



Foro Europeo
Escuela de Negocios
de Navarra



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

**DEL TOTAL E MARKETING AL MARKETING INTEGRAL
¿FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA?**

YULIETH VERONICA CESPEDES CAMARGO

NESTOR IVAN VALENZUELA CORTES

TRABAJO DE GRADO

HOMOLOGADO POR LA UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

FACULTAD DE ADMINISTRACION

FORO EUROPEO

ESCUELA DE NEGOCIOS DE NAVARRA

AGOSTO DE 2009



Foro Europeo
Escuela de Negocios
de Navarra



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

DEL TOTAL E MARKETING AL MARKETING INTEGRAL
¿FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA?

YULIETH VERONICA CESPEDES CAMARGO

NESTOR IVAN VALENZUELA CORTES

TRABAJO DE GRADO

HOMOLOGADO POR LA UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

FACULTAD DE ADMINISTRACION

TUTOR

ALBERTO IBAÑEZ

FORO EUROPEO

ESCUELA DE NEGOCIOS DE NAVARRA

AGOSTO DE 2009

[Esta investigación es el resultado del esfuerzo de sus autores, el apoyo de su director, Alberto Ibáñez y todos nuestros compañeros de MIBA 2008-2009 que colaboraron en su construcción.]

Agradecemos a Dios por estar en cada momento guiándonos y a nuestras familias que a miles de kilómetros de distancia han seguido nuestro trabajo y por ellos hoy damos frutos.

Agradecemos a nuestras instituciones; Universidad del Rosario y Foro Europeo por las buenas relaciones, el apoyo que nos han brindado y el valioso conocimiento que han aportado en nuestras

TABLA DE CONTENIDO

PROBLEMA DE LA INVESTIGACION -----	1
Planteamiento del problema-----	1
Formulacion del problema: -----	2
Sistematización del problema-----	2
OBJETIVO DE LA INVESTIGACION -----	4
Objetivo General -----	4
Objetivos Específicos -----	4
JUSTIFICACION-----	5
ASPECTOS METODOLOGICOS -----	6
Aspectos metodológicos de la investigación -----	6
Variables y categorías -----	6
Tipo de estudio -----	6
Universo, población y muestra -----	6
Métodos y técnicas de recolección de la información-----	7
Métodos y análisis del manejo de la información-----	7
Tiempo y actividades (cronograma) -----	8
Recursos físicos y humanos -----	9
INTRODUCCION -----	10
CAPITULO 1: ORIGEN Y EVOLUCION DEL MARKETING -----	12
CAPITULO 2: MARKETING COMO FUENTE DE VALOR Y COMPETITIVIDAD -----	30
CAPITULO 3: TOTAL E-MARKETING -----	40
CAPITULO 4: FORO EUROPEO, CREANDO TOTAL E-MARKETING-----	61

ANALISIS DE ENCUESTAS -----	73
CONCLUSIONES -----	79
BIBLIOGRAFIA-----	82

CONTENIDO DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Fases del marketing	21
Ilustración 2: Enfoques del CRM	23
Ilustración 3: Integración del CRM	24
Ilustración 4: Network marketing	26
Ilustración 5: Competitividad y ambiente nacional empresarial	31
Ilustración 6: Fuerzas de Porter.....	34
Ilustración 7: Interacción entre capacidades y recursos de la compañía con el macroentorno	39
Ilustración 8: Web 1.0 y 2.0	43
Ilustración 9: Mapa de la web 2.0.....	44
Ilustración 10: Comercio Tradicional VS Comercio Electrónico	47
Ilustración 11: Marketing Viral	50
Ilustración 12: US Online Social Network Users	55
Ilustración 13: Marketing Integral	58
Ilustración 14: Integración de la web 2.0	63

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 1: La mezcla de Mercadeo y las 4 Ps	16
Tabla 2: Evolución de las orientaciones de las empresas	19
Tabla 3: Atributtes of Core Competence, Disctintive Competence and Competitive Advantage	35

GLOSARIO

A lo largo de la investigación se usarán conceptos propios de ésta que permitan su entendimiento. Por esta razón explicaremos algunos de estos:

- **Benchmarking:** “proceso de comparar los productos de la compañía con los de la competencia o con los de la compañía líderes de otras industrias, a fin de encontrar formas para mejorar la calidad y el desempeño”.¹
- **CRM (Customer Relation Management):** es un modelo de gestión de toda la organización, basada en la orientación al cliente.
- **Competencia Distintiva:** “conocida en inglés por *Core Business* o *Core Competente*, se refiere en gestión empresarial, a aquella actividad capaz de generar valor y que resulta necesaria para establecer una ventaja competitiva beneficiosa para la organización. Las competencias distintivas se determinan mediante análisis de la cadena de valor, que permiten conocer que actividades son necesarias para satisfacer a los clientes, sus costes y sus rendimientos correspondientes.”².
- “Core competence: A capability that is central to a firm’s value-generating activities.
- Distinctive competence: A capability that is visible to the customer, superior to other firms’ competencies to which it is compared, and difficult to imitate.

¹ Available from world wide web: <http://www.monografias.com/trabajos20/historia-de-marketing/historia-de-marketing.shtml>

² Colaboradores de Wikipedia. *Competencia distintiva* [en línea]. Wikipedia, La enciclopedia libre, 2009 [fecha de consulta: 22 de enero del 2009]. Disponible en <http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Competencia_distintiva&oldid=23450404>.

- **Competitive advantage:** A capability or resource that is difficult to imitate and valuable in helping the firm out perform its competitors”³.

