuesta por los economistas es ponerle un precio al uso del entorno. Este precio debería ser igual a la suma del total de los costos sociales generados por la contaminación tal como lo evalúan las partes contaminadas. Dado este precio, los contaminantes utilizarían el entorno sólo en la medida en que los beneficios de este uso sean más elevados que el precio que tendrán que pagar por él. De esta manera, los contaminantes asumirían el costo social de la contaminación. Esta es la idea detrás del principio “el que contamina, paga”.
- Los instrumentos económicos utilizados para establecer un precio en el uso del entorno generalmente adoptan la forma de un impuesto directo sobre las actividades contaminantes, ya sea como prevención (impuestos ecológicos) o desde una perspectiva reparadora (cuotas ecológicas).

Fuente: Lambin, Gallucci y Sicurello (2009).

Pero, en un mercado global regulado, ¿qué organización internacional asumirá este gobierno global? En otras palabras, si hay una “*aldea global*”, ¿qué consejo municipal estará a cargo?

En el mundo actual, el impulso de mantener y clamar por la propia identidad cultural es más fuerte que nunca y, en los años venideros, será el “*principio de subsidiariedad*” el que guíe la toma de decisiones. *Lo que pueda resolverse mejor a nivel local, debe atenderse a nivel local.*

Por otro lado, para asuntos internacionales tales como la ecología, la privacidad en internet, la seguridad, el terrorismo, la salud etc., se necesitan formas de gobierno global. Este tema apenas está en agenda, pero hay nuevas formas de iniciativas globales que pueden aportar soluciones como, por ejemplo, las conferencias sobre ecología realizadas en Kyoto, Montreal y La Haya.

El capitalismo global necesita de poderes que logren un contrapeso y vayan más allá de los gobiernos nacionales. Al contrario de las demandas de los defensores de la anti-globalización, los poderes de las organizaciones supra-nacionales tales como la Organización Mundial del Comercio, el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial deberían reforzarse, así como crear nuevas organizaciones supra-nacionales para tratar estos asuntos transnacionales. Sin ellos, se aumenta el riesgo de que terminemos en una forma de capitalismo mucho más salvaje del que tenemos en estos momentos, operando en un mercado totalmente desregulado.

La responsabilidad social corporativa

Las empresas están aceptando el concepto de responsabilidad social corporativa (RSC), y los escándalos financieros de varias empresas de Estados Unidos (Arthur Andersen, Worldcom...) han contribuido a reforzar esta tendencia. Las razones de la adopción de esta filosofía de negocios a nivel corporativo pueden resumirse como sigue:

- Cualquier empresa necesita un entorno saludable y próspero para alcanzar sus objetivos de desarrollo. El progreso económico no puede construirse sobre un problema social.
- Un sistema económico global bajo el cual la mitad de la humanidad se encuentra excluida no es, obviamente, viable políticamente, ni aceptable moralmente.
- El Estado de Bienestar y las soluciones fiscales y sociales que implica han alcanzado claramente sus límites, tanto en sus fundamentos cualitativos como financieros.

- Más que pagar más impuestos, la sociedad civil debería despertar y comprometerse en favor del bien común.

La compañía responsable sabe que tiene una responsabilidad hacia la sociedad y no sólo hacia sus accionistas. Se trata de una organización, grande o pequeña, que desea establecer una relación sostenible y de largo plazo con la comunidad en la que vive, y de la cual obtiene su prosperidad. Al participar en la vida social, la empresa responsable compromete sus recursos y competencias para ayudar a combatir los problemas sociales, a menudo cooperando con las autoridades públicas. Los terrenos en los que la empresa responsable puede contribuir son muchos y variados.

Desarrollar el tejido económico de una región, mantener o desarrollar el empleo, participar en programas de educación, proteger el medio ambiente, dialogar con los grupos de interés, promover el desarrollo urbano, luchar contra la exclusión social.

Una parte clave de esta visión es que las empresas son la fuerza más poderosa para cambiar el mundo moderno: los estados, las iglesias y las universidades no deberían ser tímidos, pero sus acciones, lentas por naturaleza, son meramente complementarias a la función más importante de las empresas.

En la nueva economía global, el comportamiento ético, que consiste en “hacerlo bien (financieramente) al hacer el bien (socialmente)”, no sólo es compatible con el objetivo del capitalismo moderno, como lo evidencia el éxito de las fundaciones éticas, sino que también representa una ventaja competitiva al satisfacer una demanda del mercado (ver ilustración 3.2). Nuevamente, la interdependencia de los mercados creada por la globalización ayuda a asegurar que estos nuevos estándares de

comportamiento se transformen en un imperativo para cualquier empresa que tenga la ambición de transformarse en un jugador del mercado global.

Esta filosofía de gestión responsable está ganando aceptación rápidamente en Europa dentro de la comunidad de los negocios, como evidencia la proliferación de los códigos de conducta, la creciente adopción de los sistemas de información de la *Triple Línea Mínima* (*Triple Bottom Line*), la orden de Responsabilidad Humana sugerida por la Alianza por un mundo responsable, los esfuerzos de Transparencia Internacional, la convención anti-soborno de la Organización para el Desarrollo y la Cooperación Económica etc. La Triple Línea Mínima representa la idea de que los negocios deben dar cuenta de su rendimiento económico, ambiental y criterio social, e intentar satisfacer a sus grupos de interés en estos tres ámbitos.

El impacto potencial de la certificación de responsabilidad social

A medida que el mundo se vuelve más interrelacionado e interconectado por los medios globales, el mal comportamiento social por parte de las empresas se hace público rápidamente.

Por ejemplo, las prácticas laborales y ambientales de Nike en Vietnam durante la década de los '90 se transformaron con rapidez en un escándalo público y un problema de marketing significativo para Nike, que provocaron boicots, pérdida de ingresos y, más significativamente, un daño tremendo a la reputación de la empresa.

Un asunto de responsabilidad social importante que deben atender las empresas es la naturaleza contextual de lo que cons-

tituye un “bien social”. En Europa y en los Estados Unidos se protege a los niños y no se los considera un bien económico del hogar. Pero, esto no es así en algunas culturas donde el valor económico de los niños es una contribución significativa al ingreso del hogar.

Estas diferencias en lo que debe considerarse como el uso responsable y próspero de los recursos por parte de las empresas son factores de motivación que están logrando iniciativas tales como los nueve principios de las Naciones Unidas, y la adopción de las certificaciones ISO-14.000 (medio ambiente) y SA8000 (RSC) por parte de las corporaciones globales.

SA8000 es un conjunto de estándares internacionales del lugar de trabajo y los derechos humanos desarrollado por Responsabilidad Social Internacional, con aportes de las Naciones Unidas y numerosas ONGs. SA8000 está siendo adoptada alrededor del mundo de manera similar a las ISO-9000 e ISO-14000, mientras que las corporaciones multinacionales son alentadas por sus grupos de interés a ser más responsables socialmente (ver Cómo implementar el marketing 3.1).

Este conjunto de líneas directivas de RSC pueden aplicarse a través de la cadena de abastecimiento, y es posible que la certificación SA8000 pueda eventualmente transformarse en un “pasaporte internacional” a los mercados extranjeros para las empresas registradas, o barreras de entradas para las que no lo estén. También se espera que los estándares puedan traspasarse eventualmente a los proveedores de las empresas más grandes, es decir, a las pequeñas y medianas empresas (ver ilustración 3.3).

Ilustración 3.2**CÓMO MEJORAR EL RAZONAMIENTO ÉTICO**

1. *La prueba legal.* ¿La acción contemplada, viola la ley?
2. *La prueba del deber.* ¿La acción contemplada es contraria a las obligaciones morales ampliamente aceptadas tales como: fidelidad, gratitud, justicia, buena conducta y beneficencia?
3. *La prueba de la obligación especial.* ¿La acción propuesta, viola alguna otra obligación especial que surge del tipo de organización de marketing de la que se trata? (empresas farmacéuticas, fabricantes de juguetes etc.).
4. *La prueba del motivo.* ¿Es dañina la intención de la acción contemplada?
5. *La prueba utilitaria.* ¿Existe una acción alternativa satisfactoria que produzca beneficios iguales o mayores a las partes afectadas que la acción propuesta?
6. *La prueba de los derechos.* ¿La acción contemplada, infringe derechos de prosperidad, privacidad o derechos inalienables del consumidor tales como el derecho a la información, el derecho a ser escuchado, el derecho a elegir y el derecho a recibir medicamentos?
7. *La prueba de la justicia.* La acción propuesta, ¿deja con un menor confort a otra persona o grupo?

Fuente: Laczniak y Murphy (1993, p.49).

¿Cuál es el vínculo, si es que hay alguno, entre la responsabilidad social y el rendimiento financiero? En otras palabras, ¿resulta ser rentable? Las dos áreas de grupos de poder que parecen dominar la relación son las de los empleados y los clientes. La información que vincula la orientación al cliente y el rendimiento financiero de la empresa es apremiante. Las empresas que son más sensibles a los clientes suelen generar mayores beneficios. Para una mayor información sobre estos estudios ver Gottleland (2005). Muchos estudios (por ejemplo, Kottler y Heskett,

1992) han encontrado también que una variedad de prácticas de RRHH se correlacionan positivamente con el rendimiento financiero. Más allá de los empleados y los clientes, hay poca evidencia que vincule a las otras áreas de grupos de interés con el rendimiento financiero. Hay poca evidencia de que el compromiso de la empresa con la actividad social es sus varias formas tales como la filantropía, el marketing relacionado con una causa, o eventos que involucren a las comunidades locales etc., aumenten los beneficios, al menos directamente; incluso cuando muchas empresas puedan creer que tal actividad pueda mejorar su imagen corporativa (Johnson, 2003).

Cómo implantar el marketing 3.1

CÓMO APLICAR LOS ESTÁNDARES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL: LOS ESTÁNDARES DE LA SA8000.

1. *El trabajo infantil.* Prohíbe el uso de fuerza laboral infantil (menores de 15 años, a menos que en las regulaciones locales el límite de edad sea más alto), regula el apoyo requerido a las empresas para la educación de los trabajadores en edad escolar; el tiempo de trabajo y de escolaridad no puede ser mayor a las 10 horas diarias; la empresa no debe exponer a los niños dentro o fuera de su lugar de trabajo a situaciones peligrosas o que atenten contra su salud.
2. *Fuerza de trabajo forzada.* Prohíbe el uso de la “fuerza de trabajo forzada”.
3. *Salud y seguridad.* Requiere condiciones de trabajo seguras y saludables, capacitación sobre salud y seguridad para todos los trabajadores, condiciones de trabajo y de vida limpia y sana (para el caso de que las condiciones de vida sean provistas por la empresa).
4. *Libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva.* Requiere que la empresa permita, sin discriminación, las formas de asociación de los trabajadores en sindicatos, y que puedan involucrarse en la negociación colectiva.

Cont...

5. *Discriminación*. Prohíbe la discriminación basada en el género, la raza, la casta, etc., en el empleo, la compensación, la capacitación, los ascensos o la jubilación.
6. *Prácticas disciplinarias*. Prohíbe el uso de la coerción o el castigo corporal.
7. *Horas de trabajo*. Prohíbe que el trabajo requerido exceda las 48 horas por semana, y requiere, al menos, 1 día de descanso de cada 6 trabajados. Permite hasta 12 de horas extras por semana con remuneración adicional.
8. *Compensación*. Requiere que la empresa pague a los trabajadores un mínimo legal y el “salario vital” establecido legalmente.
9. *Sistemas de gestión*. Requiere una política de la empresa respecto de la responsabilidad social, que incluye auditorías en responsabilidad social para la organización en sí misma y para sus proveedores y subcontratistas.

Fuente: SA8000 (2001).

Marketing y pobreza

Uno de los grandes desafíos del siglo XXI será el de ocuparse de la pobreza mundial. Alrededor de 4 billones de personas, aproximadamente dos tercios de la población mundial, viven con menos de 1.000 dólares al año. Son 8 veces más que aquellos que ganan 10.000 dólares o más al año. Hoy es un hecho demostrado que el crecimiento económico de un país está muy relacionado con la creación de nuevas empresas de ese país. De este modo, el emprendimiento empresarial puede constituir un poderoso medio de reducción de la pobreza (Rahul, 2002).

Como se ha observado en el campo de las finanzas, donde el desarrollo del micro-crédito ha contribuido de manera significativa a facilitar el emprendimiento empresarial en los países

pobres, ¿no deberíamos nosotros, los intelectuales y profesionales del marketing, desarrollar también formas de *marketing de bajo costo o marketing “básico”*, tanto en el marketing estratégico como en el operativo, para darle a los emprendedores empresariales de los países pobres los instrumentos apropiados de esta disciplina?. Algunas empresas están apuntando deliberadamente a los pobres adoptando estrategias como las siguientes (Little, 2003):

- Reformulando los bienes de consumo, vendidos en empaques más pequeños para hacerlos accesibles a los pobres;
- Tratando de recortar los costos de transacción a través de la introducción de sistemas de distribución más apropiados que vinculan las viejas y las nuevas tecnologías (bicicletas y teléfonos móviles);
- Adoptando tecnologías que hacen que los productos sean más accesibles y beneficiosos socialmente, como las células solares para generar electricidad en las comunidades de bajos ingresos.
- Reduciendo los precios de los productos o renunciando a los beneficios con el objetivo de ayudar a los pobres y desamparados. Este asunto está siendo actualmente debatido acaloradamente en el sector farmacéutico.

De esta manera, pareciera que el mundo de los negocios, y en particular el marketing, tienen una función que cumplir en la posibilidad de vender más a los pobres. Puede resultar rentable para las empresas involucradas y puede ayudar a mejorar la calidad de vida de los pobres. Ahora bien, aunque obtener beneficios de la pobreza puede tener sentido financieramente, resulta aceptable éticamente? El argumento es el siguiente: si aquellos

que están actualmente excluidos de la sociedad de consumo no son introducidos en la economía, la división entre ricos y pobres será aún más profunda, creando mayor tensión social y minando todo desarrollo futuro.

En resumen, los valores emergentes en el mundo corporativo colocan el debate sobre accionistas versus grupos de interés en una nueva perspectiva, y sugieren que existe una creciente convergencia entre el modelo de los accionistas y el modelo de los grupos de interés. Nuestra visión puede resumirse como sigue:

- El enfoque del accionista es la piedra fundamental del sistema de economía de mercado, y debe ser claramente reafirmado: *la función de la empresa es crear valor para el accionista*. Desafiar esta visión es como dispararse en el propio pie y minar la credibilidad del sistema capitalista y la confianza de los inversores, teniendo en cuenta que esos inversores son, cada vez más, inversores institucionales.
- En una economía de mercado competitiva, no hay otra manera para generar valor para el accionista que *creando primero valor para el cliente*. Mucha evidencia empírica contundente (ver, por ejemplo, Anderson *et al.*, 2004) apoya la proposición de que la satisfacción del cliente genera valor para el accionista. Así, el objetivo de la satisfacción del cliente debería ser la preocupación central de la empresa, adoptando la filosofía de negocios de orientación al mercado que venimos describiendo en este texto.
- Los clientes actuales son más demandantes en su reconocimiento de valor. No quieren tener sentimientos de culpa en su consumo. Esperan que las empresas o las marcas con las que conviven satisfagan criterios de buen comportamiento, tales como la ecología de los productos, una

práctica social y humana por parte de la empresa, un compromiso político y estratégico, una conducta ética etc.

Entonces, es el objetivo de satisfacer al cliente lo que eventualmente lleve (fuerce) a las empresas a adoptar el enfoque de los grupos de interés, y la empresa orientada al mercado adoptará con gusto este enfoque porque contribuirá a aumentar el valor para el accionista.

Ilustración 3.3

¿ES EFECTIVA LA AUTO-REGULACIÓN?

Para promocionar la responsabilidad social, se ha abrazado desde hace ya mucho tiempo la importancia de la auto regulación y de los códigos de conducta como los principales instrumentos de imposición voluntaria de reglas (Arroz, 1973). Más de cuarenta años después, se siguen planteando cuestionamientos acerca de la auto-regulación, en vistas del creciente número de empresas que adoptan espontáneamente códigos de conducta corporativos. La cuestión resulta particularmente relevante cuando la empresa Enron, un año antes de que el escándalo financiero se hiciera público, fue felicitada por la calidad de sus códigos de conducta corporativos. Kolk y van Tulder (2002) han examinado de cerca la naturaleza de los códigos de trabajo infantil de seis empresas internacionales de indumentaria (Levi Strauss, Nike, Gap, C&A, Hanes & Mauritz y WE) pioneras en el sector textil y de calzado, donde el trabajo infantil es un asunto muy sensible. Los autores concluyeron claramente que la auto-regulación, con los códigos de conducta como sus instrumentos principales, se consideran efectivos en la promoción de la responsabilidad social empresarial, en particular cuando existen sistemas monitoreados, tales como la certificación SA8000.

Fuente: Kolk and van Tulder (2002).