TABLE 1. Essential Attributes of Core Competence, Distinctive Competence, and Competitive Advantage

Attribute	Concept		
	Core competence	Distinctive competence	Competitive advantage
Firm capability	✓	✓	
Central to value-generating activities	✓		
Visible to customers		✓	
Superior to competitors		✓	
Hard to imitate		✓	✓
Valuable to the firm			✓

FUENTE: ANN MOONEY *Core Competence, Distinctive Competence, and Competitive Advantage: What Is the Difference*, pag112

- **Dayketing:** “Una herramienta de marketing con la que obtener el máximo rendimiento de los acontecimientos diarios (pasados, presentes o futuros) con diferentes fines comerciales”⁴.
- **E-Marketing:** “conjunto de técnicas y operaciones que llevamos a cabo para contribuir al desarrollo y aumento de las ventas, utilizando para ello

³ANN MOONEY *Core Competence, Distinctive Competence, and Competitive Advantage: What Is the Difference*, pag112

⁴ Available from wide web: Colaboradores de Wikipedia. *Marketing* [en línea]. Wikipedia, La enciclopedia libre, 2009 [fecha de consulta: 11 de febrero del 2009]. Disponible en <<http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Marketing&oldid=24030128>>.

todas las herramientas y técnicas que el medio de comunicación Internet nos pone a nuestra disposición”⁵.

- **Mercadeo Tradicional:** Se refiere al Marketing de Jerome Mc Carthy, quien es conocido por ser quien propuso y estableció las llamadas "4 P del Marketing", en los años 1960.
- **Marketing holístico (Kotler, 2006):** “orientación que completa marketing integrado, marketing interno, marketing responsable y marketing relacional”⁶.
- **Marketing social:** “el diseño, la implementación y el control de programas que buscan aumentar la aceptabilidad de una idea, causa o practica social en un grupo meta.”⁷.
- **Merchandising:** “es un vocablo anglosajón, está compuesto por la palabra merchandise, cuyo significado es mercancía y la terminación ING que significa acción. El merchandising se dio en los años 60 en los EEUU y se clasifica en: merchandising del distribuidor, estratégico, gestión, presentación, fabricante y merchandising visual”⁸.

⁵ http://www.hispa2000.com/marketing/01_marketing_por_internet.htm

⁶ Available from wide web: Colaboradores de Wikipedia. *Marketing* [en línea]. Wikipedia, La enciclopedia libre, 2009 [fecha de consulta: 11 de febrero del 2009]. Disponible en <<http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Marketing&oldid=24030128>>.

⁷ Available from wide web: <http://www.monografias.com/trabajos20/historia-de-marketing/historia-de-marketing.shtml>

⁸ Available from wide web: <http://www.monografias.com/trabajos20/historia-de-marketing/historia-de-marketing.shtml>

- **Posicionamiento:** “referencia del 'lugar' que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene una marca, lo que constituye la principal diferencia que existe entre esta y su competencia”⁹.
- **Ventaja Competitiva:** Según Michael Porter la ventaja competitiva es un conjunto de atributos de una empresa (y de sus productos) que la distinguen de sus competidores y que son reconocibles por sus clientes. Diferencias que le permiten a la empresa una ventaja para competir mejor, adelantándose a la competencia y superándola. Las ventajas competitivas usualmente se clasifican en ventajas de precio, de calidad y de oportunidad.
- **Warketing:** “El arduo combate que diariamente se ven enfrentados los ejecutivos de las empresas, exige que piensen y actúen con iniciativa, que aprovechen toda situación de modo meditado, el valor combativo de una tropa, lo da la capacidad del comandante y de su gente”¹⁰.
- **Total e-marketing:** Integración, alineamiento y sinergia de todas las herramientas que nos proporciona la web 2.0 para crear imagen de marca y desarrollar las acciones de marketing por medio de la red. Concepto introducido por los autores.

⁹ Colaboradores de Wikipedia. *Posicionamiento* [en línea]. Wikipedia, La enciclopedia libre, 2009 [fecha de consulta: 3 de febrero del 2009]. Disponible en <<http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Posicionamiento&oldid=23778006>>.

¹⁰ Avaliable from wide web: Colaboradores de Wikipedia. *Marketing* [en línea]. Wikipedia, La enciclopedia libre, 2009 [fecha de consulta: 11 de febrero del 2009]. Disponible en <<http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Marketing&oldid=24030128>>.

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

Según Philip Kotler, considerado el padre del mercadeo, (en su libro *Principles Of Marketing*) la mercadotecnia es «el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios».

El marketing involucra el posicionamiento en el mercado, orientación a los consumidores, investigación de mercados, análisis de entorno macroeconómico, entre otras.

La presente investigación tomará como punto de referencia para conceptualizar el marco teórico, la historia y evolución del mercadeo y sus actuales tendencias y rumbos; así como la incidencia que tiene en la planificación del área de mercadeo para las empresas que siguen este tipo de corrientes contemporáneas.

El nacimiento del mercadeo es un tema controversial debido a que los teóricos no se han puesto de acuerdo sobre la época de procedencia ni sobre su lugar de origen. De hecho existen algunos autores como Martin Armario, Kotler y Lambin que están de acuerdo en que el Marketing es tan antiguo como la misma humanidad.

Durante el siglo XX el marketing ha pasado por diferentes etapas y ha evolucionado hasta numeras teorías que se conocen al día de hoy. A principios de 1900, hasta la década de los años 20 el mercadeo estaba simplemente enfocado a la producción de bienes y servicios y hasta los años 50 las empresas y el área de mercadeo solo se dedicaban a estudiar la oferta del mercado, es decir hasta ésta década las empresas se enfocaban en el estudio de incrementar las ventas basándose en la oferta. Por esta razón, algunas veces se confunde el término mercadeo con el término publicidad siendo que esta última es solo una herramienta del área de mercadeo de una organización.