IMPLICACIONES DE LA GESTIÓN ORIENTADA AL MERCADO

Dentro de la economía globalizada, el marketing estratégico cumple más que nunca una función social. Sigue siendo el mejor mecanismo para ajustar la demanda a la oferta, pero también provoca un círculo virtuoso de desarrollo económico y social, reforzado actualmente por los cambios sociales, culturales y tecnológicos que se observan en el mercado. Estas evoluciones en la economía global interconectada crean las condiciones para ser optimistas respecto de su contribución a una economía de mercado más democrática y transparente, basada en nuevos valores. En este nuevo entorno, las autoridades nacionales y supranacionales juegan una función clave: monitorear y controlar las iniciativas adoptadas para satisfacer las necesidades emergentes, con el objetivo de reconciliar la eficiencia del mercado con los imperativos de una función social.

¿Cuáles son las implicaciones de estos cambios evolutivos respecto de la gestión? Como se ha visto, el paradigma de la orientación al mercado es complejo y puede ser definido en referencia a tres dimensiones: cultura, análisis y acción. ¿En qué medida impactan los cambios evolutivos del mercado anteriormente descritos sobre estas tres dimensiones?

1. *Cultura*. La filosofía corporativa es la del sistema económico social de mercado. Es a través de la creación de valor para el cliente que la empresa alcanzará sus objetivos de beneficios y crecimiento, creando así valor para el accionista. Este objetivo, más relevante que nunca, también resulta más desafiante en una economía globalizada e interconectada competitivamente. Además, para satisfacer las expectativas de los nuevos consumidores, las empresas tendrán que integrar los objetivos de desarrollo

sostenible y solidaridad social que diferencian al sistema económico social de mercado, un modelo ampliamente aceptado dentro de la Unión Europea.

2. *Análisis*. El objetivo del marketing estratégico es brindar una propuesta de valor a un segmento de mercado bien definido, que sea diferenciado de la competencia y, a la vez, sostenible para la empresa. En la nueva economía, este objetivo resulta más difícil, dada la complejidad de los mercados mundiales con la aparición de nuevos jugadores poderosos, tales como la voz de la sociedad civil, el poder del consumidor, la influencia de las ONGs, los comerciantes masivos etc. Esta nueva complejidad de los mercados requiere reforzar el cerebro estratégico de la empresa.
3. *Acción*. Estimulado y enriquecido por el desarrollo de las tecnologías de la información, el brazo comercial de la empresa tiene herramientas impensables hasta hace poco; la segmentación uno-a-uno, la comunicación personalizada, el acceso al mercado mundial en cualquier parte y a cualquier hora, bajas barreras de entrada, precios personalizados, venta relacional etc. En resumen, tiene la capacidad de alejarse de una “estrategia de producto” hacia una “estrategia de solución”. Como resultado de estos cambios, el mercado masivo se está transformando en una “masa de nichos” (The Economist, 2006).





BIBLIOGRAFÍA

- A.T. Kearney Inc. (2002), *Globalization's Last Hurrah?* A.T. Kearney/Foreign Policy Magazine Globalization Index, enero-febrero.
- Abbott, L. (1955), *Quality and Competition*, Nueva York, John Wiley & Sons.
- Alderson, W. (1957), *Marketing Behavior and Executive Action*, Homewood, IL, R.D. Irwin.
- Anderson, W. Fornell, C. y Mazvancheryl, S.K. (2004), Customer Satisfaction and Shareholder Value, *Journal of Marketing*, 68, octubre, pp. 172-185.
- Anderson, M. y Sullivan, M. (1993), The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms, *Marketing Science*, 12, pp. 125-142.
- Ambier, T. (2000), Marketing Metrics, *Business Strategy Review*, 11, 2, pp. 59-66.
- Arrow, K.J. (1973), Social Responsibility and Economic Efficiency, *Public Policy*, 21, pp. 303-317.
- Aufreiter, N.A., Lawver, T.L. y Lum, C.D. (2000), A New Way to Market, *McKinsey Quarterly*, 2, pp. 43-61.
- Bearden, W.O. y Etzel, M.J. (1982), Reference Group Influence on Product and Brand Purchase Decision, *Journal of Consumer Research*, 9, 2, pp. 183-194.
- Begley, T.M. y Boyd, D.P. (2003), The Need for a Corporate Global Mind-set, *MIT Sloan Management Review*, 44, 2, pp. 25-32.

- Bennet, R. y Cooper, R. (1981), The Misuse of the Marketing Concept: An American Tragedy, *Business Horizons*, 24, 6, noviembre-diciembre, pp. 51-60.
- Boddewyn, J.J., Soel, R. y Picard, J. (1986), Standardisation in International Marketing: Is Ted Levitt in Fact Right? *Business Horizons*, noviembre-diciembre, pp. 68-75.
- Boisdevésy, J.C. (1996), *Le marketing relationnel*, París, les Éditions d'Organisation.
- Buzzell, R.D. (1968), Can you Stancarcaae Multinational Marketing ?, *Harvard Business Review*, 46, 6, pp. 106-113.
- Buzzell, R.D. y Ortmeier, G. (1995), Channel Partnership Streamline Distribution, *Sloan Management Review*, primavera, pp. 85-96.
- Cassidy, F., Freeling, A. y Kiewell, D. (2005), A Credibility Gap for Marketers, *McKinsey Quarterly*, 2, pp. 9-10.
- Chamberlin, E.W. (1933/1962), *The Theory of Monopolistic Competition*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Charitou, C.D. y Markidés, C.C. (2003), Response to Disruptive Strategic Innovations, *MIT Sloan Management Review*, 44, 2, pp. 55-63.
- Christensen, C.M., Cook, S. y Hall, T. (2005), Marketing Malpractice: The Cause and The Cure, *Harvard Business Review*, diciembre, pp. 76-83.
- Conference Board (2004), *Innovation Becoming Higher Priority in Global Companies*, 30 de junio.
- Cooper, R.G. (1993), *Winning at New Products*, Reacing MA, Addison Wesley.
- Court, D.C. (2004), A New Model for Marketing, *McKinsey Quarterly*, 4, pp. 4-6.

- Croft, D. (2004), Shopping with Attitude: How Citizen-consumers are Behind a Radical Overhaul of the Coop Brand, *European Retail Digest*, 42, pp. 38-41.
- Day, G.S. (1990), *Market-driven Strategy*, Nueva York, The Free Press.
- Day, G.S. (1999), *The Market Driven Organization*, Nueva York, The Free Press.
- Day, G.S. (1997), Aligning the Organisation to the Market, en *Reflections on the Future of Marketing*, Lehmann y Jocz, C. (eds.), Cambridge, MA, Marketing Science Institute.
- De Woot, P.H. (2005), *Responsabilité sociale de l'entreprise*, París, Economica.
- Deloitte Research (2004), *Mastering Innovation: Exploiting Idea for Profitable Growth*, tercera parte de Global Benchmark Study, marzo.
- Dimitriadis, S., Chapelet, B., Deglaine, J. y Matmati, M. (2003), Integrating Electronic Commerce in SMEs, *European Business Forum*, 12, invierno, pp. 54-57.
- Dowling, G. (2001), *Creating Corporate Reputation, Identity, Image Performance*, Oxford, Oxford University Press.
- Drucker, P. (1954), *The Practice of Management*, Nueva York, Harper & Row.
- Drucker, P. (1973), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Nueva York, Harper & Row.
- Drucker, P. (2000), Can e-Commerce Deliver? The World in 2000, *The Economist*, p. 122.
- Economist, The (2006), *Shopping and Philosophy: post-modernism in the new black—How the shape of modern retailing was*

both predicted and influenced by some unlikely seers, 23 de diciembre.

Ernst & Young y AC Nielsen (1999), *New Product Introduction Successful Innovation/Failure: A Fragile Boundary*.

Felton, A.P. (1959), *Making the Marketing Concept Work*, Harvard Business Review, 7, Julio-agosto, pp. 55-65.

Foote, N.W., Galbraith, J., Hope, Q. y Miller, D. (2001), *Making Solutions the Answer*, McKinsey Quarterly, 3, p. 84.

Friedman, M. (1970), *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, New York Time Magazine, 13 de septiembre.

Friedman, R. y Friedman, M. (1980), *Free to Choose*, Nueva York, Avon Brooks Science Institute.

Friedman, T.L. (1996), McDonald: A Successful Globalization?, *International Herald Tribune*, 12 de diciembre.

George, M., Freeling, A. y Court, D. (1994), Reinventing the Marketing Organisation, McKinsey Quarterly, 4, pp. 43-62.

Ghemawat, P. (2001), Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion, *Harvard Business Review*, 79, 8, pp. 137-147.

Gladstone, J.A. y Scheibel, W.J. (2001), Privacy on the Internet. Europe and the US Converge, *European Business Forum*, primavera, pp. 45-49.

Goderis, J.P. (1998), Barrier Marketing: From Customer Satisfaction to Customer Loyalty, *CEMS Business Review*, 2, 4, pp. 285-294.

Goshal, S. y Nohria, N. (1993), Horses for Courses: Organizational Forms for Multinational Corporations, *Sloan Management Review*, 34, 2, pp. 23-35.

- Gotteland, D. (2005), *L'orientation marché: nouvelles méthodes, nouveaux outils*, París, Editions d'Organisation.
- Guo, J. y Sun, C. (2004), Global Electronic Markets and Global Traditional Markets, *Electronic Markets*, 14, 1, pp. 4-12.
- Hayes, P. y Abernathy, W. (1980), Managing our Way to Economic Decline, *Harvard Business Review*, 58, 4, julio-agosto, pp. 67-78.
- Homburg, C., Koschate, N. y Hoyer, W.D. (2005), Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship Between Customer Satisfaction and Willingness to Pay, *Journal of Marketing*, 69, 1, pp. 84-96.
- House, C.H. y Price, R.I. (1991), The Return Map; Tracking Product Teams, *Harvard Business Review*, 69, enero-febrero, pp. 92-100.
- Howard, J. y Sheth, J.N. (1969), *The Theory of Buyer Behaviour*, Nueva York, John Wiley & Sons.
- Jain, S.C. (1989), Standardisation of International Marketing Strategies: Some Research Hypotheses, *Journal of Marketing*, 53, 1, pp. 70-79.
- James, R. y John, S. (2003), Matching Global Growth to Industry Structure, *European Business Forum*, 14, verano, pp. 82-84.
- Johansson, J.E., Krishnamurthy, C. y Schlissberg, H.E. (2003), Solving the Solutions Problem, *McKinsey Quarterly*, 3, pp. 16-25.
- Keegan, W.J. (1989), *Global Marketing Management*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall International, 4ª edición.
- Kiley, D. (2006), Best Global Brands, *Business Week*, 7 de Agosto, pp. 54-55.

- Kirka, A.H., Jayachandran, S. y Bearden, W.O. (2005), Market Orientation: A Meta-analytic Review and Assessment of its Antecedents and Impact on Performance, *Journal of Marketing*, 69, 2, pp. 24-41.
- Klein, N. (1999), *No Logo*, Knopf, Canadá.
- Kohli, A.K. y Jaworski, B.J (1990), Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, 54, 2, pp. 1-18.
- Kolk, A. y van Tulder, R. (2002), The Effectiveness of Self-regulation: Corporate Codes of Conduct and Child Labour, *European Management Journal*, 20, 3, pp. 260-271.
- Kotler P. (1967-2005), *Marketing Management*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall. 1ª y 9ª eds. Consulte también la duodécima edición publicada en 2005 con Keller, K.L.
- Kotler P. (1977), From Sales Obsession to Marketing Effectiveness, *Harvard Business Review*, 55, noviembre-diciembre, pp. 67-75.
- Kotler, P. y Kellis, K.I. (2005), *Marketing Management*, Upper Saddle River, NJ, Pearson Education, 12ª edición.
- Kotter, J.P. y Heskett, J.L.(1992), *Corporate Culture and Performance*, Nueva York, The Free Press.
- Krebs, C.J (1988), *The Message of Ecology*, Nueva York, Harper Collins.
- Kuehn, A.A. y Day, R.L. (1962), Strategy of Product Quality, *Harvard Business Review*, 40, noviembre-diciembre, pp. 100-110.
- Kueviakoe, D. (1996), Entre grande stabilité et faible autorité : la position du chef du produit dans les entreprises, *Revue Française du Marketing*, 156, 1, pp. 79-91.

- Laczniak, G.R. y Murphy, P.E. (1993), *Ethical Marketing Decisions*, Boston, MA, Allyn and Bacon.
- Lambin J.J. (1986-2005), *Le marketing stratégique*, París, Ediscience International.
- Lambin, J.J y Hiller, T.B. (1990), Volvo Trucks Europe, in *Strategic Marketing Problems*, Kerin, R.A. y Peterson, R.A. (eds) (1993), Boston, MA, Allyn & Bacon.
- Lambin, J.J. (1994), *Problèmes de marketing*, París, Ediscience International. Consulte también en Quelch, J.A., Buzzell, R.D. y Salama, E.R. (eds) (1991), *The Marketing Challenge of Europe 1992*, Boston, Addison –Wesley.
- Lambin, J.J. y Chumpitaz, R. (2000), Being Customer-driven is Not Enough, *European Business Forum*, 2, pp. 2-8.
- Lambin, J.J (2001), The Benefits of Globalisationb, *European Business Forum*, 6, verano, pp. 67-70.
- Lambin, J.J. y Chumpitaz, R. (2006), L'orientation-marché estelle une stratégie rentable pour l'entreprise? *Recherche et Applications on Marketing*, 21, 2 de junio.
- Lambin, E. (2003), *La terre sur un fil*, París, Le Pommier.
- Lambin, E. (2007), *The Middle Path: Avoiding Environmental Catastrophe*, Chicago, Chicago Univeristy Press.
- Lambin, J.J., Gallucci, C. y Sicurello, C. (2009), *Dirección de marketing. Gestión estratégica y operativa del mercado*, México D.F., McGraw Hill/Interamericana Editores.
- Lash, M.L. (1990), *The Complete Guide to Customer Service*, Nueva York, John Wiley & Sons.
- Laudicina, P.A. (2005), *World Out of Balance: Navigating Global Risks to Seize Competitive Advantage*, Nueva York, McGraw-Hill.

- Levitt, T.H. (1960), Marketing Myopia, *Harvard Business Review*, 38, julio-agosto, pp. 24-47.
- Levitt, T.H. (1983), The Globalization of Markets, *Harvard Business Review*, 61, 3, pp.92-102.
- Little, A.D. (2003), *The Ethics of Making Money from the Poor*, Boston, MA, ADI-Environment and Risk Discussion Forum.
- Louche, C. (2003), Sustainable Investment, An Invitation to Dialogue, *European Business Forum*, 15, otoño, pp. 52-55.
- Manning, B. y Thorne, C. (2003), *Demand Driven*, Nueva York, McGraw-Hill.
- Masiello, T. (1988), Developing Market Responsiveness Throughout Your Company, *Industrial Marketing Management*, 17, 2, pp. 85-93.
- McCarthy, J. (1960-2005), *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Homewood, IL, R.D. Irwin, 1ª ed.
- McGee, L.W. y Shapiro, R.L. (1988), The Marketing Concept in Perspective, *Business Horizons*, 31, 3, pp. 40-45.
- McKitterick, J.R. (1957), What is the Marketing Management Concept, en *The Frontiers of Marketing Thought and Science*, Bass, F. (ed.), Chicago, IL, American Marketing Association.
- Morrison, A., Bouquet, C. y Beck, J. (2004), Netchising: The Next Global Wave? *Long Range Planning*, 37, 1, p. 7.
- Nagle, T.T. y Holden, R.K. (1994), *The Strategy and Tactics of Pricing*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 2ª ed.
- Narus, J.A. y Anderson, J.C. (1986), Turn Your Industrial Distributors into Partners, *Harvard Business Review*, 64, 2, pp. 66-71.

- Narver, J.C. y Slater, S.F. (1990), The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, 54, 4, pp. 20-35.
- Narver, J.C., Slater, S.F. y MacLachian, D.I. (2004), Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success, *Journal of Product Innovation Management*, 21, pp. 334-347.
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy*, Nueva York, The Free Press.
- Quelch, J.A. y Hoff, E.J. (1986), Customizing Global Marketing, *Harvard Business Review*, 64, 3, pp. 59-68.
- Rahul, J. (2002), A No-frills Chain Sells to the Poor, *Financial Times*, marzo.
- Rask, M. y Kragh, H. (2004), Motives for E-market Participation: Differences and Similarities Between Buyers and Suppliers, *Electronic Markets*, 14, 4, pp. 270-283.
- Reichheld, F. (1996), *L'effet loyauté*, París, Dunod.
- Ritchell, M. (2005), Even Little Companies Are Now Going Global, *International Herald Tribune*, 19 de junio.
- Roegner, E.V., Seifert, T. Y Swinford, D.D. (2001), Putting a Price on Solution, *McKinsey Quarterly*, 3, pp. 93-97.
- Rust, R.T., Ambler, T., Carpenter, G.S., Kurnar, V. y Srivastava, R.K. (2004), Measuring Marketing Productivity, Current Knowledge and Future Directions, *Journal of Marketing*, 68, 4, pp. 76-89.
- Sawhney, M. (1999), Making New Markets, *Business* 18.0, mayo, pp. 116-121.