En los años 60 la organización empieza a preocuparse por la calidad y el área de mercadeo hace énfasis en este aspecto, se empieza a crear el concepto de mejoramiento continuo en calidad y procesos internos de la organización.

En los años 70 se conoció la disciplina de las 4 p's desarrollada por Mc Carthy, en donde las herramientas de las cuales disponía la empresa se direccionaban a la satisfacción del cliente, estableciendo precios, creando canales de distribución, y técnicas de comunicación para crear y satisfacer las necesidades del cliente. Las 4 p's, (Producto, Plaza, Precio y Promoción) proporcionaron una herramienta fundamental para el mercadeo tradicional.

En los años 80 el mercadeo toma una nueva dirección y se crea el concepto de "mercadeo masivo", donde la televisión y la radio fueron protagonistas en las estrategias de orientación a las ventas y la publicidad por estos medios masivos de comunicación entro en auge.

En la década de los años 90 las empresas empiezan a preocuparse por la imagen y el concepto de marca se torna decisivo en el comportamiento del consumidor.

Ahora, en la última década, han surgido nuevas tendencias y retos para el área de mercadeo. El mercadeo uno a uno o mercadeo relacional ha venido ganando terreno en cuanto al número de empresas que implantan sus estrategias.

Durante el desarrollo de la presente investigación se analizaran las nuevas tendencias de mercadeo basándose en la evolución y su referencia histórica.

Ahora, se verá cómo el e-marketing compone una nueva estrategia para el desarrollo de ventaja competitiva entendiéndose ésta como un conjunto de atributos de una empresa que la distinguen de sus competidores. Este nuevo marketing que se quiere presentar, **Total e-marketing**, se compone del posicionamiento de la organización en la realidad virtual. Se utilizarán como factores claves de éxito en el posicionamiento de la organización en buscadores de internet como redes, wikipedia, google, facebook, etc.

PALABRAS CLAVE

- Benchmarking
- Total e –marketing
- Marketing integral
- CRM (Customer Relation Management):
- Competencia Distintiva
- Dayketing
- E-Marketing
- Mercadeo Tradicional
- Marketing holístico (Kotler, 2006):
- Marketing social
- Merchandising:
- Posicionamiento
- Ventaja Competitiva
- Warketing

ABSTRACT

According to Philip Kotler, considered the Father of the Marketing, (in his book *Pirnciples of Marketing*) the Marketing is the social and administrative process in which groups and persons satisfy their needs when they create and exchange goods and services.

The marketing involves the marketing position, marketing orientation, marketing investigation, and macroeconomic analysis, between others.

This investigation will take as reference point to conceptualize the theoretical framework, the history and evolution of the marketing and its actual tendencies; also we pretend to identify the incidence in Marketing planning for the companies that follow this kind of contemporary current.

The Marketing birth is a controversial topic because most of the theoricis are not agree with the date or the age that it has neither the place of origin. There are some writers like Martín Armario, Kotler y Lambin that are agree that the marketing is as old as the human race.

During the XX century the marketing has passed by different stages and has evolved till many numbers of theories that are known these days. At the beginning of 1900, till de 20' decade the marketing was just focused in the production of goods and services and till the 50' decade the companies and the marketing area was just dedicates to study the offer of the market, for this reason the companies was focused its study into increase the retail based in the offer. Sometimes the word Marketing is confused with advertising but this last is just a tool of the marketing area in a company.

In the 60' years the company begins to be worried for the quality and the marketing area begins to emphasize this aspect, they begin to create an improvement area in quality and internal processes of the organization.

The 70' years are well known for the 4p's discipline created by Mc Carthy, where the tools of the company were directed to satisfy the client, establish prices, create channel of distribution and communication techniques to create and satisfy the needs of the client. The 4p's (product, price, place, promotion) give a fundamental tool in the traditional marketing.

The 80's decade takes a different way and is created the "mass market" word where the television and the radio were the main character in the sales strategies orientation and the advertising for this ways was in growth.

In the 90's decade begins to be worried for the position and the image and the "brand" word become stronger in the consumer behaviour.

Now in the last decade exist many tendencies and challenges for the marketing area. The one to one marketing or CRM have gained field and many companies implant its strategies.

During the development of this investigation there will be analysed new Marketing tendencies based in the evolution and its historical reference.

Now will be explained how the e-marketing make up a new strategy for the building and development of a competitive advantage understanding this as a group of attributes that a company have that make difference between the competitors. This new marketing that want to be presented, **Total e-marketing**, is composed of the position of the company in the virtual reality. There will be used as Key Success Factors the position of the company in internet searcher webs as wikipedia, google, facebook, twitter, etc.

KEY WORDS

- Benchmarking
- Total e-marketing
- Integral Marketing
- Customer Relation Management
- Distinctive Competence
- Dayketing
- E-marketing
- Traditional Marketing
- Holistic Marketing
- Social Marketing
- Merchandising
- Competitive Advantage
- Warketing

PROBLEMA DE LA INVESTIGACION

Planteamiento del problema

La esfera empresarial ha evidenciado a través de sus prácticas como el consumidor es un factor decisivo a la hora de hablar de cambio. El consumidor es quien da las pautas a una empresa para que analice y construya estrategias que puedan satisfacer sus necesidades que están en constante evolución.

Se entiende que el mercado concentra sus esfuerzos en conocer el entorno económico, social y político que envuelve al consumidor, por esta razón las empresas son consistentes en la toma de medidas que capten la atención de su mercado objetivo identificando las tendencias del mercadeo.

La gerencia de Marketing en la actualidad exige la implementación de estrategias para aumentar la demanda de un producto o un servicio. El mercadeo tradicional ha cambiado sus rumbos originarios y cada vez surgen nuevas tendencias que replantean la forma en que los encargados de Marketing desarrollan sus actividades y procesos para adquirir ventaja competitiva.

Actualmente existen diferentes tendencias del mercadeo como lo es el CRM (Customer Relation Management), mercadeo tradicional, marketing holístico, dayketing, warketing, e marketing, e-commerce, marketing social, merchandising, benchmarking entre otras. Algunas de estas para muchos expertos ya están revaluadas o han perdido poder como lo afirman algunos teóricos sobre el mercadeo tradicional.

La presente investigación pretende identificar, analizar y evaluar las ventajas que arroja la utilización de los recursos virtuales para el posicionamiento de una empresa. Se ha tomado el e marketing como marco de referencia para el desarrollo de la ventaja competitiva basándose y analizando la evolución del

mercadeo durante el último siglo. El e marketing es un nuevo concepto que ha crecido a nivel exponencial durante los últimos años.

El e-marketing en relación a la ventaja competitiva revela la necesidad de las empresas a enfrentarse no solo a un entorno físico sino también a un entorno mas dinámico como lo es el entorno virtual ya que este ofrece a las empresas nuevas oportunidades de negocio, expandirse y el desarrollo de su imagen como herramienta fundamental de mercadeo.

Formulacion del problema:

Entonces, ¿cómo puede una empresa adquirir ventaja competitiva, a través de la implementación de una estrategia de mercadeo basada en el e-marketing, estando posicionada en internet y teniendo en cuenta el nuevo comportamiento del consumidor?

Sistematización del problema

- ¿Cuáles han sido las herramientas usadas en mercadeo a lo largo de su historia?
- ¿Cuáles son las principales fuentes que utiliza el público objetivo al hacer una búsqueda en la red?
- ¿Qué información es importante publicar dependiendo de las redes? ¿Cuál es necesaria?
- ¿Cómo se genera interés en el consumidor para dirigirse a la página principal de la empresa?

- ¿Cuáles son las redes claves para el posicionamiento según el sector en el que se desenvuelve la organización?
- ¿Qué estrategias de imágenes, links, videos, banners son adecuados para atraer al consumidor del medio virtual al medio físico por medio del Total e-marketing?
- ¿Cuáles son las herramientas de medición que permiten conocer el valor de la ventaja competitiva en una organización?
- ¿Cómo se mide el posicionamiento en la red?
- ¿Cuál es el costo de estar en la red?

OBJETIVO DE LA INVESTIGACION

Objetivo General

- Conocer la ventaja competitiva que adquiere una organización, al implementar una estrategia de mercadeo y posicionamiento en la red, a través del análisis experimental en Foro Europeo.

Objetivos Específicos

- Establecer el marco teórico del concepto de total e marketing
- Desarrollar los criterios para medir una potencial ventaja competitiva del total e-marketing
- Examinar mediante Foro Europeo Escuela de Negocios de Navarra, y su nivel de posicionamiento en la red, la ventaja competitiva que ha adquirido a lo largo de su proceso.
- Establecer los aspectos de e-marketing que ofrecen ventaja competitiva a una organización.
- Investigar y analizar las fuentes de búsqueda en la red que realiza el mercado objetivo.
- Medir el porcentaje de implicación e importancia de la búsqueda en la red al momento de tomar una decisión en la compra o uso de algún bien o servicio.
- Identificar la metodología de medición para la ventaja competitiva de una organización.

JUSTIFICACION

La base analítica del presente proyecto, que describe el proceso de creación de ventaja competitiva, está fundamentada en investigaciones en la red, entrevistas, consultas en libros pertinentes, y una prueba experimental en una organización del sector educativo: Foro Europeo Escuela de Negocios de Navarra.

A partir de lo anterior, se obtienen resultados que resaltan la relevancia de nuevas prácticas de mercadeo y una razón, a que una vez más, es el consumidor, quien define las necesidades y tendencias que hacen avanzar a la organización un paso más delante de lo que lo hace su mercado objetivo.

Por esta línea, el análisis cualitativo que se lleva a cabo a lo largo del proyecto, pretende ilustrar aquél costo de oportunidad que indirectamente tiene una organización al estar o no en la web, puesto que es en ella, donde la empresa aprovecha las ventajas de ampliar su mercado potencial, su mercado objetivo y su mercado meta. En la web, la organización es más dinámica, adquiere nuevos mercados, nuevos clientes, nuevas soluciones, nuevas oportunidades,

Es por ello, que la presente investigación y su correspondiente análisis, examina esos resultados que dan lugar a que las organizaciones opten por una estrategia de mercadeo, como lo es el e-marketing, que día a día se convierte en más que una opción, para conceptos propios de la administración como lo son la perdurabilidad y la competitividad.

ASPECTOS METODOLOGICOS

Aspectos metodológicos de la investigación

Variables y categorías

Las variables y categorías que se van a tener en cuenta en la recolección de datos y de información son tanto cualitativas como cuantitativas.

Entre las primeras, podemos encontrar variables como el país de procedencia, sexo, edad, profesión y posteriormente evaluaremos preguntas encaminadas hacia el proceso en la web: visita de la página de la escuela, links, redes, visita a la página de escuelas afines, aspectos de interés, búsqueda de fotos, videos, blogs, entre otros; considerados aspectos importantes para la recolección y correcto desarrollo de la base experimental del proyecto.

Tipo de estudio

El proyecto se basa en un estudio teórico, práctico y experimental, a través de las herramientas que brinda la web y los resultados en términos de ventaja competitiva al ubicarse en ella. A partir de este estudio analítico, se examinan los objetivos y la hipótesis propuesta para el presente.