- Sawhney, M., Balasubramanian, S. y Krishna, V.V. (2004), Creating Growth with Services, *MIT Sloan Management Review*, 45, 2, pp. 34-43.
- Schendler, B.R. (1992), How Sony Keelas the Magic Going, *Fortune*, febrero.
- Schnaars, S.P. (1988), *Marketing Strategy: Customers and Competitors*, Nueva York, The Free Press, 2ª ed.
- Schuiling, I. (2002), *La force des marques locales et ses déterminants spécifiques par rapport aux marques internationales*, Louvain-la-Neuve, Presses Universitaires de Louvain.
- Schuiling, I. y Kapferer, J.N. (2004), Real Differences Between Local and International Brands : Strategic Implications for International Marketers, *Journal of International Marketing*, 12, 4, pp. 97-112.
- Schuiling, I. y Lambin, J.J. (2003), Do Global Brands Benefit from a Unique Worldwide Image?, *Symphonya: Emerging Issues in Management*, 2, 2, junio de 2005.
- Schumpeter, J.A. (1949), *The Theory of Economic Development*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Segal, R.L. (2000), Online Marketplaces: A New Strategic Option, *Journal of Business Strategy*, 21, 2, pp. 26-90.
- Shapiro, B.P. (1988), What the Hell is Market Oriented? *Harvard Business Review*, 66, 6, pp. 119-125.
- Sheridan, S. y Bullinger, N. (2001), Building a Solution-based Organisation, *Journal of Business Strategy*, 22, 1, pp. 36-40.
- Sheth, J, Mittal, B. y Newman, B.I. (1999), *Customer Behavior, Consumer Behavior and Beyond*, Fort Worth, The Dryden Press.

- Smith, A. (1776) *The Wealth of Nations*, Londres, Methuen.
- Swan, J.E. y Oliver, R.L. (1989), Post-purchase Communications by Consumers, *Journal of Retailing*, 65, 4, pp. 516-533.
- Sy, T. y D'Annunzio, L.S. (2000), Challenges and Strategies of Matrix Organizations, *Human Resources Planning*, 28, 1.
- Tournier, M. (1969), *Friday*, Baltimore, MD, The Johns Hopkins University Press.
- Trout, J. (2005), Forget Satisfying the Customer—Just Outfox the Competition, *Business Week*, 7 de octubre, pp. 55-58.
- Webster, F.E. (1988), The Rediscovery of the Marketing Concept, *Business Horizons*, 31, 3, pp. 29-39.
- Webster, F.E. (1992), The Changing Role of Marketing in the Corporation, *Journal of Marketing*, 56, 4, pp. 1-17.
- Webster, F.A. (1997), The Future Role of Marketing in the Organization in *Reflections in the Future of Marketing*, Lehman, D.R. y Jocz, K.E. (eds.) Cambridge, MA, Marketing Science Institute.
- Webster, F.E., Malter, A.J. y Ganesan, S. (2005), The Decline and Dispersion of Marketing Competence, *MIT Sloan Management Review*, Summer, 46, 4, pp. 35-43.
- Yip, G.S. (1989) Global Strategy in a World of Nations, *MIT Sloan Management Review*, otoño. También en Gupta, A.K. y Westney, D.E. (eds.) (2003), *Smart Globalization*, San Francisco, Jossey Bass.



Discurso de contestación

Excmo. Sr. Dr. Jaime Rodrigo de Larrucea

Excmo. Presidente de la RAED
Ilustrísimas Autoridades
Excmos. Señores Académicos
Señoras y Señores

Resulta un gran honor para mí contestar en nombre de la *Real Academia Europea de Doctores* el discurso de ingreso del Excmo. Dr. Carlo Gallucci Calabrese, vayan en estas primeras palabras mi sentido agradecimiento a su Presidente Excmo. Dr. Alfredo Rocafort y a mis estimados compañeros de Junta Directiva, por este inmerecido privilegio.

En mi caso además supone una especial satisfacción personal, porque tuve el honor de proponer y contestar el discurso de su esposa, nuestra compañera Excma. Dra. Nuria Vallcorba, eminente odontóloga y hermana de nuestro querido compañero tempranamente desaparecido el Excmo. Dr. Jaume Vallcorba; no resulta frecuente tal circunstancia y no es el primer caso en nuestra Academia, pero tampoco resulta común, lo que denota ya en sí mismo un cierto entorno y una pasión familiar por la vida intelectual y científica.

Curiosamente en España se encuentran tres de las escuelas de negocios más reconocidas internacionalmente: IESE Business School, ESADE Business School e IE Business School. Aunque las escuelas de negocios también han prosperado en países emergentes como China (CEIBS), Brasil (Fundação Getúlio Vargas) o Costa Rica (INCAE), el caso de las escuelas de negocios españolas es especialmente destacable porque hasta hace poco prácticamente nadie relacionaba a España con la educación en administración de empresas de alta calidad, dada la orientación de nuestro país a los servicios y a la administración

pública y su relativa presencia científica a nivel internacional: sobresaliente en individualidades y más discreta en centros e instituciones. La existencia de tres escuelas de negocios muy relevantes ha posicionado a España en el mercado internacional de estudios de postgrado en dirección de empresas, atrayendo cada año a un número mayor de estudiantes internacionales, especialmente en nuestra ciudad.

ESADE es una institución académica universitaria independiente, sin ánimo de lucro creada en 1958, en Barcelona, por iniciativa de un grupo de empresarios y de la Compañía de Jesús. Desde el año 1995, forma parte de la Universidad Ramon Llull, constituida el 10 de octubre de 1989 por diferentes instituciones de inspiración cristiana, bajo la presidencia del Cardenal Narcís Jubany y junto a la *Fundación Círculo de Economía* y el apoyo de personalidades representativas de la sociedad civil catalana, constituyeron la fundación que creó la universidad: *Universidad Ramón Llull Fundación Privada*. Desde su constitución, la URL ha tenido una estructura de federación que potencia la personalidad de los centros que la integran (Instituto Químico de Sarria, Blanquerna, La Salle, Instituto Borja de Bioética; Observatorio del Ebro; etc.).

Dentro de ella ESADE Business School ha sido una de las primeras escuelas de negocios en obtener las tres acreditaciones más reconocidas del sector: AACSB International, EQUIS y AMBA. Resulta frecuente su aparición en los rankings internacionales en posiciones muy destacadas (*Financial Times; The Economist; BusinessWeek; QS World University Rankings; El Mundo*; etc.). En 1988 fue galardonada con la Cruz de San Jorge concedida por la Generalidad de Cataluña. Hoy en día ESADE cuenta con cerca de 50.000 antiguos alumnos en 115 países, en todos los continentes.

Con carácter más actual ESADE es la única escuela de negocios seleccionada para participar en la plataforma multilateral de alto nivel creada por la Comisión Europea (CE) y liderada por su vicepresidente primero, Frans Timmermans, para apoyar y asesorar en la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de Naciones Unidas en la Unión Europea (UE).

El nuevo académico ha sido uno de los mayores responsables en la internacionalización de una de ellas: ESADE de la Universidad Ramon LLul. Esta nota en si misma destacable de su curriculum, la ha hecho compatible con una intensa actividad docente y científica en el marketing, siendo uno de los expertos europeos de referencia. Llamativamente el área de Marketing es uno de los aspectos estratégicos más fuertes de la Escuela: sólo con ver la variedad y riqueza de los programas en esta área: *Máster of Science (MSc) in Marketing Management, Marketing Strategy, Marketing Management, Marketing y Ventas en la Estrategia de Empresa*; etc.; se confirma de manera objetiva esta apreciación.

Por otra parte contamos en la RAED con una presencia destacada de destacados Profesores del IESE, nuestros prestigiosos compañeros: Excmos. Dres. Gallo, Nueno , Segarra; etc. y una presencia mucho más discreta de ESADE, concretada en el prestigioso y muy estimado Dr. Aznar Alarcón; la recepción del nuevo académico nos permite corregir la representación de ESADE en nuestra institución y me atrevo a decir no sólo en el ámbito del conocimiento sino también de las perspectivas y sensibilidades.

Glosar la obra y méritos de un nuevo académico no está exenta de una gran complejidad, a pesar de que el brillante dis-

curso de ingreso “*La función del marketing en la empresa y en la economía*”, ya supone por su calidad y entidad conceptual una primera aproximación a los meritos y valores del nuevo académico. En nuestra querida Academia uno de los valores más apreciados es su transversalidad y en este sentido el nuevo académico ha desarrollado una carrera muy rica en diferentes planos como veremos, tanto en el ámbito científico, docente, como en el de la gestión universitaria, entre otros. A modo de presentación inicial, con el Dr. Gallucci no sólo incorporamos un gran docente y un especialista reputado en el área del marketing, sino también un gran conocedor de la realidad universitaria internacional.

Aspectos todos ellos sobre los que nos pronunciaremos en la presente *Laudatio*, y de acuerdo con los cánones formales del acto, lo iniciamos con los aspectos más personales.

NOTAS PERSONALES

Nacido en Spezzano Albanese (Cosenza); en el año 1956, tiene la doble nacionalidad española e italiana. Su padre Ermanno fallecido era un conocido empresario de la región: Calabria, del que aprendió la virtud del trabajo duro y del respeto a los demás y a sus diferencias. El presidente de la República Italiana le condecoró con el título de “*Commendatore*” por sus méritos profesionales. Tenemos la suerte que hoy nos acompañe su distinguida madre Doña Gina, una auténtica *Mamma* italiana. Casado con la eminente dentista y académica numeraria Excma. Dra. Nuria Vallcorba y con tres hijos: Carlo, Santiago y Nuria, que tenemos la fortuna de que hoy nos acompañan.

FORMACION ACADEMICA

- *Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales* (apto *cum laude*) (1995), Universidad Pontificia Comillas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE), Madrid.
- Director de la tesis: Prof. Dr. Ángel Luis López Roa.
- Título de la tesis: *“Las estrategias competitivas de las empresas estadounidenses frente a la competencia japonesa: análisis de las industrias del automóvil y de los semiconductores, desde sus orígenes hasta 1986. Lecciones de la experiencia”*.
- *Máster en Dirección y Administración de Empresas (MBA)* (1983), ESADE.
- *Laurea di Dottore in Economia e Commercio** (1981), Facoltà di Economia e Commercio, Università degli Studi di Messina, Italia.
- * Título homologado por el Ministerio de Educación y Ciencias el 31 de diciembre de 1992 al título español de Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales, Sección Empresariales, Especialidad Comercialización.
- “Prueba de Conjunto” realizada en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid, el 5 de julio de 1991, con la obtención de la calificación de sobresaliente.
- Catedrático del Departamento de Dirección de Marketing, de ESADE-URL desde 1999.

- Miembro del *International Advisory Board*, desde 2002.

Otros estudios:

Ha realizado estudios de ampliación en Harvard University y en la Universidad de California UCLA:

- *Strategic Marketing Management Program* (1993), Harvard University. Graduate School of Business Administration. Boston, Estados Unidos.
- *The Executive Program in Management* (1990), University of California, Los Angeles. The John E. Anderson Graduate School of Management at UCLA. Los Angeles, Estados Unidos.
- *Medical Marketing Program* (1989), University of California, Los Angeles. The John E. Anderson Graduate School of Management at UCLA. Los Angeles, Estados Unidos.

ACTIVIDAD DOCENTE

Nos limitaremos a los aspectos más destacados y actuales por razones de economía de espacio, dejando para el *curriculum* largo los detalles.

Asignaturas impartidas en ESADE durante el último sexenio (2011-12/2016-17)

Grado en Dirección de Empresas - *Bachelor in Business Administration* (BBA).

- *Dirección de Marketing II* (2011-12).

- *Marketing from Strategy to Action* (2013-14, 2014-15, 2015-16 y 2016-17).
- *Marketing Management II* (2014-15, 2015-16 y 2016-17).

Doble grado en Dirección de Empresas y Derecho (GBD).

- *Marketing Management II* (2015-16 y 2016-17).

Executive Master en Marketing y Ventas (EMMV).

- *Marketing y Ventas en la Estrategia de Empresa* (2011-12 y 2012-13).
- *Marketing Strategy* (2013-14, 2014-15, 2015-16 y 2016-17).

Master of Business Administration (MBA).

- *Marketing* (2011-12 y 2012-13).

Master of Science (MSc) in Marketing Management.

- *International Marketing Strategies* (2012-13).

Executive MBA (EMBA).

- *Marketing Management* (2014-15 y 2015-16).

Además de las asignaturas impartidas en los programas regulares de ESADE, cada año participa en diversas actividades docentes realizadas por la Unidad de Executive Education de ESADE, en España y en el extranjero.

Experiencia académica internacional como profesor visitante de una gran amplitud y variedad:

1. Baltic Management Institute, Vilnius, Lituania.
2. Ente Parco Nazionale della Sila, Loriga (Cosenza), Italia.
3. EU-Grupo de Rio Eurocenters, EAFIT. Medellín, Colombia.
4. European Union Phare Project, Sofía, Bulgaria.
5. FAE (grupo Bom Jesus), Curitiba, Brasil.
6. Group HEC School of Management. Jouy-en-Josas, Francia.
7. Helsinki School of Economics, Helsinki, Finlandia.
8. Instituto Cubano de Información y Orientación de la Demanda Interna (ICIODI), La Habana, Cuba.
9. Instituto Empresarial Portuense. Oporto, Portugal.
10. Ministerio de Educación Superior de Cuba, Centro Internacional de La Habana. La Habana, Cuba.
11. Publitalia '80 (grupo Mediaset), Milán, Italia.
12. Universidad de Belgrano, Facultad de Ciencia Económicas. Buenos Aires, Argentina.
13. Universidad Católica de Córdoba, Córdoba, Argentina.
14. University of California at Los Angeles (UCLA), John Anderson Graduate School of Management. Los Angeles, USA.
15. Università della Calabria, Arcavacata, Rende (Cosenza), Italia.
16. Université Catholique de Louvain, Institut d'Administration et de Gestion. Louvain-la-Neuve, Bélgica.

17. Université Catholique de Louvain, Lovanium School of Management, Louvain-la-Neuve, Bélgica.
18. Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile.
19. Università Commerciale Luigi Bocconi, Milán, Italia.
20. Universidad de Deusto, Bilbao y San Sebastián, España.
21. Università di Firenze, Florencia, Italia.
22. Universität zu Köln, Colonia, Alemania.
23. Universidad Loyola, Sevilla, España.
24. Università di Pisa, Pisa, Italia.
25. Università degli Studi Parthenope. Nápoles, Italia.
26. University of Western Ontario, Ivey School of Business. London, Canadá.
27. Wirtschaftsuniversität Wien. Viena, Austria.

ACTIVIDAD INVESTIGADORA

Concretada en 6 libros, más de 30 artículos en revistas nacionales e internacionales y la dirección y responsabilidad en más de 24 proyectos de investigación.

- Libros y capítulos de libros

- “*Business School y gestión del talento*”, (con I. Bofarull, F. Blanch, F. Gil, C-E Gallucci Vallcorba), en DE TUDELA, S. (2014) *Libro blanco del talento*. Madrid: Ed. Pearson Educación, pp. 111-132.
- “*Dirección de Marketing. Gestión estratégica del mercado*”, (con J-J Lambin y C. Sicurello) (2008). Ciudad de México DF: McGraw-Hill Interamericana Editores.

- “*Influences des familles sur le comportement du consommateur: le cas espagnol*” (con Casaburi, I. y Quintano, M.), en De Bartolo, G.; Poulain, M. (2003) *La démographie appliquée à la gestion publique et des entreprises*. París: Association Internationale des Démographes de Langue Française.
- “*Los nuevos retos de la educación en management*”, en Casares Ripol, J; López Roa, A. L. (2000) *Lecturas de economía aplicada. Referencias a algunas transformaciones derivadas de la nueva economía*. Madrid: International Technical & Financial Institute, pp. 235-247.
- “*El mercado*”, en Gimbert, X. (1999) *Cómo elaborar un plan estratégico en la empresa*. Madrid: Cinco Días, pp. 141-167. [Edición especial].
- Revisión técnica del libro de Keegan, W. (1997) *Marketing Global*. 5ª edición. Madrid: Prentice-Hall.

Prólogos de libros

- Autor del prólogo del libro de Barajas V. (2018) *El método Kovalski*. Barcelona: Empresa Activa.
- Autor del prólogo del libro de Barajas V. y Muriel L. (2007) *El hombre que recuperó el orgullo de vender*. Barcelona: Empresa Activa.
- Autor del prólogo del libro de Phillip C., Pruyn A., Kestemont M.-P. (2000) *Understanding Marketing. A European Casebook*. Chichester, UK: Wiley.

- Revisión técnica del libro de KEEGAN, W. (1997) *Marketing Global*. 5ª edición. Madrid: Ed. Prentice-Hall.

- **Revistas:** Más de 30 artículos en revistas españolas y extranjeras.

Ha presentado 27 ponencias y ha dictado más de 100 conferencias.

Investigación

- 24 proyectos de investigación, en España y en el extranjero.
 - “*Investigating market research. Principles of psychology that affect it*”. *Work in progress*.
 - “*Enhancing the active experimentation phase of the learning process*”. *Work in progress*.
 - “*Learning process of undergraduate versus postgraduate students in an action oriented discipline: implications for faculty*”. *Work in progress*.
 - “*Getting closer to reality: improving university education in action-oriented disciplines by enhancing the measurement of students’ performance*”, 2005.
 - “*Motivating university students: a study on an action oriented discipline*”, 2006.
 - “*Estudio sobre la salud de la “marca” dentista e imagen de la profesión*”. Ilustre Colegio de Odontólogos y Estomatólogos de Cataluña, 2002.
 - “*Percepción de los pacientes de Barcelona de la salud de sus encías y preocupación relativa*”, 1999.

- *“Actitud frente a variables económicas de pacientes de clínicas de práctica exclusiva de Periodoncia”*, 1999.
- *“Características generales de los pacientes que acuden a clínicas de práctica exclusiva de Periodoncia”*, 1999.
- *“Percepción de los pacientes de Barcelona de la alineación de sus dientes y preocupación relativa”*, 1999.
- *“Conocimiento de los tratamientos dentales de la población del Área Metropolitana de Barcelona”*, 1999.
- *“Perfil actitudinal de los pacientes del Área Metropolitana de Barcelona”*, 1999.
- *“Estudi per a la implementació Turística del Baix Llobregat”*, 1999.
- *“El mercado de los servicios odontológicos en España: análisis del comportamiento de los pacientes españoles”*. Patrocinado por el Ilustre Consejo General de Colegios de Odontólogos y Estomatólogos de España, 1998-1999.
- *“Development of a Management Curriculum for the Information Society (MACIS)”*. Patrocinado por la Unión Europea, 1996-1998.
- *“The globalization of knowledge and its challenges for academic cooperation as illustrated by the CEMS case”*, 1995.
- *“The effectiveness and impact of Internal Market integration on the organization and performance of the advertising service sector”*, 1995.

- “*Do the Catalan SME use strategic marketing planning?*”, 1995.
- “*The marketing plan in the Spanish firm*”, 1995.
- “*Estudio de la distribución del Cava en España*”, 1991.
- “*Competitive Strategies of U.S. Firms vis-à-vis Japanese Competition: an analysis of the automobile and semi-conductor industries*”, 1990.
- “*EEC 1993: the point of view of managers living in California*”, 1989.

GESTION UNIVERSITARIA

Desarrollada predominantemente en la Universidad Ramon Llull (URL), Barcelona y con carácter actual:

- Vicerrector de Relaciones Internacionales y Estudiantes, desde 2013.
- Miembro del Equipo Rector, desde 2013.
- Miembro del Consejo Ejecutivo, desde 2013.
- Miembro del Consejo Académico, desde 2013.
- Miembro de la Junta de Gobierno, desde 2013.
- Presidente de la Comisión de Relaciones Internacionales, desde 2013.
- Presidente de la Comisión de Política Lingüística, desde 2013.
- Presidente de la Pastoral Universitaria, desde 2013.

- Director de la Comisión Académica de la Cátedra UNESCO-URL, desde 2013.
- Presidente del Grupo de Trabajo del Observatorio de Igualdad de Oportunidades, desde 2013.
- Presidente del Grupo de Trabajo de Servicios de Carreras Profesionales y *Alumni* (desde 2013).

En ESADE en el pasado y durante muchos años ha sido además de director de Relaciones Internacionales, director del Departamento de Dirección de Marketing, director ejecutivo de Executive Education, director ejecutivo de los Programas Universitarios de la Business School, o subdirector general internacional de ESADE en su conjunto. Es vicepresidente de Creafutur, fundación privada promovida por ESADE.

- En CRUE Universidades Españolas, es Miembro del grupo de trabajo de la Asociación de Universidades Franco Españolas (UFRES), de la Comisión Española Universitaria de Relaciones Internacionales (CRUE Internacionalización y Cooperación), y de la Red Universitaria de Asuntos Estudiantiles (CRUE Asuntos Estudiantiles).
- Además, es miembro de la Comisión Permanente y de la Comisión de Relaciones Internacionales y Cooperación de la *Xarxa Vives Universitats*.
- Durante muchos años fue vicepresidente de la CEMS, alianza estratégica de 30 universidades internacionales, 70 multinacionales y 7 ONGs. Su trabajo fue dirigir el proceso de globalización de la alianza.

CONTRIBUCION CIENTIFICA

Esencialmente el Profesor Gallucci concreta su aportación científica en tres elementos clave: *la orientación al mercado*: cualquier empresa, grande o pequeña, ONG, administración pública, incluso las personas, todas tienen que estar orientadas al mercado. En el fondo, esto se traduce en entender quién está al otro lado, entender cuáles son sus necesidades y buscar la fórmula para dar respuesta a sus problemas. El segundo elemento y crucial, es la *coordinación interfuncional*: Cualquiera en la organización, independientemente de su función, de alguna manera interviene en la prestación del servicio, por lo que influye en su calidad y en la valoración posterior que tendrá el cliente. El tercer elemento es la *responsabilidad social de las empresas*: en la nueva economía global, el comportamiento ético, que consiste en “hacerlo bien (financieramente) al hacer el bien (socialmente)”. La compañía responsable sabe que tiene una responsabilidad hacia la sociedad y no sólo hacia sus accionistas.

PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS

- *Ufficiale dell' Ordine della Stella d'Italia*, título honorífico concedido por el Presidente de la República Italiana y propuesto por el Ministro de Asuntos Exteriores. Roma, Italia, 2013.
- Premio “Jaume Vicens Vives” (modalidad colectiva), de la Generalitat de Catalunya, por el proyecto “*Integració curricular modular i interdisciplinària, centrada en l'avaluació longitudinal de competències en el grau de Direcció d'Empreses-BBA*”. Girona, España, 2013.

- Reconocimiento de “Cosentino Eccellente” de la Comisión de Cultura del Ayuntamiento de Cosenza (2014), Cosenza, Italia.
- Premio “Eccellenze di Calabria e Telesio d’Argento”, XII edición. Cosenza, Italia, 2011.
- Premio “Città di Spezzano Albanese” del Ayuntamiento de Spezzano Albanese y del Bashkim Kulturor Arbëresh (Unión Cultural Albanesa), VIII edición. Spezzano Albanese, Cosenza, Italia, 2007.
- Medalla de oro del Master in Marketing, Digital Communication, Sales Management, de Publitalia ‘80, del grupo Mediaset, en ocasión de la celebración de los veinte años del master. Milán, Italia, 2007.
- Medalla del Ayuntamiento de San Marco Argentano, San Marco Argentano, Cosenza, Italia, 2009.
- Reconocimiento de la Comisión de Cultura del Ayuntamiento de Cosenza. Cosenza, Italia, 2014

OTROS MERITOS

- Miembro del Comité Editorial de *Micro & Macro Marketing Journal*, Milán, Italia
- Miembro del Comité Editorial del *International Quarterly Journal of Marketing*. Spellbound Publications Pvt, Rohtak, India.
- Miembro del Comité Científico de *Symphony-Emerging Issues in Management*. Milán, Italia.

Referee

- *Referee* de la 33rd European Marketing Academy Conference. Murcia, 2004.
- *Referee* de la sesión “Cultural Contest of Business to Business”, en la Multicultural Marketing Conference. Academy of Marketing Science. Valencia, 2002.
- *Referee* de la Strategic Marketing Session, en la 25th European Marketing Academy Conference. Budapest, 1996.
- *Referee* de la Strategic Marketing Session, en la 22nd European Marketing Academy Conference. Barcelona, 1993.

SOBRE EL DISCURSO

En su discurso el nuevo recipiendario ha destacado la importancia de la orientación al mercado, como ya hemos comentado: cualquier empresa, grande o pequeña, ONG, administración pública, incluso las personas, todas tienen que estar orientadas al mercado. En el fondo, esto se traduce en entender quién está al otro lado, entender cuáles son sus necesidades y buscar la fórmula para dar respuesta a sus problemas. En una economía de mercado, el papel del marketing es organizar el intercambio libre y competitivo para asegurar una combinación eficiente de la oferta y la demanda de productos y servicios. Una idea clave del discurso es la de con independencia en qué segmento compitas, la innovación debe estar centrada en el consumidor.

La función del marketing en la sociedad es la de de organizar el intercambio y la comunicación entre vendedores y compradores. La definición enfatiza las tareas y funciones del marketing,

más allá del propósito del proceso de intercambio. Como tal, se aplica tanto a actividades comerciales como a aquellas actividades sin fines de lucro, y, en general, a cualquier situación donde el intercambio libre tiene lugar entre una organización y los usuarios de los productos y servicios que esta ofrece.

El término “marketing”—literalmente el proceso de abastecer al mercado—no expresa muy bien la dualidad inherente a este proceso y enfatiza la parte “activa” más que la parte “analítica”. Conviene advertir con carácter previo para evitar la ambigüedad—y el uso de una palabra inglesa en el vocabulario común—la Academia Francesa (*l'Académie Française*) acuñó los términos *‘la mercatique’* y *‘la marchéage’* para ilustrar estas dos facetas del marketing. En español, algunos países latinoamericanos se refieren a la “mercadotecnia”.

Nos ha hablado igualmente el beneficiario del liderazgo del Marketing en el ámbito de la empresa: Steve Jobs afirmaba *“No puedes simplemente pedir a tus clientes que te digan lo que quieren e intentar proporcionárselos. Cuando lo logres, estarán pidiendo algo nuevo”*; en igual sentido Philip Kotler: *“Las empresas pobres se desentienden de sus competidores; las empresas del montón copian de sus competidores; las empresas ganadoras marcan el camino a sus competidores”*.

Por otra parte nuestra capacidad de producir riqueza no ha sido jamás tan grande, y al mismo tiempo, las injusticias en el mundo no han sido jamás tan profundas. El extraordinario dinamismo de la economía de mercado coexiste con la pobreza de la mitad de la población. La tendencia económica se dirige hacia la globalización, mientras que las políticas siguen teniendo un carácter nacional. Sucede como si se hubiera librado al sistema económico y técnico a sus propios mecanismos. El entorno se deteriora mientras que el conocimiento

científico, el saber hacer técnico y la riqueza acumulada podrían proteger al planeta.

Esta situación, producto de una compleja acumulación extrema de factores, afecta a las empresas y las obliga a repensar sus responsabilidades hacia la sociedad y a considerar la economía de mercado con sus fortalezas, pero también con sus debilidades y sus fallos.

Igualmente el nuevo académico ha destacado la importancia de la responsabilidad social empresarial. Las empresas están aceptando el concepto de responsabilidad social corporativa (RSC), y los escándalos financieros de varias empresas de Estados Unidos (Arthur Andersen, Enron; Worldcom) han contribuido a reforzar esta tendencia. Las razones de la adopción de esta filosofía de negocios a nivel corporativo pueden resumirse como sigue:

- Cualquier empresa necesita un entorno saludable y próspero para alcanzar sus objetivos de desarrollo. El progreso económico no puede construirse sobre un problema social.
- Un sistema económico global bajo el cual la mitad de la humanidad se encuentra excluida no es, obviamente, viable políticamente, ni aceptable moralmente.
- El Estado de Bienestar y las soluciones fiscales y sociales que implica han alcanzado claramente sus límites, tanto en sus fundamentos cualitativos como financieros.
- Más que pagar más impuestos, la sociedad civil debería despertar y comprometerse en favor del bien común.

En la nueva economía global, el comportamiento ético, que consiste en “hacerlo bien (financieramente) al hacer el bien (so-

cialmente)”, no sólo es compatible con el objetivo del capitalismo moderno, como lo evidencia el éxito de las fundaciones éticas, sino que también representa una ventaja competitiva. Nuevamente, la interdependencia de los mercados creada por la globalización ayuda a asegurar que estos nuevos estándares de comportamiento se transformen en un imperativo para cualquier empresa con la ambición de transformarse en un jugador del mercado global.

Esta filosofía de gestión responsable está ganando aceptación rápidamente en Europa dentro de la comunidad de los negocios, como evidencia la proliferación de los códigos de conducta, la creciente adopción de los sistemas de información de la *Triple Línea Mínima (Triple Bottom Line)*, la orden de Responsabilidad Humana sugerida por la Alianza por un mundo responsable, los esfuerzos de Transparencia Internacional, la convención anti-soborno de la Organización para el Desarrollo y la Cooperación Económica etc. La Triple Línea Mínima representa la idea de que los negocios deben dar cuenta de su rendimiento económico, ambiental y criterio social, e intentar satisfacer a sus grupos de interés en estos tres grupos de criterios.

Por otra parte a medida que el mundo se vuelve más interrelacionado e interconectado por los medios globales, el mal comportamiento social por parte de las empresas se hace público rápidamente.

Estas diferencias en lo que debe considerarse como el uso responsable y próspero de los recursos por parte de las empresas son factores de motivación que están logrando iniciativas tales como los nueve principios de las Naciones Unidas, y la adopción de las certificaciones ISO-14.000 (medio ambiente) y SA8000 (RSC) por parte de las corporaciones globales.

BIENVENIDA Y CONCLUSION

La incorporación de un nuevo académico es siempre una gran fiesta en esta docta casa: se incorpora una persona valiosa y se asegura el intercambio intelectual que garantiza el avance del conocimiento que estamos seguros se va a producir.

Ingresa en la Academia hoy no sólo un especialista en el ámbito del Marketing y un profundo conocedor de la enseñanza universitaria a nivel mundial, sino un hombre familiar, discreto que ama su trabajo, que sabe jugar en equipo y que a pesar de ser italiano, tiene un humor muy anglosajón. Cualidades todas ellas, que estoy seguro van a brillar especialmente en nuestra Academia y nos van a deparar felices resultados.

Para concluir sean mis últimas palabras de felicitación por tu valioso discurso y de cordial bienvenida a la RAED, con la certeza que la Academia se enriquece, y que tus valiosas aportaciones de futuro, de la que el brillante discurso constituye una buena muestra, contribuirán sin duda al progreso del saber y de la ciencia.

Muchas gracias por su atención.



PUBLICACIONES DE LA REAL ACADEMIA EUROPEA DE DOCTORES

Directori 1991

Los tejidos tradicionales en las poblaciones pirenaicas (Discurs de promoció a acadèmic numerari de l'Excm. Sr. Eduardo de Aysa Satué, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'Excm. Sr. Josep A. Plana i Castelltví, Doctor en Geografia i Història) 1992.

La tradición jurídica catalana (Conferència magistral de l'acadèmic de número Excm. Sr. Josep Joan Pintó i Ruiz, Doctor en Dret, en la Solemne Sessió d'Apertura de Curs 1992-1993, que fou presidida per SS.MM. el Rei Joan Carles I i la Reina Sofia) 1992.

La identidad étnica (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Pou d'Avilés, Doctor en Dret) 1993.

Els laboratoris d'assaig i el mercat interior; Importància i nova concepció (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Pere Miró i Plans, Doctor en Ciències Químiques, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Simón i Tor, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1993.

Contribución al estudio de las Bacteriemias (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Il·lm. Sr. Miquel Marí i Tur, Doctor en Farmàcia, i contestació per l'Excm. Sr. Manuel Subirana i Cantarell, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1993.

Realitat i futur del tractament de la hipertròfia benigna de pròstata (Discurs de promoció a acadèmic numerari de l'Excm. Sr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina i Cirurgia i contestació per l'Excm. Sr. Albert Casellas i Condom, Doctor en Medicina i Cirurgia i President del Col·legi de Metges de Girona) 1994.

La seguridad jurídica en nuestro tiempo. ¿Mito o realidad? (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. José Méndez Pérez, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres) 1994.

La transició demogràfica a Catalunya i a Balears (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Tomàs Vidal i Bendito, Doctor en Filosofia i Lletres, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ferrer i Bernard, Doctor en Psicologia) 1994.

L'art d'ensenyar i d'aprendre (Discurs de promoció a acadèmic numerari de l'Excm. Sr. Pau Umbert i Millet, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Agustín Luna Serrano, Doctor en Dret) 1995.

Sessió necrològica en record de l'Excm. Sr. Lluís Dolcet i Boxeres, Doctor en Medicina i Cirurgia i Degà-emèrit de la Reial Acadèmia de Doctors, que morí el 21 de gener de 1994. Enaltiren la seva personalitat els acadèmics de número Excms. Srs. Drs. Ricard Garcia i Vallès, Josep Ma. Simón i Tor i Albert Casellas i Condom. 1995.

La Unió Europea com a creació del geni polític d'Europa (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Jordi Garcia-Petit i Pàmies, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Llort i Brull, Doctor en Ciències Econòmiques) 1995.

La explosión innovadora de los mercados financieros (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Il·lm. Sr. Emilio Soldevilla García, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'Excm. Sr. José Méndez Pérez, Doctor en Dret) 1995.

La cultura com a part integrant de l'Olimpisme (Discurs d'ingrés com a acadèmic d'Honor de l'Excm. Sr. Joan Antoni Samaranch i Torelló, Marquès de Samaranch, i contestació per l'Excm. Sr. Jaume Gil Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques) 1995.

Medicina i Tecnologia en el context històric (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Felip Albert Cid i Rafael, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán) 1995.

Els sòlids platònics (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Pilar Bayer i Isant, Doctora en Matemàtiques, i contestació per l'Excm. Sr. Ricard Garcia i Vallès, Doctor en Dret) 1996.