Universo, población y muestra

El proyecto comprende e involucra en general, a aquellas organizaciones que tienen una relación con la web y aquellas donde su público o mercado objetivo, en

cualquier fase del proceso de elección o compra, está involucrado en dicha relación.

Para la fase del análisis experimental comentado en el proyecto, se realizará una investigación de posicionamiento en la red y ventaja competitiva para Foro Europeo Escuela de Negocios de Navarra, donde se realizarán encuestas a alumnos que actualmente cursan el Máster en Dirección de empresas Internacional y el Máster en dirección de Recursos Humanos, con el fin de evaluar el nivel de importancia que tuvo investigar en la red su escuela antes de tomar una decisión.

Métodos y técnicas de recolección de la información

Para la correspondiente investigación, de la importancia que toma la búsqueda en la web para un consumidor al momento de elegir un proveedor de su bien o servicio, se utilizarán encuestas a la población detallada en el punto anterior. Estos cuestionarios, que se repartirán de forma individual a los alumnos, constan de preguntas cerradas de valoración, y dicotónicas, que nos permitan conocer aspectos claves tales como la información, las fuentes, la investigación de la competencia; y clasificar la información de forma adecuada para su medición, descrita en el punto siguiente.

Métodos y análisis del manejo de la información

Las encuestas, permitirán clasificar la información de acuerdo a variables cualitativas como sexo, país de procedencia, hacia variables cuantitativas. Se evaluarán estadísticamente los resultados obtenidos, calculando medias, desviaciones y tendencias.

Tiempo y actividades (cronograma)

[illegible]

Recursos físicos y humanos

Con el objetivo de hacer un análisis documentado, se recurrirá a conceptos claves, citados de artículos afines publicados físicamente en revistas, libros o a través de la web; posteriormente, y para la fase experimental, se emplearán recursos virtuales en redes, fuentes y páginas que lleven hacia las conclusiones del caso, teniendo como fuente de información principal, estudiantes que actualmente se encuentran realizando un máster de tiempo completo en Foro Europeo Escuela de Negocios de Navarra.

Néstor Valenzuela y Verónica Céspedes contarán con la colaboración de Alberto Ibáñez como tutor de la investigación.

INTRODUCCION

El vertiginoso crecimiento de las industrias y la innovación tecnológica, junto con un entorno político, económico y social cambiante y cada vez más competitivo, supone para las empresas un reto en la planeación del marketing.

Cuando un consumidor compra un producto o un servicio busca satisfacer su necesidad, y mediante este proceso busca la solución a un problema junto con el beneficio que éste supone. El éxito en el proceso de mercadeo para la empresa está basado en el conocimiento de los recursos y capacidades internas para entender y actuar proactivamente ante el comportamiento del consumidor.

Hemos observado a través de la experiencia de las empresas cómo el consumidor representa el factor determinante cuando los directivos de las organizaciones hablan de cambio. Es el cliente quien da las pautas para construir estrategias que sean sostenibles y garanticen la perdurabilidad empresarial a largo plazo.

En la presente investigación estudiamos de manera detallada el concepto “marketing” desde sus inicios, analizando su evolución a través de la historia, con el fin de profundizar en las nuevas tendencias.

Los encargados de la gerencia de marketing en la actualidad se enfrentan a la creación e implantación de estrategias que tengan como propósito la creación de la necesidad de un nuevo producto o el aumento de la demanda de un producto existente.

La definición del marketing moderno discrepa sobre algunos de los autores más representativos. Según Jerome McCarthy, *"el marketing es la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente"*; para Philip Kotler *"el marketing es un proceso social y*

*administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes"*¹¹. Teniendo en cuenta estas definiciones se entiende que el marketing es un flujo de acciones que encierran un conjunto de pautas y procesos que dan lugar a la identificación de las necesidades y comportamientos del consumidor y de esta manera suplir o generar, satisfacción al cliente mediante el intercambio de productos o servicios que le generen valor a la organización.

¹¹ Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición, de Philip Kotler, Pág. 7

CAPITULO 1: ORIGEN Y EVOLUCION DEL MARKETING

El termino Marketing como disciplina y como un área autónoma de la organización es relativamente reciente. Con el fin de entender las tendencias actuales del marketing y como marco de referencia estudiaremos el marketing desde sus orígenes, su desarrollo y conceptualización; de esta forma se verá cómo la evolución del Marketing ha desencadenado en las actuales tendencias.

Muchos autores divergen sobre el origen del mercadeo. Muchos de ellos, como Kotler y Lambin, argumentan que el mercadeo tiene la misma antigüedad que las primeras relaciones humanas, cuando el hombre primitivo se empieza a relacionar con otros, creando las primeras sociedades y la primera forma de mercado. De esta manera las primeras nociones de comercio se remiten al intercambio de bienes o servicio o trueque, cuando las personas que hacían parte de la sociedad se dedicaban a producir lo que mejor podían hacer y de esta manera intercambiarlo por otros bienes. Por esta razón se dice que el marketing no son un conjunto de actividades recientes debido a que suponen procesos que se remonta a la antigüedad y que siempre han existido en un sistema de intercambio.

Según Jones y Monieson, pioneros en la investigación de los orígenes del marketing, consideraron que las primeras universidades en configurar la influencia en desarrollo del Marketing fueron Harvard y la Universidad de Wisconsin. Es precisamente en la década de 1910 cuando el marketing comienza a adquirir importancia, después de que E.D. Jones impartió el primer curso titulado “The distributive and regulative industries of the United States”, en cuyo folleto descriptivo se utiliza por primera vez el término marketing. Después de este acontecimiento el estudio del marketing se realiza independiente de las demás

disciplina y es en Estados Unidos donde se crean los primeros centros de investigación de marketing¹².

De esta manera en 1914 Butler define el marketing como “una combinación de factores, un trabajo de coordinación, de planificación, y de administración de las complicadas relaciones que debe considerar un distribuidor antes de realizar su campaña”. Partiendo de esta definición en esta década, el marketing era considerado como un conjunto de procesos orientados a la distribuciones de bienes físicos bajo la perspectiva de hacer mas exequible el producto al consumidor y disminuir los costes par la organización.

Pero fue en la década de los 20 donde el marketing tuvo un enfoque en la producción ya que todo lo que se producía en la época era consumido progresivamente. En esta época el consumidor no se veía influenciado por aspectos característicos del producto tales como forma o color. Es en esta época, debido a que se reduce la capacidad de compra, cuando nace el concepto de producto y el consumidor empieza a fijarse en calidad y precio; esto supuso un reto para las empresas en ser más eficientes en la mejora de sus productos para no desaparecer. En esta década, entonces, las empresas se preocupaban por organizar la producción y el trabajo del modo más eficientemente posible.

Para la década de los 30 surgen dos acontecimientos que tiene gran trascendencia en la historia del marketing. En 1934 se crea el *American Marketing Journal*, que a partir de 1936 se transformó en el actual *Journal of Marketing*. Después, en 1937 se crea la “American Marketing Association”, A.M.A., con el fin de promover el estudio científico del marketing, y que ha dado lugar a numerosos debates, conferencias y comisiones para el desarrollo y reflexión sobre el marketing¹³. La creación del AMA tuvo efectos prósperos en un corto plazo,

¹² *Historia y Teoría del Marketing*, Miguel Moliner Tena. Universitat Jaume I. Pág. 3.

¹³ *Historia y Teoría del Marketing*, Miguel Moliner Tena. Universitat Jaume I. Pág. 11.

cuando en 1937 Wheeler escribe “The technique of marketing research” donde se recogen las aportaciones del “Comité sobre técnicas de investigación de marketing” (AMA) sobre el empleo de técnicas estadísticas en la investigación de mercados, investigación de gran trascendencia que tuvo gran influencia en el desarrollo sobre el pensamiento del marketing¹⁴.

Esta transición hasta los años 50 se le llamo la fase de “orientación a la producción” debido a que la demanda por productos era mayor a la oferta, entonces se destaca la necesidad de centrarse en la producción para cubrir el exceso de demanda. Esta primera etapa de orientación al producto incluyó:

- “Precio basado en costo de producción y distribución
- Investigación y desarrollo limitado
- El diseño del empaque y presentación del producto era basado principalmente en la protección del producto
- Los consumidores se preocupaban principalmente en la obtención del producto y no en su calidad”¹⁵

En los primeros cincuenta años del siglo el marketing había tomado diferentes direccionamientos en donde en una primera parte se definía como un proceso encaminado a la distribución física de los productos para comodidad de los consumidores y el enfoque a la producción a un concepto más complejo como lo define Duddy y Revzan cuando se refiere al marketing como un “proceso económico por el cual los bienes y servicios se intercambian y se determinan sus valores en términos monetarios”¹⁶.

¹⁴ *Historia y Teoría del Marketing*, Miguel Moliner Tena. Universitat Jaume I. Pág. 11

¹⁵ Colaboradores de Wikipedia. *Orientación a las ventas* [en línea]. Wikipedia, La enciclopedia libre, 2009 [fecha de consulta: 15 de febrero del 2009]. Disponible en <http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Orientaci%C3%B3n_a_las_ventas&oldid=24106273>.

¹⁶ Duddy, E.A. y D.A. Revzan (1947): *Marketing And Institutional Approach*, McGraw-Hill, Nueva York.

En la década de los años 50 surge una segunda etapa en la historia del marketing que se dirigía fundamentalmente a la orientación a las ventas, en donde la principal preocupación de la empresa es vender su producción, en donde se orientaban los productos al grupo de compradores o mercado meta. En los años 50, se desarrollaron técnicas orientadas a vender la producción de productos y servicios y es por esta razón que muchas veces se confunde el mercadeo con el concepto de venta.

En esta etapa de orientación a las ventas, se distingue una fuerte competencia donde el exceso de oferta predomina en el mercado. La actividad comercial como respuesta ante el entorno cambiante tenía la tarea de una organización comercial más eficiente para dar salida a la producción.

La organización, debido al crecimiento económico registrado entre 1940 y 1970 tiene como objetivo hallar el equilibrio de la paridad entre oferta y demanda y el incremento del consumo. Para lograr estos objetivos se desarrollaron herramientas como la investigación de mercados y la publicidad. Es por esta razón que nace a nivel organizacional el área de ventas y se integra dentro de las actividades del marketing. En este contexto, la economía deja de ser la única disciplina relacionada con el marketing, ya que se empiezan a ver las primeras incursiones de la psicología y sociología en el estudio del mercadeo y en la organización de las empresas. De esta forma se incorporan métodos y técnicas de las ciencias sociales al campo de la investigación de mercados y se empieza a hablar por primera vez en 1956 de la segmentación del mercado, concepto desarrollado por Wendell R. Smith.

Junto con la introducción del trabajo interdisciplinar, el marketing también concentró sus esfuerzos a la promoción de masas o "*Mass Marketing*" que en sus inicios se concentró en la venta de productos y servicios por medios masivos que comienzan a aparecer como el cine, la radio y la televisión. Este concepto implicaba orientar los productos al mercado meta que los va a utilizar o consumir.