La normalització en Bioquímica Clínica (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Xavier Fuentes i Arderiu, Doctor en Farmàcia, i contestació per l'Excm. Sr. Tomàs Vidal i Bendito, Doctor en Geografia) 1996.

L'entropia en dos finals de segle (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. David Jou i Mirabent, Doctor en Ciències Físiques, i contestació per l'Excm. Sr. Pere Miró i Plans, Doctor en Ciències Químiques) 1996.

Vida i música (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Carles Ballús i Pascual, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Espadaler i Medina, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1996.

La diferencia entre los pueblos (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Il·lm. Sr. Sebastià Trías Mercant, Doctor en Filosofia i Lletres, i contestació per l'Excm. Sr. Àngel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres) 1996.

L'aventura del pensament teològic (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Josep Gil i Ribas, Doctor en Teologia, i contestació per l'Excm. Sr. David Jou i Mirabent, Doctor en Ciències Físiques) 1996.

El derecho del siglo XXI (Discurs d'ingrés com a acadèmic d'Honor de l'Excm. Sr. Dr. Rafael Caldera, President de Venezuela, i contestació per l'Excm. Sr. Àngel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres) 1996.

L'ordre dels sistemes desordenats (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques, i contestació per l'Excm. Sr. Joan Bassegoda i Novell, Doctor en Arquitectura) 1997.

Un clam per a l'ocupació (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Isidre Fainé i Casas, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'Excm. Sr. Joan Bassegoda i Nonell, Doctor en Arquitectura) 1997.

Rosalía de Castro y Jacinto Verdaguer, visión comparada (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Jaime M. de Castro Fernández, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Pau Umbert i Millet, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1998.

La nueva estrategia internacional para el desarrollo (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Santiago Ripol i Carulla, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1998.

El aura de los números (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins,

Canals i Ports, i contestació per l'Excm. Sr. David Jou i Mirabent, Doctor en Ciències Físiques) 1998.

Nova recerca en Ciències de la Salut a Catalunya (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Anna Maria Carmona i Cornet, Doctora en Farmàcia, i contestació per l'Excm. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques) 1999.

Dilemes dinàmics en l'àmbit social (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Albert Biayna i Mulet, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques) 1999.

Mercats i competència: efectes de liberalització i la desregulació sobre l'eficàcia econòmica i el benestar (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Amadeu Petitbó i Juan, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'Excm. Sr. Jaime M. de Castro Fernández, Doctor en Dret) 1999.

Epidemias de asma en Barcelona por inhalación de polvo de soja (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Ma. José Rodrigo Anoro, Doctora en Medicina, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Llorc i Brull, Doctor en Ciències Econòmiques) 1999.

Hacia una evaluación de la actividad cotidiana y su contexto: ¿Presente o futuro para la metodología? (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Maria Teresa Anguera Argilaga, Doctora en Filosofia i Lletres (Psicologia) i contestació per l'Excm. Sr. Josep A. Plana i Castellví, Doctor en Geografia i Història) 1999.

Directorio 2000

Génesis de una teoría de la incertidumbre. Acte d'imposició de la Gran Creu de l'Orde d'Alfons X el Savi a l'Excm. Sr. Dr. Jaume Gil-Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques i Financeres) 2000.

Antonio de Capmany: el primer historiador moderno del Derecho Mercantil (discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Xavier Añoveros Trías de Bes, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Santiago Dexeus i Trías de Bes, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2000.

La medicina de la calidad de vida (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Luís Rojas Marcos, Doctor en Psicologia, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en psicologia) 2000.

Pour une science touristique: la tourismologie (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Il·lm. Sr. Dr. Jean-Michel Hoerner, Doctor en Lletres i President de la Universitat de Perpinyà, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Jaume Gil-Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques) 2000.

Virus, virus entèrics, virus de l'hepatitis A (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Albert Bosch i Navarro, Doctor en Ciències Biològiques, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària) 2000.

Mobilitat urbana, medi ambient i automòbil. Un desafiament tecnològic permanent (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Pere de Esteban Altirriba, Doctor en Enginyeria Industrial, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Carlos Dante Heredia García, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2001.

El rei, el burgès i el cronista: una història barcelonina del segle XIII (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. José Enrique Ruiz-Domènec, Doctor en Història, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Felip Albert Cid i Rafael, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2001.

La informació, un concepte clau per a la ciència contemporània (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Salvador Alsius i Clavera, Doctor en Ciències de la Informació, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports) 2001.

La drogaaddicció com a procés psicobiològic (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Miquel Sánchez-Turet, Doctor en Ciències Biològiques, i contestació per l'Excm. Sr. Pedro de Esteban Altirriba, Doctor en Enginyeria Industrial) 2001.

Un univers turbulent (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jordi Isern i Vilaboy, Doctor en Física, i contestació per l'Excm. Sra. Dra. Maria Teresa Anguera Argilaga, Doctora en Psicologia) 2002.

L'envelliment del cervell humà (Discurs de promoció a acadèmic numerari de l'Excm. Sr. Dr. Jordi Cervós i Navarro, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Josep Ma. Pou d'Avilés, Doctor en Dret) 2002.

Les telecomunicacions en la societat de la informació (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Àngel Cardama Aznar, Doctor en Enginyeria de Telecomunicacions, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports) 2002.

La veritat matemàtica (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Josep Pla i Carrera, doctor en Matemàtiques, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques) 2003.

L'humanisme essencial de l'arquitectura moderna (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Helio Piñón i Pallarés, Doctor en Arquitectura, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Xabier Añoveros Trías de Bes, Doctor en Dret) 2003.

De l'economia política a l'economia constitucional (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Joan Francesc Corona i Ramon, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Xavier Iglesias i Guiu, Doctor en Medicina) 2003.

Temperància i empatia, factors de pau (Conferència dictada en el curs del cicle de la Cultura de la Pau per el Molt Honorable Senyor Jordi Pujol, President de la Generalitat de Catalunya, 2001) 2003.

Reflexions sobre resistència bacteriana als antibiòtics (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Dra. Ma. de los Angeles Calvo i Torras, Doctora en Farmàcia i Veterinària, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària) 2003.

La transformación del negocio jurídico como consecuencia de las nuevas tecnologías de la información (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Rafael Mateu de Ros, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Jaime Manuel de Castro Fernández, Doctor en Dret) 2004.

La gestión estratégica del inmovilizado (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Dra. Anna Maria Gil Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresariales, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Josep J. Pintó i Ruiz, Doctor en Dret) 2004.

Los costes biológicos, sociales y económicos del envejecimiento cerebral (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Félix F. Cruz-Sánchez, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Josep Pla i Carrera, Doctor en Matemàtiques) 2004.

El conocimiento glaciar de Sierra Nevada. De la descripción ilustrada del siglo XVIII a la explicación científica actual. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Antonio Gómez Ortiz, Doctor en Geografia, i contestació per l'acadèmica de número Excma. Sra. Dra. Maria Teresa Anguera Argilaga, Doctora en Filosofia i Lletres (Psicologia))2004.

Los beneficios de la consolidación fiscal: una comparativa internacional (Discurs de recepció com a acadèmic d'Honor de l'Excm. Sr. Dr. Rodrigo de Rato y Figaredo, Director-Gerent del Fons Monetari Internacional. El seu padrí d'investidura és l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Jaime Manuel de Castro Fernández, Doctor en Dret) 2004.

Evolución histórica del trabajo de la mujer hasta nuestros días (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Eduardo Alemany Zaragoza, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Rafel Orozco i Delclós, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2004.

Geotecnia: una ciencia para el comportamiento del terreno (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Antonio Gens Solé, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports) 2005.

Sessió acadèmica a Perpinyà, on actuen com a ponents; Excma. Sra. Dra. Anna Maria Gil Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresarials i Excm. Sr. Dr. Jaume Gil-Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials: “*Nouvelles perspectives de la recherche scientifique en économie et gestion*”; Excm. Sr. Dr. Rafel Orozco i Delcós, Doctor en Medicina i Cirurgia: “*L'impacte mèdic i social de les cèl·lules mare*”; Excma. Sra. Dra. Anna Maria Carmona i Cornet, Doctora en Farmàcia: “*Nouvelles stratégies oncologiques*”; Excm. Sr. Dr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària: “*Les résistences bactériennes a les antibiotiques*”. 2005.

Los procesos de concentración empresarial en un mercado globalizado y la consideración del individuo (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Fernando Casado Juan, Doctor en Ciències Econòmiques i Em-

presarials, i contestació de l'Excm. Sr. Dr. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques) 2005.

“Son nou de flors els rams li renc” (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jaume Vallcorba Plana, Doctor en Filosofia i Lletres (Secció Filologia Hispànica), i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Enrique Ruíz-Domènec, Doctor en Filosofia i Lletres) 2005.

Historia de la anestesia quirúrgica y aportación española más relevante (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Vicente A. Gancedo Rodríguez, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Lloret i Brull, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2006.

El amor y el desamor en las parejas de hoy (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Paulino Castells Cuixart, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Joan Trayter i García, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2006.

El fenomen mundial de la deslocalització com a instrument de reestructuració empresarial (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Alfredo Rocafort i Nicolau, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Isidre Fainé i Casas, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2006.

Biomaterials per a dispositius implantables en l'organisme. Punt de trobada en la Historia de la Medicina i Cirurgia i de la Tecnologia dels Materials (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Anton Plannell i Estany, Doctor en Ciències Físiques, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària) 2006.

La ciència a l'Enginyeria: El llegat de l'école polytechnique. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Xavier Oliver i Olivella, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Pla i Carrera, Doctor en Matemàtiques) 2006.

El voluntariat: Un model de mecenatge pel segle XXI. (Discurs d'ingrés de l'acadèmica de número Excma. Sra. Dra. Rosamarie Cammany Dorr, Doctora en Sociologia de la Salut, i contestació per l'Excma. Sra. Dra. Anna Maria Carmona i Cornet, Doctora en Farmàcia) 2007.

El factor religioso en el proceso de adhesión de Turquía a la Unión Europea. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Maria Ferré i Martí, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Carlos Dante Heredia García, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2007.

Coneixement i ètica: reflexions sobre filosofia i progrés de la propedèutica mèdica. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Màrius Petit i Guinovart, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Gil i Ribas, Doctor en Teologia) 2007.

Problemática de la familia ante el mundo actual. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic honorari Excm. Sr. Dr. Gustavo José Noboa Bejarano, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Paulino Castells Cuixart, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2007.

Alzheimer: Una aproximació als diferents aspectes de la malaltia. (Discurs d'ingrés de l'acadèmica honoraria Excma. Sra. Dra. Nuria Durany Pich, Doctora en Biologia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate, Doctor-Enginyer de Camins, Canals i Ports) 2008.

Guillem de Guimerà, Frare de l'hospital, President de la Generalitat i gran Prior de Catalunya. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic honorari Excm. Sr. Dr. Josep Maria Sans Travé, Doctor en Filosofia i Lletres, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. D. José E. Ruiz Domènec, Doctor en Filosofia Medieval) 2008.

La empresa y el empresario en la historia del pensamiento económico. Hacia un nuevo paradigma en los mercados globalizados del siglo XXI. (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Guillermo Sánchez Vilariño, Doctor Ciències Econòmiques i Financeres, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Jaume Gil Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques i Financeres) 2008.

Incertesa i bioenginyeria (Sessió Acadèmica dels acadèmics corresponents Excm. Sr. Dr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina i Cirurgia amb els ponents Excm. Sr. Dr. Joan Anton Planell Estany, Doctor en Ciències Físiques, Excma. Sra. Dra. Anna M. Gil Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Financeres i Il·lm. Sr. Dr. Humberto Villavicencio Mavrich, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2008.

Els Ponts: Història i repte a l'enginyeria estructural (Sessió Acadèmica dels acadèmics numeraris Excm. Sr. Dr. Xavier Oliver Olivella, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, i Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, amb els Ponents Il·lm. Sr. Dr. Angel C. Aparicio Bengoechea, Professor i Catedràtic de Ponts de l'escola Tècnica Superior d'Enginyers de Camins, Canals i Ports de Barcelona, Il·lm. Sr. Dr. Ekkehard Ramm, Professor, institute Baustatik) 2008.

Marketing político y sus resultados (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Francisco Javier Maqueda Lafuente, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales i contestació per l'acadèmica de número Excm. Sra. Dra. Anna M. Gil Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Financeres) 2008.

Modelo de predicción de "Enfermedades" de las Empresas a través de relaciones Fuzzy (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Antoni Terceño Gómez, Doctor en Ciències Econòmiques i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Paulino Castells Cuixart, Doctor en Medicina) 2009.

Células Madre y Medicina Regenerativa (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Juan Carlos Izpisua Belmonte, Doctor en Farmàcia i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Joaquim Girone-lla i Coll, Doctor en Medicina) 2009.

Financiación del déficit externo y ajustes macroeconómicos durante la crisis financiera El caso de Rumania (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Mugur Isarescu, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Alfredo Rocafort Nicolau, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales) 2009.

El legado de Jean Monnet (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excm. Sra. Dra. Teresa Freixas Sanjuán, Doctora en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Fernando Casado Juan, Doctor en Ciències Econòmiques) 2010.

La economía china: Un reto para Europa (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jose Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciències Humanes, Socials i Jurídiques, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Alfredo Rocafort Nicolau, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales) 2010.

Les radiacions ionitzants i la vida (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Albert Biete i Solà, Doctor en Medicina, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. David Jou i Mirabent, Doctor en Ciències Físiques) 2010.

Gestió del control intern de riscos en l'empresa postmoderna: àmbits econòmic i jurídic (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Ramon Poch i Torres, Doctor en Dret i Ciències Econòmiques i Empresariales, i contestació per l'acadèmica de número Excma. Sra. Dra. Anna Maria Gil i Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresariales) 2010.

Tópicos típicos y expectativas mundanas de la enfermedad del Alzheimer (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Rafael Blesa, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Llor i Brull, Doctor en Ciències econòmiques i Dret) 2010.

Los Estados Unidos y la hegemonía mundial: ¿Declive o reinención? (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Mario Barquero i Cabrero, Doctor en Economia i Empresa, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Alfredo Rocafort i Nicolau, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales) 2010.

El derecho del Trabajo encrucijada entre los derechos de los trabajadores y el derecho a la libre empresa y la responsabilidad social corporativa (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Manuel Subirana Canterell) 2011.

Una esperanza para la recuperación económica (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jaume Gil i Lafuente, Doctor en Econòmiques, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Gil i Ribas, Doctor en Teologia) 2011.

Certes i incertes en el diagnòstic del càncer cutani: de la biologia molecular al diagnòstic no invasiu (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Josep Malveyh, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Llor, Doctor en Econòmiques i Dret) 2011.

Una mejor universidad para una economía más responsable (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Senén Barro Ameneiro, Doctor en

Ciències de la Computació i Intel·ligència, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Jaume Gil i Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales) 2012.

La transformació del món després de la crisi. Una anàlisi polièdrica i transversal (Sessió inaugural del Curs Acadèmic 2012-2013 on participen com a ponents: l'Excm. Sr. Dr. José Juan Pintó Ruiz, Doctor en Dret: “*El Derecho como amortiguador de la inequidad en los cambios y en la Economía como impulso rehumanizador*”, Excma. Sra. Dra. Rosmarie Cammany Dorr, Doctora en Sociologia de la Salut: “*Salut: mitjà o finalitat?*”, Excm. Sr. Dr. Àngel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres: “*Globalización Económico-Cultural y Repliegue Identitario*”, Excm. Sr. Dr. Jaime Gil Aluja, Doctor en Econòmiques: “*La ciencia ante el desafío de un futuro progreso social sostenible*” i Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibañez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports: “*El reto de la transferencia de los resultados de la investigación a la industria*”), publicació en format digital www.reialacademiadoctors.cat, 2012.

La quantificació del risc: avantatges i limitacions de les assegurances (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numeraria Excma. Sra. Dra. Montserrat Guillén i Estany, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresariales, i contestació per l'acadèmica de número Excma. Sra. Dra. M. Teresa Anguera i Argilaga, Doctora en Filosofia i Lletres-Psicologia) 2013.

El procés de la visió: de la llum a la consciència (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Rafael Ignasi Barraquer i Compte, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciències Humanes, Socials i Jurídiques) 2013.

Formación e investigación: creación de empleo estable (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Mario Barquero Cabrero, Doctor en Economia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Dret) 2013.

El sagrament de l'Eucaristia: de l'Últim Sopar a la litúrgia cristiana antiga (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Armand Puig i Tàrrach, Doctor en Sagrada Escripura, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Jaume Vallcorba Plana, Doctor en Filosofia i Lletres) 2013.

Al hilo de la razón. Un ensayo sobre los foros de debate (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Enrique Tierno Pérez-Relaño, Doctor en Física Nuclear, y contestación por la académica de número Excm. Sra. Dra. Ana María Gil Lafuente, Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales) 2014.