Justamente, a finales de la década de los 50 es cuando el marketing se convierte en una función primordial dentro de las organizaciones debido a que el principal objetivo de cualquier negocio era satisfacer a los consumidores

McCarthy desarrolla el modelo de Marketing Mix o modelo de las 4 p's. El concepto mezcla de marketing fue desarrollado en 1950 por Neil Borden, quien listó 12 elementos, con las tareas y preocupaciones comunes del responsable del mercadeo. Esta lista original fue simplificada a los cuatro elementos clásicos, o "Cuatro P's": producto, precio, plaza, promoción, por McCarthy en 1960. El concepto y la simplicidad del mismo fueron acogidos por profesores y ejecutivos rápidamente. En 1984 el AMA lo consagró en su definición de Marketing: "Proceso de planificación y ejecución del concepto precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y la organización"¹⁷. En el siguiente cuadro se puede ver las variables de cada "p" que compone el sistema.

Tabla 1: La mezcla de Mercadeo y las 4 Ps

PRODUCTO	PRECIO	PLAZA	PROMOCION
Calidad	Descuentos	Cubrimiento	Publicidad
Características	Listas	Lugares	Ventas Personales
Estilos	Plazos	Inventario	Promociones
Marca	Intereses	Transporte	Exhibiciones
Empaque	Niveles	Almacenamiento	Ventas electrónicas
Tamaño	Márgenes	Despachos	
Garantía	Condiciones		
Servicios			
Devoluciones			

FUENTE: <http://www.deguate.com/cgi-bin/infocentros/gestion/print.pl?article=203>

¹⁷ *Mezcla de mercadotecnia* [en línea]. Wikipedia, La enciclopedia libre, 2009 [fecha de consulta: 12 de enero del 2009]. Disponible en <http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Mezcla_de_mercadotecnia&oldid=23196516>.

Esta propuesta de McCarthy ha sido la clasificación más acertada y que más popularidad ha alcanzado a través de los años. Esta clasificación pone de manifiesto la interrelación entre las diferentes variables del marketing. De hecho McCarthy en su libro *Basic Marketing: A Managerial Approach*, R.D. introdujo una nueva definición sobre Marketing, que según los expertos supero la obsoleta definición de la AMA, definiendo el Marketing como “*el resultado de la actividad de las empresas que dirige el flujo de bienes y servicios desde el productor al consumidor o usuario, con la pretensión de satisfacer a los consumidores y permitir alcanzar los objetivos de las empresas*”¹⁸. Esta definición marca una etapa orientada hacia la satisfacción de las necesidades del consumidor.

Pero es a principios de los años 70 donde se desarrolla una tercera etapa fundamental en la evolución del Marketing cuando en el entorno empresarial dominaba la oferta sobre la demanda y las empresas para contrarrestar este fenómeno buscan maneras de fomentar la demanda ya sea supliendo las necesidades de los consumidores o creando unas nuevas. Esta nueva etapa es llamada de *Orientación al Marketing*. Esta etapa es caracterizada por una intensa competencia, muchas veces internacional, los clientes debido a una mayor formación y la protección legal de la que disponen son más exigentes, sofisticados, selectivos y diferenciados. La capacidad de producción de la empresa, ahora, está limitada a la capacidad de venta ya que no se vende todo lo que se produce.

Pero es en 1971 cuando Kotler y Zaltman desarrollan por primera vez el concepto de Marketing Social, definiéndolo como “el diseño, implementación, y control de programas pensados para influir en la aceptación de ideas sociales e implicando consideraciones de planificación de producto, precio, comunicación, distribución, e

¹⁸ McCarthy, E.J. *Basic Marketing: A Managerial Approach*, 2ª ed., R.D. Irwin, Homewood.

investigación de marketing”¹⁹. La base central de esta propuesta es satisfacer las necesidades de los clientes representado en propuestas que sean rentables para la empresa. En 1989 Kotler señala que “el concepto de marketing social es una orientación administrativa que sostiene que la tarea fundamental de la organización es determinar las necesidades y deseos de sus mercados objetivo y adaptar la organización a la entrega de las satisfacciones deseadas, de forma más efectiva y eficiente que sus competidores, de tal modo que preserve o aumente el bienestar de los consumidores y de la sociedad”

Teniendo en cuenta esta definición se presentan las 4 P's como el mix del Marketing social. “En primer lugar, se propone que se haga un diseño adecuado del producto en función del público objetivo, teniendo presente que hay un producto central de carácter intangible (la idea social), y unos productos y servicios tangibles. La venta personal, la 'publicity' y las promociones de ventas son, junto a la publicidad, los instrumentos de la promoción, mientras que la distribución consiste en proveer los canales de distribución y respuesta adecuados que permitan la transformación de las motivaciones en acciones. Respecto al precio se considera que representa lo que el comprador debe aceptar para obtener el producto. Este primer trabajo concluye afirmando que las técnicas de marketing son perfectamente trasladables al área social”²⁰. La rentabilidad futura de la empresa depende de cómo se desempeñe la empresa en la labor de satisfacer las necesidades del consumidor.

Durante esta década, de los años 70, y la siguiente el concepto de Marketing se asocio comúnmente al Marketing de masas el diseño de producto o servicio es orientado a muchos clientes. La promoción de venta se dirige a un público en general usando medios de comunicación como la radio, televisión y prensa y es

¹⁹ “Social Marketing: An Approach To Planned Social Change”, *Journal of Marketing*, vol. 35, Julio, pp. 3-12

²⁰ *Historia y Teoría del Marketing*, Miguel Moliner Tena. Universitat Jaume I. Pág. 19

precisamente en el año 1980 cuando la publicidad por televisión por cable crece más rápidamente.

A continuación se puede apreciar un cuadro que relaciona la orientación de las empresas en cada etapa del Marketing con el nivel de competencia, eje de la actividad empresarial y eje de la actividad comercial.