**Colección Real Academia Europea de Doctores
Fundación Universitaria Eserp**

1. *La participació del Sistema Nerviós en la producció de la sang i en el procés cancerós* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Pere Gascón i Vilaplana, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmica de número Excm. Sra. Dra. Montserrat Guillén i Estany, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2014.
ISBN: 978-84-616-8659-9, Dipòsit Legal: B-5605-2014
2. *Información financiera: luces y sombras* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Emili Gironella Masgrau, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Derecho) 2014.
ISBN: 978-84-616-8830-2, Depósito Legal: B-6286-2014
3. *Crisis, déficit y endeudamiento* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. José María Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Juan Francisco Corona Ramón, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2014.
ISBN: 978-84-616-8848-7, Depósito Legal: B-6413-2014
4. *Les empreses d'alt creixement: factors que expliquen el seu èxit i la seva sostenibilitat a llarg termini* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Oriol Amat i Salas, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Santiago Dexeus i Trias de Bes, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2014.
ISBN: 978-84-616-9042-8, Dipòsit Legal: B-6415-2014

5. *Estructuras metálicas* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Joan Olivé Zaforteza, Doctor en Ingeniería Industrial y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Xabier Añoveros Trias de Bes, Doctor en Derecho) 2014.
ISBN: 978-84-616-9671-0, Depósito Legal: B-7421-2014

6. *La acción exterior de las comunidades autónomas* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Josep Maria Bové Montero, Doctor en Administración y Dirección de Empresas y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José María Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2014.
ISBN: 978-84-616-9672-7, Depósito Legal: B-10952-201

7. *El eco de la música de las esferas. Las matemáticas de las consonancias* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Vicente Liern Carrión, Doctor en Ciencias Matemáticas (Física Teórica) y contestación por la académica de número Excma. Sra. Dra. Pilar Bayer Isant, Doctora en Matemáticas) 2014.
ISBN: 978-84-616-9929-2, Depósito Legal: B-11468-2014

8. *La media ponderada ordenada probabilística: Teoría y aplicaciones* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. José Maria Merigó Lindahl, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Josep Pla i Carrera, Doctor en Ciencias Matemáticas) 2014.
ISBN: 978-84-617-0137-7, Depósito Legal: B-12322-2014

9. *La abogacía de la empresa y de los negocios en el siglo de la calidad* (Discurso de ingreso de la académica numeraria Excma. Sra. Dra. María José Esteban Ferrer, Doctora en Economía y Empresa y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Carlos Dante Heredia García, Doctor en Medicina y Cirugía) 2014.
ISBN: 978-84-617-0174-2, Depósito Legal: B-12850-2014

10. *La ciutat, els ciutadans i els tributs* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Enrique Tierno Pérez-Relaño, Doctor en Física Nuclear) 2014.
ISBN: 978-84-617-0354-8, Dipòsit Legal: B-13403-2014

11. *Organización de la producción: una perspectiva histórica* (Discurso de ingreso de los académicos numerarios Excmo. Sr. Dr. Joaquín Bautista Valhondo, Doctor en Ingeniería Industrial y del Excmo. Sr. Dr. Francisco Javier Llovera Sáez, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Derecho) 2014.
ISBN: 978-84-617-0359-3, Depósito Legal: B 13610-2014
12. *Correlación entre las estrategias de expansión de las cadenas hoteleras Internacionales y sus rentabilidades* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Onofre Martorell Cunill, Doctor en Economía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Josep Gil i Ribas, Doctor en Teología) 2014.
ISBN: 978-84-617-0546-7, Depósito Legal: B 15010-2014
13. *La tecnología, detonante de un nuevo panorama en la educación superior* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Lluís Vicent Safont, Doctor en Ciencias de la Información y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciencias Humanas, Sociales y Jurídicas y Doctor en Administración y Alta Dirección de Empresas) 2014.
ISBN: 978-84-617-0886-4, Depósito Legal: B 16474-2014
14. *Globalización y crisis de valores* (Discurso de ingreso del académico de Honor Excmo. Sr. Dr. Lorenzo Gascón, Doctor en Ciencias Económicas y contestación por la académica de número Excmo. Sra. Dra. Ana María Gil Lafuente, Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales) 2014.
ISBN: 978-84-617-0654-9, Depósito Legal: B 20074-2014
15. *Paradojas médicas* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Venezuela Excmo. Sr. Dr. Francisco Kerdel-Vegas, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Lloret Brull, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2014.
ISBN: 978-84-617-1759-0, Depósito Legal: B 20401-2014
16. *La formación del directivo. Evolución del entorno económico y la comunicación empresarial* (Discurso de ingreso de los académicos numerarios Excmo. Sr. Dr. Juan Alfonso Cebrián Díaz, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y del Excmo. Sr. Dr. Juan Ma-

ría Soriano Llobera, Doctor en Administración y Dirección de Empresas y Doctor en Ciencias Jurídicas y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Fernando Casado Juan, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2014.

ISBN:978-84-617-2813-8, Depósito Legal: B 24424-2014

17. *La filosofia com a cura de l'ànima i cura del món* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Francesc Torralba Roselló, Doctor en Filosofia i Doctor en Teologia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. David Jou i Mirabent, Doctor en Física) 2014.

ISBN: 978-84-617-2459-8, Dipòsit Legal: B 24425-2014

18. *Hacia una Teoría General de la Seguridad Marítima* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Jaime Rodrigo de Larrucea, Doctor en Derecho y Doctor en Ingeniería Náutica y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Juan Francisco Corona Ramón, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2015.

ISBN: 978-84-617-3623-2, Depósito Legal: B 27975-2014

Colección Real Academia Europea de Doctores

19. *Pensamiento Hipocrático, Biominimalismo y Nuevas Tecnologías. La Innovación en Nuevas Formas de Tratamiento Ortodóncico y Optimización del Icono Facial* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Luis Carrière Lluch, Doctor en Odontología y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Antoni Terceño Gómez, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2015.

ISBN: 978-84-606-5615-9, Depósito Legal: B 3966-2015

20. *Determinantes de las Escuelas de Pensamiento Estratégico de Oriente y Occidente y su contribución para el Management en las Organizaciones del Siglo XXI.* (Discurso de ingreso del académico Correspondiente para Chile Excmo. Sr. Dr. Francisco Javier Garrido Morales, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciencias Humanas, Sociales y Jurídicas y Doctor en Administración y Alta Dirección de Empresas) 2015.

ISBN:978-84-606-6176-4, Depósito Legal: B 5867-2015

21. *Nuevos tiempos, nuevos vientos: La identidad mexicana, cultura y ética en los tiempos de la globalización.* (Discurso de ingreso del académico Correspondiente para México Excmo. Sr. Dr. Manuel Medina Elizondo, Doctor en Ciencias de la Administración, y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciencias Humanas, Sociales y Jurídicas y Doctor en Administración y Alta Dirección de Empresas) 2015.
ISBN: 78-84-606-6183-2, Depósito Legal: B 5868-2015

22. *Implante coclear. El oído biónico.* (Discurso del ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós Blanch, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joaquín Barraquer Moner, Doctor en Medicina y Cirugía) 2015.
ISBN: 978-84-606-6620-2, Depósito Legal: B 7832-2015

23. *La innovación y el tamaño de la empresa.* (Discurso del ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Carlos Mallo Rodríguez, Doctor en Ciencias Económicas y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José María Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2015.
ISBN: 978-84-606-6621-9, Depósito Legal: B 7833- 2015

24. *Geologia i clima: una aproximació a la reconstrucció dels climes antics des del registre geològic* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Ramon Salas Roig, Doctor en Geologia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Enrique Tierno Pérez-Relaño, Doctor en Física Nuclear) 2015.
ISBN: 978-84-606-6912-8, Dipòsit Legal: B 9017-2015

25. *Belleza, imagen corporal y cirugía estética* (Discurso del ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Josep Maria Serra i Renom, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José María Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2015.
ISBN: 978-84-606-7402-3, Depósito Legal: B 10757-2015

26. *El poder y su semiología* (Discurso del ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Michael Metzeltin, Doctor en Filología Románica y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina y Cirugía) 2015.
ISBN: 978-84-606-7992-9, Depósito Legal: B 13171-2015

27. *Atentados a la privacidad de las personas* (Discurso de ingreso del académico de honor Excmo. Sr. Dr. Enrique Lecumberri Martí, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Derecho) 2015.
ISBN: 978-84-606-9163-1, Depósito Legal: B 17700-2015

28. *Panacea encadenada: La farmacología alemana bajo el yugo de la esvástica* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Francisco López Muñoz, Doctor en Medicina y Cirugía y Doctor en Lengua Española y Literatura y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Derecho) 2015.
ISBN: 978-84-606-9641-4, Depósito Legal: B 17701-2015

29. *Las políticas monetarias no convencionales: El Quantitative Easing*” (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Juan Pedro Aznar Alarcón, Doctor en Economía y Administración de Empresas y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Derecho) 2015.
ISBN: 978-84-608-299-1, Depósito Legal: B 25530-2015

30. *La utopía garantista del Derecho Penal en la nueva “Edad Media”* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Fermín Morales Prats, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José María Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2015.
ISBN- 978-84-608-3380-2, Depósito Legal: B 26395-2015

31. *Reflexions entorn el Barroc* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Salvador de Brocà Tella, Doctor en Filosofia i lletres, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Gil Ribas, Doctor en Teologia) 2016.
ISBN- 978-84-608-4991-9, Depósito Legal: B 30143-2015

32. *Filosofia i Teologia a Incerta Glòria. Joan Sales repensa mig segle de cultura catalana* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Josep-Ignasi Saranyana i Closa, Doctor en teologia i doctor en filosofia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Francesc Torralba i Roselló, Doctor en teologia i doctor en filosofia) 2016.
ISBN- 978- 84- 608-5239-1, Depósito Legal: B 1473-2016

33. *Empresa familiar: ¿Sucesión? ¿Convivencia generacional?* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins, Doctor en Ingeniería y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós Blanch, Doctor en Medicina y Cirugía) 2016.
ISBN- 978 84 6085663-4, Depósito Legal: B 3910-2016

34. *Reflexiones y alternativas en torno a un modelo fiscal agotado.* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Antoni Durán-Sindreu Buxadé, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Derecho) 2016.
ISBN- 978-84-608-5834-8, Depósito Legal: B 4684-2016

35. *La figura del emprendedor y el concepto del emprendimiento.* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Antonio Pulido Gutiérrez, Doctor en Economía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciencias Humanas, Sociales y Jurídicas y Doctor en Alta Administración de Empresas) 2016.
ISBN- 978-84-608-5926-0, Depósito Legal: B 4685-2016

36. *La Cirugía digestiva del siglo XXI* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Juan Carlos García-Valdecasas Salgado, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Xabier Añoberos Trias de Bes, Doctor en Derecho) 2016.
ISBN: 978-84-6086034-1, Depósito Legal: B 5802-2016

37. *Derecho civil, persona y democracia* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Alfonso Hernández-Moreno, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Derecho) 2016.
ISBN: 978-84-608-6838-5, Depósito Legal: B 7644-2016

38. *Entendiendo a Beethoven* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Francisco Javier Tapia García, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós Blanch, Doctor en Medicina y Cirugía) 2016.
ISBN: 978-84-608-7507-9, Depósito Legal: B 10567-2016

39. *Fútbol y lesiones de los meniscos* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Ramon Cugat Bertomeu, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós Blanch, Doctor en Medicina y Cirugía) 2016.
ISBN: 978-84-608-8578-8, Depósito Legal: B 12876-2016
40. *¿Hacia un nuevo derecho de gentes? El principio de dignidad de la persona como precursor de un nuevo derecho internacional* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Santiago J. Castellà Surribas, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Derecho) 2016.
ISBN: 978-84-608-8579-5, Depósito Legal: B 14877-2016
41. *L'empresa més enllà de l'obra estètica* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jordi Martí Pidelaserra, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Dret) 2016.
ISBN: 978-84-608-9360-8, Depósito Legal: B 15757-2016
42. *El reto de mejorar la calidad de la auditoria* (Discurso de ingreso del académico correspondiente Excmo. Sr. Dr. Frederic Borràs Pàmies, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Emili Gironella Masgrau, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2016.
ISBN: 978-84-608-9688-3, Depósito Legal: B 16347-2016
43. *Geografia, diffusione e organizzazione cristiana nei primi secoli del cristianesimo* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Angelo Di Berardino, Doctor en Teología - Doctor en Historia y Filosofía y contestación por el académico de número Excmo. y Mgfco. Sr. Rector Armand Puig i Tàrrach, Doctor en Sagrada Escritura) 2016.
ISBN: 978-84-617-5090-0, Depósito Legal: B 21706-2016
44. *Los cónsules de Ultramar y Barcelona* (Discurso de ingreso del académico correspondiente Excmo. Sr. Dr. Dr. Albert Estrada-Rius, Doctor en Derecho y Doctor en Historia y contestación por el académico de

número Excmo. Sr. Dr. Carlos Dante Heredia García, Doctor en Medicina y Cirugía) 2016.

ISBN: 978-84-617-5337-6, Depósito Legal: B 21707-2016

45. *El implante dental y la Osteointegración* (Discurso de ingreso del académico correspondiente Excmo. Sr. Dr. Carlos Aparicio Magallón, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós, Doctor en Medicina y Cirugía) 2016.

ISBN: 978-84-617-5598-1, Depósito Legal: B-22187-2016

46. *La empresa social compitiendo en el mercado: principios de buen gobierno* (Discurso de ingreso del académico de número Excmo. Sr. Dr. José Antonio Segarra Torres, Doctor en Dirección de Empresas y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins, Doctor en Ingeniería Industrial) 2016.

ISBN: 978-84-617-5971-2, Depósito Legal: B-23123-2016

47. *Incertidumbre y neurociencias: pilares en la adopción de decisiones* (Discurso de ingreso del académico correspondiente Excmo. Sr. Dr. Jorge Bachs Ferrer, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Jaime Gil Aluja, Doctor en Ciencias Políticas y Económicas) 2016.

ISBN: 978-84-617-6138-8, Depósito Legal: B-23124-2016

48. *¿Puede el marketing salvar al mundo? Expectativas para la era de la escasez* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. José Luis Nueno Inieta, Doctor of Business Administration y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins, Doctor en Ingeniería Industrial) 2016.

ISBN: 978-84-617-6499-0, Depósito Legal: B 24060-2016

49. *Calidad de vida de los pacientes afectos de cáncer de próstata según el tratamiento realizado* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Ferran Guedea Edo, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Albert Biete Sola, Doctor en Medicina y Cirugía) 2016.

ISBN: 978-84-617-7041-0, Depósito Legal: B 26030-2016

50. *Relazioni conflittuali nelle aziende familiari: determinanti, tipologie, evoluzione, esiti* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Salvatore Tomaselli, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Dirección de Empresa y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins, Doctor en Ingeniería Industrial) 2017.
ISBN: 978-84-617-7820-1, Depósito Legal: B 1712 -2017
51. *Sobre el coleccionismo. Introducción a la historia* (Discurso de ingreso del académico correspondiente Excmo. Sr. Dr. Manuel Puig Costa, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós, Doctor en Medicina y Cirugía) 2017.
ISBN: 978-84-617-7854-6, Depósito Legal: B 1713-2017
52. *Teoria de la semblança i govern universitari* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jaume Armengou Orús, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports) 2017.
ISBN: 978-84-617-8115-7, Depósito Legal: B 2853- 2017
53. *Història de la malaltia i de la investigació oncològica. Retorn als orígens* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Mariano Monzó Planella, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Joaquim Gironella Coll, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2017.
ISBN: 978-84-617-8179-9, Depósito Legal: B 2854-2017
54. *Diagnóstico precoz del Cáncer de Pulmón: El Cribado, una herramienta para avanzar en su curación* (Discurso de ingreso del académico de número Excmo. Sr. Dr. Laureano Molins López-Rodó, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós, Doctor en Medicina y Cirugía) 2017.
ISBN: 978-84-617-8457-8 , Depósito Legal: B 3937-2017
55. *Honor, crédito en el mercado y la exceptio veritatis* (Discurso de ingreso del académico de número Excmo. Sr. Dr. Felio Vilarrubias Guillamet, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós, Doctor en Medicina y Cirugía) 2017.
ISBN: 978-84-617-8867-5 , Depósito Legal: B 6307-2017

56. *La vida és una llarga oxidació* (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Dra. Nicole Mahy Géhenne, Doctora en Farmàcia, i contestació per l'acadèmic de número Excm Sr. Dr. Rafael Blesa González, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2017.
ISBN: 978-84-617-9179-8, Depósito Legal: B 6308-2017

57. *Salud periodontal y salud general: la alianza necesaria* (Discurso de ingreso de la académica numeraria Excma. Sra. Dra. Nuria Vallcorba Plana, Doctora en Odontología y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Jaime Rodrigo de Larrucea, Doctor en Derecho y Doctor en Ingeniería Náutica) 2017.
ISBN: 978-84-617-9253-5, Depósito Legal: B 8541-2017

58. *Gobierno y administración en la empresa familiar* (Discurso de ingreso del académico de número Excmo. Sr. Dr. José Manuel Calavia Molinero, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Derecho) 2017.
ISBN: 978-84-697-2296-1, Depósito Legal: B 10562-2017

59. *Darwin, Wallace y la biología del desarrollo evolutiva* (Discurso de ingreso del académico de número Excmo. Sr. Dr. Daniel Turbón Borrega, Doctor en Filosofía y Letras y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Felio Vilarrubias Guillamet, Doctor en Derecho) 2017.
ISBN: 978-84-697-2678-5, Depósito Legal: B 11574-2017

60. *EL asesoramiento financiero, la figura del Asesor Financiero y de las E.A.F.I.s* (Discurso de ingreso de la académica de número Excma. Sra. Dra. Montserrat Casanovas Ramon, Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Maria Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2017.
ISBN: 978-84-697-3635-7, Depósito Legal: B 15061-2017

61. *Dieta Mediterránea: una visión global / La nutrición comunitaria en el siglo XXI* (Discursos de ingreso de los académicos de número Excmo. Sr. Dr. Lluís Serra Majem, Doctor en Medicina y Excmo. Sr. Dr. Javier Aranceta Bartrina, Doctor en Medicina y Cirugía, contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Ramón Calvo Fernández, Doctor en Medicina y Cirugía, y la Excma. Sra.

Dra. Maria dels Àngels Calvo Torras, Doctora en Veterinaria y Doctora en Farmacia) 2017.

ISBN: 978-84-697-4524-3, Depósito Legal: B 17729-2017

62. *La conquista del fondo del ojo* (Discurso de ingreso del académico de número Excmo. Sr. Dr. Borja Corcóstegui, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós, Doctor en Medicina y Cirugía) 2017.

ISBN: 978-84-697-4905-0, Depósito Legal: B 22088-2017

63. *Barcelona, Galería Urbana* (Discurso de ingreso del académico de número Excmo. Sr. Dr. Juan Trias de Bes, Doctor en Arquitectura y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Jaime Rodrigo de Larrucea, Doctor en Derecho y Doctor en Ingeniería Náutica) 2017.

ISBN: 978-84-697-4906-7, Depósito Legal: B 24507-2017

64. *La influencia del derecho español en México* (Discurso de ingreso del académico Correspondiente para México Excmo. Sr. Dr. Jesús Gerardo Sotomayor Garza, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Jordi Martí Pidelaserra, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2017.

ISBN: 978-84-697-5210-4 , Depósito Legal: B 25165-2017

65. *Delito fiscal y proceso penal: crónica de un desencuentro* (Discurso de ingreso del académico Correspondiente Excmo. Sr. Dr. Joan Iglesias Capellas, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Emili Gironella Masgrau, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2017.

ISBN: 978-84-697-6524-1, Depósito Legal: B 25318-2017

66. *Laïcitat i laïcisme en l'occident europeu* (Discurs d'ingrés de l'Emm. i Rvdm. Dr. Lluís Martínez Sistach, Doctor en Dret Canònic i Civil, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Francesc Torralba Roselló, Doctor en Filosofia i Doctor en Teologia) 2017.

ISBN: 978-84-697-6525-8, Depósito Legal: B 28921-2017

67. *Lo disruptivo y el futuro: tecnología y sociedad en el siglo XXI* (Discurso de ingreso del académico Correspondiente Excmo. Sr. Dr. Luis Pons Puiggrós, Doctor en Administración y Dirección de Empresas, y

contestación del Académico de Número Excmo. Sr. Dr. José Ramón Calvo Fernández, Doctor en Medicina) 2017.

ISBN: 978-84-697-8211-8, Depósito Legal: B 29804-2017

68. *Avances Tecnológicos en Implantología Oral: hacia los implantes dentales inteligentes* (Discurso de ingreso del académico de Número Excmo. Sr. Dr. Xavier Gil Mur, Doctor en Ingeniería Química y Materiales, Rector de la Universidad de Catalunya y contestación del Académico de Número Excmo. Sr. Dr. Jaime Rodrigo de Larrucea, Doctor en Derecho y Ingeniería Náutica) 2018.

ISBN: 978-84-697-9148-6, Depósito Legal: B 1862-2018.

69. *La función del marketing en la empresa y en la economía* (Discurso de ingreso del académico de Número Excmo. Sr. Dr. Carlo Maria Gallucci Calabrese, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación del Académico de Número Excmo. Sr. Dr. Jaime Rodrigo de Larrucea, Doctor en Derecho y Ingeniería Náutica) 2018.

ISBN: 978-84-697-9161-5, Depósito Legal: B 1863-2018



RAD Tribuna Plural. La revista científica

REVISTA 1 - Número 1/2014

Globalización y repliegue identitario, *Ángel Aguirre Baztán* El pensament cristià, *Josep Gil Ribas*. El teorema de Gödel: recursivitat i indecidibilitat, *Josep Pla i Carrera*. De Königsberg a Göttingen: Hilbert i l'axiomatització de les matemàtiques, *Joan Roselló Moya*. Computerized monitoring and control system for ecopyrogenesis technological complex, *Yuriy P. Kondratenko, Oleksiy V.Kozlov*. Quelques réflexions sur les problèmes de l'Europe de l'avenir, *Michael Metzeltin*. Europa: la realidad de sus raíces, *Xabier Añoveros Trias de Bes*. Discurs Centenari 1914-2014, *Alfredo Rocafort Nicolau*. Economía-Sociedad-Derecho, *José Juan Pintó Ruiz*. Entrevista, *Jaime Gil Aluja*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X
Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 404.

REVISTA 2 - Número 2/2014 Monográfico Núm. 1

I Acto Internacional: Global Decision Making.

2014: à la recherche d'un Humanisme renouvelé de El Greco à Nikos Kazantzakis, *Stavroula-Ina Piperaki*. The descent of the audit profession, *Stephen Zeff*. Making global lawyers: Legal Practice, Legal Education and the Paradox of Professional Distinctiveness, *David B. Wilkins*. La tecnología, detonante de un nuevo panorama universitario, *Lluís Vicent Safont*. La salida de la crisis: sinergias y aspectos positivos. Moderador: *Alfredo Rocafort Nicolau*. Ponentes: Burbujas, cracs y el comportamiento irracional de los inversores, *Oriol Amat Salas*. La economía española ante el hundimiento del sector generador de empleo, *Manuel Flores Caballero*. Tomando el pulso a la economía española: 2014, año de encrucijada, *José Maria Gay de Liébana Saludas*. Crisis económicas e indicadores: diagnosticar, prevenir y curar, *Montserrat Guillén i Estany*. Salidas a la crisis, *Jordi Martí Pidelaserra*. Superación de la crisis económica y mercado de trabajo: elementos dinamizadores, *José Luís Salido Banús*.

Indicadores de financiación para la gestión del transporte urbano: El fondo de comercio, El cuadro de mando integral: Una aplicación práctica para los servicios de atención domiciliaria, Competencias de los titulados en ADE: la opinión de los empleadores respecto a la contabilidad financiera y la contabilidad de costes. Teoría de conjuntos clásica versus teoría de subconjun-

tos borrosos. Un ejemplo elemental comparativo. Un modelo unificado entre la media ponderada ordenada y la media ponderada. Predicting Credit Ratings Using a Robust Multi-criteria Approach.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X

Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 588.

REVISTA 3 - Número 3/2014

Taula rodona: Microorganismes i patrimoni. Preàmbulo, *Joaquim Gironella Coll*. L'arxiu Nacional de Catalunya i la conservació i restauració del patrimoni documental, *Josep Maria Sans Travé, Gemma Goikoechea i Foz*. El Centre de Restauració Béns Mobles de Catalunya (CRBMC) i les especialitats en conservació i restauració, *Àngels Solé i Gili*. La conservació del patrimoni històric davant l'agressió per causes biològiques, *Pere Rovira i Pons*. Problemática general de los microorganismos en el patrimonio y posibles efectos sobre la salud, *Maria dels Àngels Calvo Torras*. Beyond fiscal harmonisation, a common budgetary and taxation area in order to construct a European republic, *Joan- Francesc Pont Clemente*. El microcrédito. La financiación modesta, *Xabier Añoveros Trias de Bes*. Extracto de Stevia Rebaudiana. *Pere Costa Batllori*. Síndrome traumático del segmento posterior ocular, *Carlos Dante Heredia García*. Calculadora clínica del tiempo de doblaje del PSA de próstata, *Joaquim Gironella Coll, Montserrat Guillén i Estany*. Miguel Servet (1511-1553). Una indignació coherent, *Màrius Petit i Guinovart*. Liquidez y cotización respecto el Valor Actual Neto de los REITs Españoles (Las SOCIMI), *Juan María Soriano Llobera, Jaume Roig Hernando*. I Acte Internacional: Global decision making. Resum. Entrevista, *Professor Joaquim Barraquer Moner*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X

Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 376

REVISTA 4 - Número 4/2014

Sessió Acadèmica: La simetria en la ciència i en l'univers. Introducció, evocació del Dr. Jaume Vallcorba Plana, *David Jou Mirabent i Pilar Bayer i Isant*. La matemàtica de les simetries, *Pilar Bayer i Isant*, l'Univers i les simetries trencades de la física, *David Jou Mirabent*. Sessió Acadèmica: La financiación de las grandes empresas: el crédito sindicado y

el crédito documentario. Los créditos sindicados, *Francisco Tusquets Trias de Bes*. El crédito documentario. Una operación financiera que sustituye a la confianza en la compraventa internacional, *Xabier Año-veros Trias de Bes*. Sessió Acadèmica: Vida i obra d'Arnau de Vilanova. Introducció, *Josep Gil i Ribas*. Arnau de Vilanova i la medicina medieval, *Sebastià Giral*. El *Gladius Iugulans Thomatistas* d'Arnau de Vilanova: context i tesis escatològiques, *Jaume Mensa i Valls*. La calidad como estrategia para posicionamiento empresarial, *F. González Santoyo*, *B. Flores Romero* y *A.M. Gil Lafuente*. Etnografía de la cultura de una empresa, *Ángel Aguirre Baztán*. L'inconscient, femení i la ciència, *Miquel Bassols Puig*. Organización de la producción: una perspectiva histórica, *Joaquim Bautista Valhondo* y *Francisco Javier Llovera Sáez*. La quinoa (*Chenopodium quinoa*) i la importancia del seu valor nutricional, *Pere Costa Batllori*.

El Séptimo Arte, *Enrique Lecumberri Martí*. "Consolatio" pel Dr. Josep Casajuana i Gibert, *Rosmarie Cammany Dorr*, *Jaume Gil Aluja* i *Josep Joan Pintó Ruiz*. The development of double entry: An example of the International transfer of accounting technology, *Christopher Nobes*. Entrevista, *Dr. Josep Gil Ribas*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X
Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 460

REVISTA 5 - Número 1/2015

Sessió Acadèmica: Salut, economia i societat. Presentació, *M. dels Àngels Calvo Torras*. Descripción y valoración crítica de los diferentes sistemas sanitarios en Europa, *Joaquim Gironella Coll*. Efectos económicos en el sistema público de salud del diagnóstico precoz de las enfermedades, *Ana María Gil Lafuente*. Estar sano y encontrarse bien: El reto, *Rosmarie Cammany Dorr*. What is the greatest obstacle to development? *Alba Rocafort Marco*. Aceleradores globales de la RSE: Una visión desde España, *Aldo Olcese Santoja*. Zoonosis transmitidas por mascotas. Importancia sanitaria y prevención, *M. dels Àngels Calvo Torras* y *Esteban Leonardo Arosemena Angulo*. Seguretat alimentària dels aliments d'origen animal. Legislació de la Unió Europea sobre la fabricació de pinsos, *Pere Costa Batllori*. Panacea encadenada: La farmacología alemana bajo el III Reich y el resurgir de la Bioética, *Francisco López Muñoz*. Laicidad, religiones y paz en el espacio público. Hacia una conciencia

global, *Francesc Torralba Roselló*. Inauguración del Ciclo Academia y Sociedad en el Reial Cercle Artístic de Barcelona. Entrevista, *Dr. José Juan Pintó Ruiz*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X
Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 356

REVISTA 6 - Número 2/2015

Sessió Acadèmica: Subrogación forzosa del acreedor. Presentación, *José Juan Pintó*. La subrogación Forzosa del acreedor: Concepto, Naturaleza, Finalidad y Efectos, *Alfonso Hernández Moreno*. La utilización de la subrogación forzosa en la práctica: Aspectos relevantes y controvertidos, *Francisco Echevarría Summers*. Methods of Modeling, Identification and Prediction of Random Sequences Base on the Nonlinear Canonical Decomposition, *Igor P. Atamanyuk, Yuriy P. Kondratenko*. Rien n'est pardoné!, *Stravroula-Ina Piperaki*. Seguretat alimentària dels aliments d'origen animal. Legislació de la Unió Europea sobre la fabricació de pinsos II. Pinsos ecològics, *Pere Costa Batllori*. The relationship between gut microbiota and obesity, *Carlos González Núñez, M. de los Ángeles Torras*. Avidesa i fulgor dels ulls de Picasso, *David Jou Mirabent*. Problemática de la subcontratación en el sector de la edificación, *Francisco Javier Llovera Sáez, Francisco Benjamín Cobo Quesada y Miguel Llovera Ciriza*. Jornada Cambio Social y Reforma Constitucional, *Alfredo Rocafort Nicolau, Teresa Freixes Sanjuán, Marco Olivetti, Eva Maria Poptcheva, Josep Maria Castellà y José Juan Pintó Ruiz*. Inauguración del ciclo "Academia y Sociedad" en el Reial Cercle Artístic de Barcelona: Nuevas amenazas. El Yihadismo, *Jesús Alberto García Riesco*. Presentación libro "Eva en el Jardín de la Ciencia", *Trinidad Casas, Santiago Dexeus y Lola Ojeda*. "Consolatio" pel Dr. Jaume Vallcorba Plana, *Xabier Añoveros Trias de Bes, Ignasi Moreta, Armand Puig i Tàrrach*. Entrevista, *Dr. David Jou Mirabent*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X
Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 400

REVISTA 7 - Número 3/2015 Monográfico Núm.2

II Acto Internacional: Congreso Internacional de investigación "Innovación y Desarrollo Regional". Conferencia Inaugural: Lecciones de la

crisis financiera para la política económica: austeridad, crecimiento y retos de futuro, *Aznar Alarcón, P., Gay de Liébana Saludas, J.M., y Rocafort Nicolau, A.*, **Eje Temático 1. Gestión estratégica de las organizaciones:** Diseño, operación y gestión de un modelo de negocio innovador, *Medina Elizondo, M. y Molina Morejón, M.* Matriz insumo producto como elemento de estrategia empresarial, *Towns Muñoz, J.A., y Tuda Rivas, R.* Valoración sobre la responsabilidad social de las empresas en la comarca lagunera, *De la Tejera Thomas, Y.E., Gutiérrez Castillo, O.W., Medina Elizondo, E., Martínez Cabrera, H., y Rodríguez Trejo, R.J.* Factores de competitividad relacionados con la internacionalización. Estudio en el estado de Coahuila, *González Flores. O., Armenteros Acosta, M del C., Canibe Cruz, F., Del Rio Ramírez, B.* La contextualización de los modelos gerenciales y la vinculación estratégica empresa-entorno, *Medina Elizondo, M., Gutiérrez Castillo, O., Jaramillo Rosales, M., Parres Frausto, A., García Rodríguez, G.A.* Gestión estratégica de las organizaciones. Los Estados Unidos de Europa, *Barquero Cabrero, J.D.* El análisis de la empresa a partir del Valor Añadido, *Martí Pidelaserra, J.* Factors influencing the decision to set up a REIT, *Roig Hernando, J., Soriano Llobera, J.M., García Cueto, J.I.* **Eje Temático 2: Gestión de la Innovación y desarrollo regional:** Propuesta metodológica para la evaluación de ambientes de innovación empresariales. Aplicaciones en el estado de Hidalgo, México, *Gutiérrez Castillo, O.W., Guerrero Ramos, L.A., López Chavarría, S., y Parres Frausto, A.* Estrategias para el desarrollo de la competitividad del cultivo del melón en la comarca lagunera. *Espinoza Arellano, J de J., Ramírez Menchaca, A., Guerrero Ramos, L.A. y López Chavarría, S.* Redes de Innovación Cooperativa en la región lagunera. *Valdés Garza, M., Campos López, E., y Hernández Corichi, A.* Ley general de contabilidad gubernamental. Solución informática para municipios menores de veinticinco mil habitantes, *Leija Rodríguez, L.* La innovación en la empresa como estrategia para el desarrollo regional, *González Santoyo, F., Flores Romero, B., y Gil Lafuente, A.M.* Aplicación de la Gestión del conocimiento a la cadena de suministro de la construcción. La calidad un reto necesario, *Llovera Sáez, F.J., y Llovera Ciriza, M.* **Eje Temático 3. Gestión del capital humano y cultura organizacional:** Influencia del capital humano y la cultura emprendedora en la innovación como factor de competitividad de las pyme industriales, *Canibe Cruz, F., Ayala Ortiz, I., García Licea, G., Jaramillo Rosales, M., y Martínez Cabrera, H.* Retos de la formación de empresarios competitivos de la región lagunera, México.

Competencias estratégicas gerenciales y su relación con el desempeño económico en el sector automotriz de Saltillo. *Hernández Barreras, D., Villanueva Armenteros, Y., Armenteros Acosta, M. del C., Montalvo Morales, J.A. Facio Licera, P.M., Gutiérrez Castillo, O.W., Aguilar Sánchez, S.J., Parres Frausto, A., del Valle Cuevas, V.* Competencias estratégicas gerenciales y su relación con el desempeño económico en el sector automotriz de Saltillo, *Hernández Barreras, D., Villanueva Armenteros, Y., Armenteros Acosta, M. del C., Montalvo Morales, J.A.* Identificación y diseño de competencias laborales en las áreas técnicas de la industria textil en México. *Vaquera Hernández, J., Molina Morejón, V.M., Espinoza Arellano, J. de J.* Self-Perception of Ethical Behaviour. The case of listed Spanish companies, *García López, M.J., Amat Salas, O., y Rocafort Nicolau, A.* Descripción y valoración Económico-Sanitaria de los diferentes sistemas sanitarios en el espacio europeo, y de las unidades de hospitalización domiciliaria en las comunidades autónomas de España, *Gironella Coll, J.* El derecho público en el Quijote. Derecho de gentes y derecho político, *Añoveros Trias de Bes, X.*

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X
Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 558

REVISTA 8 - Número 4/2015

Sessió Acadèmica: l'Aigua, una visió interdisciplinària. Presentació, *M. dels Àngels Calvo Torres*. El agua: Características diferenciales y su relación con los ecosistemas, *M. dels Àngels Calvo Torres*. L'Aigua en l'origen i en el manteniment de la vida, *Pere Costa Batllori*. Planeta oceàno, pasado, presente y futuro desde una visión particular. Proyecto AQVAM. Aportación sobre el debate del agua. Fausto García Hegardt. Sesión Académica: Ingeniería y música. Presentación, *Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra*. Las comunicaciones móviles. Presente y futuro, *Ramon Agustí*. Sessió Acadèmica: Debat sobre la religió civil. Presentació, *Francesc Torralba Roselló*. La religió verdadera, *Josep Gil Ribas*. La religión civil, Ángel Aguirre *Baztán*, La religión en la que todos los hombres están de acuerdo, *Joan-Francesc Pont Clemente*. Aportació al debat sobre la religió, *Josep Gil Ribas*. El camino hacia la libertad: el legado napoleónico en la independencia de México, *Enrique Sada Sandoval*. Los ungüentos de brujas y filtros de amor en las novelas cervantinas y el papel de Dioscórides de Andrés Laguna, *Francisco López Muñoz y Francisco Pérez Fernández*. La lingüística como economía de la lengua.

Michael Metzeltin. Situación de la radioterapia entre las ciencias, *Santiago Ripol Girona*. Conferencia “Las Fuerzas Armadas y el Ejército de Tierra en la España de hoy”, *Teniente General Ricardo-Álvarez-Espejo García*. Entrevista, *Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X
Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 410

REVISTA 9 - Número 1/2016

Sessió Acadèmica: Unitats canines d'odorologia. Usos actuals i noves perspectives, *M. dels Àngels Calvo i Lluís Pons Anglada*. La odisea de la voz. La voz y la ópera. Aspectos médico-artísticos. *Pedro Clarós, Marcel Gorgori*. Sessió Acadèmica: La bioeconomía, nou paradigma de la ciència. Presentación, *M. dels Àngels Calvo*, liEconomía ecològica: per una economía que faci les paus amb el planeta, *Jordi Roca*. Capital natural versus desarrollo sostenible, *Miquel Ventura*, Sesión Académicas Multidisciplinaria: Accidente nuclear de Chernóbil. El accidente de la central nuclear de Chernóbil. Controversias sobre los efectos sobre la salud 30 años después, *Albert Biete*. Los efectos sobre el medio animal, vegetal y microbiano, *M. dels Àngels Calvo*, El cost econòmic de l'accident de Txernóbil: una aproximació, *Oriol Amat*. La visión del ingeniero en el accidente y actuaciones reparativas posteriores, *Joan Olivé*. Chernóbil y Fukushima: La construcción diferencial mediática de una misma realidad, *Rosmarie Cammany*. El virreinato de la Nueva España y la Bancarrota del Imperio Español, *Enrique Sada Sandoval*. Mistakes and dysfunctions of “IRR” an alternative instrument “FYR”, *Alfonso M. Rodríguez*. El derecho y la justicia en la obra de Cervantes, *Xabier Añoveros Trias de Bes*. Arquitectura motivacional para hacer empresa familiar multigeneracional, *Miguel Angel Gallo*. La vida de Juan II de Aragón (1398-1479) tras la operación de sus cataratas, *Josep M. Simon*. PV Solar Investors Versus the kingdom of Spain: First state victory, at least 27 more rounds to go, *Juan M. Soriano y José Ignacio Cueto*. Entrevista, *Dra. M. dels Àngels Calvo Torras*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica ISSN 2385-345X
Depósito legal: B 12510-2014 Págs.418

REVISTA 10 - Número 2/2016 *Homenajes Núm. 1*

Presentación a cargo del Académico Numerario Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Discurso de ingreso de la Académica de Honor Excma. Sra. Dra. Rosalía Arteaga Serrano. Trabajo aportado por la nueva Académica de Honor: *Jerónimo y los otros Jerónimos*. Presentación a cargo del Académico Numerario Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós Blanch. Discurso de ingreso de la Académica de Honor Excma. Sra. Dra. Leslie C. Griffith. Trabajos aportados por la nueva Académica de Honor: *Reorganization of sleep by temperatura in Drosophila requires light, the homeostat, and the circadian clock, A single pair of neurons links sleep to memory consolidation in Drosophila melanogaster, Short Neuropeptide F Is a Sleep-Promoting Inhibitory Modulator*. Presentación a cargo del Académico Numerario Excmo. Sr. Dr. Josep-Ignasi Saranyana Closa. Discurso de ingreso del Académico de Honor Excmo. Sr. Dr. Ernesto Kahan. Trabajo aportado por el nuevo Académico de Honor: *Genocidio*. Presentación a cargo del Académico Numerario Excmo. Sr. Dr. Juan Francisco Corona Ramon. Presentación del Académico de Honor Excmo. Sr. Dr. Eric Maskin. Trabajos aportados por el nuevo Académico de Honor: *Nash equilibrium and welfare optimality, The Folk theorem in repeated games with discounting or with incomplete information. Credit and efficiency in centralized and decentralized economies*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica ISSN 2385-345X
Depósito legal: B 12510-2014 Págs.384

REVISTA 11 - Número 3/2016

Sesión Académica: Medicamentos, genes y efectos terapéuticos. *M. dels Àngels Calvo. Joan Sabater Tobella*. Sessió Acadèmica: Ramon Llull (Palma, 1232-Tunis, 1316). Presentació, *Josep Gil Ribas*. Ramon Llull. Vida i obra, *Jordi Gayà Estelrich*. L'art com a mètode, *Alexander Fidora*. El pensament de Ramon Llull, *Joan Andreu Alcina*. Articles – Artículos: Los animales mitológicos como engendro de venenos y antídotos en la España Áurea: a propósito del basilisco y el unicornio en las obras literarias de Lope de Vega, *Cristina Andrade-Rosa, Francisco López-Muñoz*. El poder en la empresa: Potestas y Auctoritas, *Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins*. El efecto del Brexit en la validez de las cláusulas arbitrales existentes con Londres como sede del arbitraje y en la decisión de las partes de pactar a futuro cláusulas arbitrales con Londres como sede del

arbitraje, *Juan Soriano Llobera, José Ignacio García Cueto*. Desviaciones bajo el modelo de presupuesto flexible: un modelo alternativo, *Alejandro Pursals Puig*. Reflexiones en torno a la economía del conocimiento, *Leandro J. Urbano, Pedro Aznar Alarcón*. Lliurament del títol de Fill Il·lustre de Reus al Dr. Josep Gil i Ribas (21.09.2016), *Josep-Ignasi Saranyana Closa*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica ISSN 2385-345X
Depósito legal: B 12510-2014 Págs.316

REVISTA 12 - Número 4/2016 *Homenajes Núm.2*

Discurso de ingreso del Académico de Honor *Excmo. Sr. Dr. Aaron Ciechanover*, presentación a cargo del Académico Numerario *Excmo. Sr. Dr. Rafael Blesa González*. Discurso de ingreso del Académico de Honor *Excmo. Sr. Dr. Josep Maria Gil-Vernet Vila*, presentación a cargo del Académico de Número *Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós Blanch*. Discurso de ingreso del Académico de Honor del *Excmo. Sr. Dr. Björn O. Nilsson*, presentación a cargo de la Académica de Número *Excma. Sra. Dra. Maria dels Àngels Calvo Torres*. Discurso del Académico de Honor *Excmo. Sr. Dr. Ismail Serageldin*, presentación a cargo de la Académica de Honor, *Excma. Sra. Dra. Rosalía*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X. Edición electrónica ISSN 2385-345X
Depósito Legal: B 12510-2014 Págs 272

REVISTA 13 - Número 5/2016

Debate: El impacto del BREXIT en la economía española y en el resto de países de la UE. *Oriol Amat Salas, Santiago José Castellà Surribas, Juan Francisco Corona Ramón y Joan-Francesc Pont Clemente*. Debate: Titanic, Cómo tomar imágenes a 3800 metros de profundidad. El corto viaje del Titanic- Seguridad marítima, antes y después del Titánic, *Jaime Rodrigo de Larrucea*. El naufragio del Titanic y sus enseñanzas, *Frederic Malagelada Benapres*. ¿Arqueología subacuática a 4000 metros de fondo?, *Pere Izquierdo i Tugas*. Los límites de la imagen submarina, *Josep Maria Castellví*. Conférence sur la mission Aout 2016 Sur l'Eclirage du Titanic, *Christian Petron*. Moderador del Debate, *Andrés Clarós Blanch*. Al grito de nación: Mompox y Cartagena, precursoras en la independencia de Colombia, *Enrique Sada Sandoval*. Satisfacción de

los alumnos con el plan de estudios de las licenciaturas en educación primaria y preescolar, *Rocío del Carmen López Muñiz*. Degradación ambiental del agua subterránea en el entorno de la gestión gubernamental de los recursos Hídricos, México, *José Soto Balderas*. La Formazione Generazionale nelle Aziende Familiari, *Salvatore Tomaselli*. La fagoterapia y sus principales aplicaciones en veterinaria, *Diego Morgades Gras*, *Francesc Josep Ribera Tarifa*, *Sandra Valera Martí* y *M. dels Àngels Calvo Torras*. Aproximació al món d'Àusias March, *Salvador de Brocà Tella*. Diseño estratégico para el reemplazo de equipo en la empresa, González Santoyo, F. F. Flores Romero y Gil Lafuente, Ana Maria. The end of accounting. Discurso de ingreso como Académico Correspondiente del Excmo. Sr. Dr. Baruch Lev y discurso de contestación del Excmo. Sr. Dr. Oriol Amat Salas. Entrevista, Dra. Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins.

Edición impresa ISSN: 2339-997X. Edición electrónica ISSN 2385-345X
Depósito Legal: B 12510-2014 Pags 316

REVISTA 14 - Número 1/2017

Debate: La amenaza interna de la Unión Europea - La amenaza interna de la Unión Europea Refundar Europa, *Santiago José Castellà*. Rumbo económico en 2017, ¿marcado por la brújula política?, *José María Gay de Liébana*. Debate: Juan Clarós cambió la historia de Cataluña en la guerra de la Independencia 1808-1814, *Pedro Clarós*, *Leticia Darna*, *Domingo Neuenschwander*, *Óscar Uceda*. Presentación del libro: Sistemas federales. Una comparación internacional - Presentación, *Teresa Freixes*. Introducción, *Mario Kölling*. El federalismo en Alemania hoy, *Roland Sturm*. La ingeniería política del federalismo en Brasil, *Celina de Souza*. La construcción federal desde la ciudad, *Santiago José Castellà*. Debate: Empresa familiar. Más allá de la tercera generación- Empresa familiar. Más allá de la tercera generación. El resto de la sucesión, *Juan Francisco Corona*. Empresa familiar, *José Manuel Calavia*. Debate: La situación hipotecaria en España tras las sentencias del tribunal de justicia de la Unión Europea y del Tribunal Supremo – Presentación, *Alfonso Hernández-Moreno*. Origen de la crisis hipotecaria y activismo judicial, *Fernando P. Méndez*. La evolución legislativa y jurisprudencial en la calificación registral en materia de hipotecas, *Rafael Arnáiz*. El consentimiento informado y el control de transparencia, *Manuel*

Ángel Martínez. Cláusulas suelo, intereses moratorios y vencimiento anticipado, *Antonio Recio.* El problema psíquico y psicológico en Don Quijote, *Xabier Añoveros.* El análisis y la gestión del riesgo a partir de la Evaluación Formal de la Seguridad (EFS/FSA): un nuevo modelo de seguridad portuaria, *Jaime Rodrigo.* Entrevista, *José Ramón Calvo.*

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica ISSN 2385-345X. Depósito Legal: B 12510 – 2014. Págs. 468

REVISTA 15 - *Número 2/2017*

Debate: Lutero 500 años después 1517-2017). Presentación, *Josep-Ignasi Saranyana.* Martin Luter en el seu context històric, *Salvador de Brocà.* Martín Lutero y los inicios de la Reforma protestante, *Josep Castanyé.* Die theologische Entwicklung Martin Luthers und die Confessio Augustana. *Holger Luebs.* Lutero como creador de la lengua literaria alemana moderna, *Macià Riutort.* Debate: Mejora de la viabilidad de las empresas familiares. Empresa familiar: Incrementar su supervivencia, *Miguel Ángel Gallo.* De la Gobernanza y su ausencia: Gestión pública y Alta dirección en la forja del Estado Mexicano (1821-1840), *Enrique Sada Sandoval.* Los huevos tóxicos o la eficacia de una RASFF, *Pere Costa.* Control de Micotoxinas en la alimentación y salud pública, *Byron Enrique Borja Caceido y M. Àngels Calvo.* La aplicación parcial del principio de subsidiaridad es contraria al Tratado de la UE, se enfrenta al principio de solidaridad y fomenta los nacionalismos de Estado, *Félix de la Fuente Pascual.* Costa Brava 2020 Reserva de la Biosfera. Retos y oportunidades de innovar integrando el uso sostenible del territorio y el mar, *Miquel Ventura.* 1r Encuentro Científico. Convergencia de caminos: Ciencia y empresa RAED- IESE-ULPGC. III Acto Internacional. Congreso Europeo de Investigaciones Interdisciplinaria: La evolución de la ciencia en el siglo XXI. Entrevista, *Pedro Clarós*

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica ISSN 2385-345X. Depósito Legal: B 12510 – 2014. Págs. 242.





JAIME RODRIGO DE LARRUCEA es Doctor en Derecho y Doctor en Ingeniería Náutica. Profesor de *Derecho Marítimo* en la Universidad Politécnica de Cataluña. Coordinador del Área Legal y de Derecho Marítimo de la Facultad de Náutica de Barcelona, imparte docencia en los grados, máster y doctorado de las titulaciones de Ing. Náutica; Naval e Ing. Marina. Presidente de la Sección de *Derecho Marítimo* de la Comisión de Cultura del Ilustre Colegio de Abogados de Barcelona desde el 2005 hasta la actualidad. Presidente de la Sección de Tecnología de la RAED.

Fundador de ESTUDIO JURIDICO RODRIGO DE LARRUCEA, despacho líder en la especialidad. Miembro del Consejo editorial de ECONOMIST & JURIST. Cruz de San Raimundo de Peñafort (2008), máximo galardón en el ámbito del derecho. Jurista referenciado en los mejores repertorios legales: CHAMBERS & PARTNERS; SHIPPING & TRANSPORT INTERNATIONAL; LEGAL 500; EUROPEAN LEGAL EXPERTS, etc.

Autor de numerosas publicaciones sobre Derecho Marítimo, Seguridad Marítima e Ingeniería naval, ámbitos en los que se le reconoce como un especialista de gran prestigio a nivel español e internacional. Parte de sus trabajos pueden ser consultados en Internet en el repertorio OAI de la UPC: UPCommons. Es autor-coautor de diferentes monografías: *Manual de Comisario de Averías* (1994); *Transporte de contenedores: terminales, operativa y casuística* (2003 - 9º Premio materiales docentes UPC); *Seguridad en los puertos* (2005/2013); *Transporte en Contenedor* (2007/2013); *Hacia una teoría general de la Seguridad marítima* (2014); *Seguridad Marítima. Teoría general del riesgo* (2015) etc. Las publicaciones son empleadas y referenciadas por diversas Universidades a nivel internacional. Ha sido profesor visitante en diversas Universidades y en diferentes instituciones. Ha dirigido numerosos trabajos académicos, entre proyectos finales de carrera y tesis doctorales. (Ver Google Scholar (aprox. 300 entradas). Miembro de TRANSMAR grupo de investigación reconocido de Transporte marítimo y logística. Evaluador científico UE; *Referee* habitual de THE (*Times Higher Education*). Consultor diversas Administraciones nacionales e internacionales en los ámbitos de puertos y transporte marítimo.

“!Las personas y las organizaciones no compran productos y servicios, compran soluciones!”

Carlo Maria Gallucci Calabrese

1914 - 2014

Colección Real Academia Europea de Doctores



**Generalitat
de Catalunya**