Tabla 2: Evolución de las orientaciones de las empresas

	NIVEL DE COMPETENCIA	EJE DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL	EJE DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL
ORIENTACIÓN A LA PRODUCCIÓN	Inapreciable. Exceso de demanda	Organizar la producción y el trabajo del modo más eficiente posible.	No existe
ORIENTACIÓN AL PRODUCTO	Media. Oferta y demanda se equilibran	Conseguir nueva clientela y mantener la existente.	Comienza después de fabricar y poner precio al producto.
ORIENTACIÓN A LA VENTA	Muy fuerte. Exceso de oferta	Crear una organización comercial eficiente para dar salida a la producción.	Comienza después de fabricar y poner precio el producto.
ORIENTACIÓN AL MARKETING	Intensa, feroz e internacional	Satisfacer las necesidades y deseos del cliente.	Comienza antes de concebir los productos.

FUENTE: http://www.instituteofbusiness.biz/es/mark/vol_i_cap1.pdf

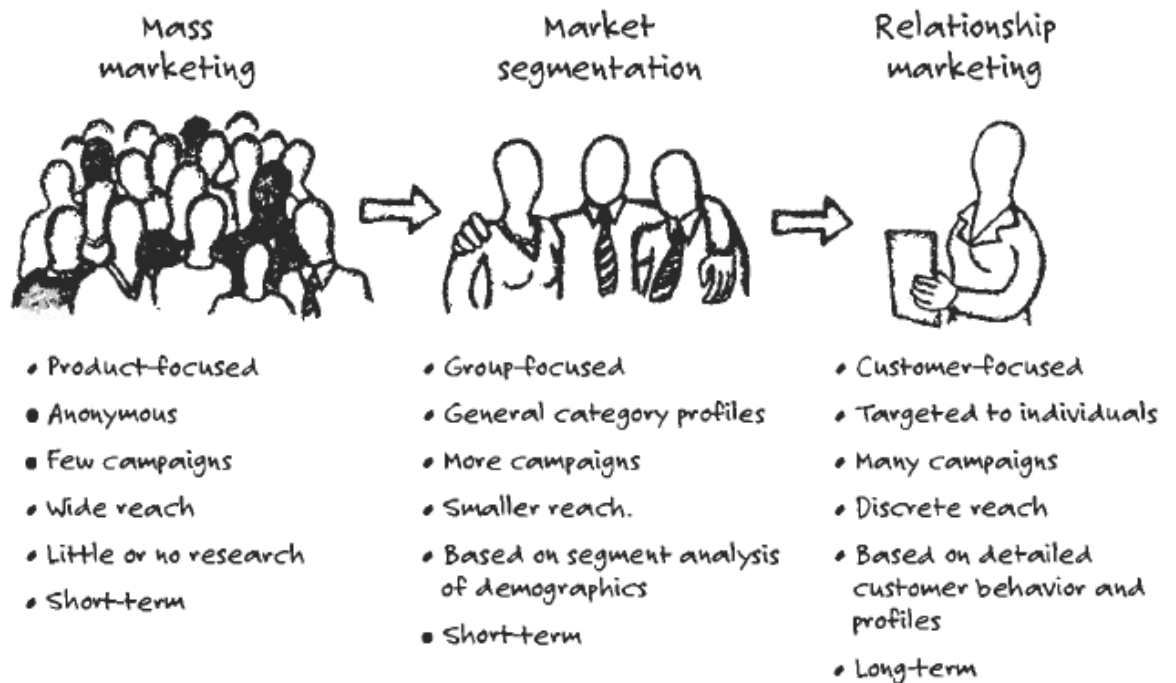
En 1980 B. Scheneider escribió: “Lo que es sorprendente es como los investigadores y los hombres de negocio se han concentrado de lejos más en cómo hacer para atraer clientes hacia sus productos y servicios que en retener clientes actuales”; y es precisamente en el año 1983 cuando Theodore Levitt utiliza por primera vez el término de Marketing Relacional. “El CRM o marketing relacional es un acercamiento que acentúa las relaciones continuas que deber existir entre la organización y sus clientes. Acentúa la importancia del servicio y de

la calidad para con el cliente y del desarrollo de una serie de transacciones con los consumidores”²¹.

El Marketing relacional como su nombre indica, busca fortalecer la relación cliente – empresa y de esta manera lograr la mayor rentabilidad con cada cliente de la empresa. La teoría del Marketing Relacional argumenta que es mucho más barato para una empresa mantener las relaciones de una empresa con un cliente que captar nuevos. Además es mucho más rentable diversificar o aumentar el volumen de venta con ese cliente que venderle a un nuevo. Es por esta razón que el Marketing Relacional creó un paradigma y marcó nuevos parámetros en la historia del Mercadeo. Muchos autores argumentan que el Marketing Mix ha perdido valor y para algunos incluso ha significado su muerte ya que la gestión del valor del cliente durante los últimos años ha tomado gran fuerza y su implementación se ha difundido alrededor del mundo.

²¹http://209.85.229.132/search?q=cache:zmA8Z6d5SikJ:www.12manage.com/methods_levitt_relationship_marketing_es.html+historia+marketing+1980&hl=es&ct=clnk&cd=8&gl=co

Ilustración 1: Fases del marketing



FUENTE: Johnny Mahecha Ramírez, "Customer Relationship Management", D 90

El objetivo del Marketing Relacional consiste en identificar a los clientes más rentables de la organización y mantener una relación más estrecha con ellos conociendo sus necesidades, gustos y crear una relación a largo plazo con la empresa.

Pero, ¿por qué el Marketing tradicional dio un giro hacia el CRM?, a continuación se presentarán algunas consideraciones publicadas en Harvard Business Review y Aberdeen Group que manifiestan la necesidad de implantar esta la nueva tendencia de mercadeo:

- Las empresas pierden entre el 15% y 35% de sus Clientes al año

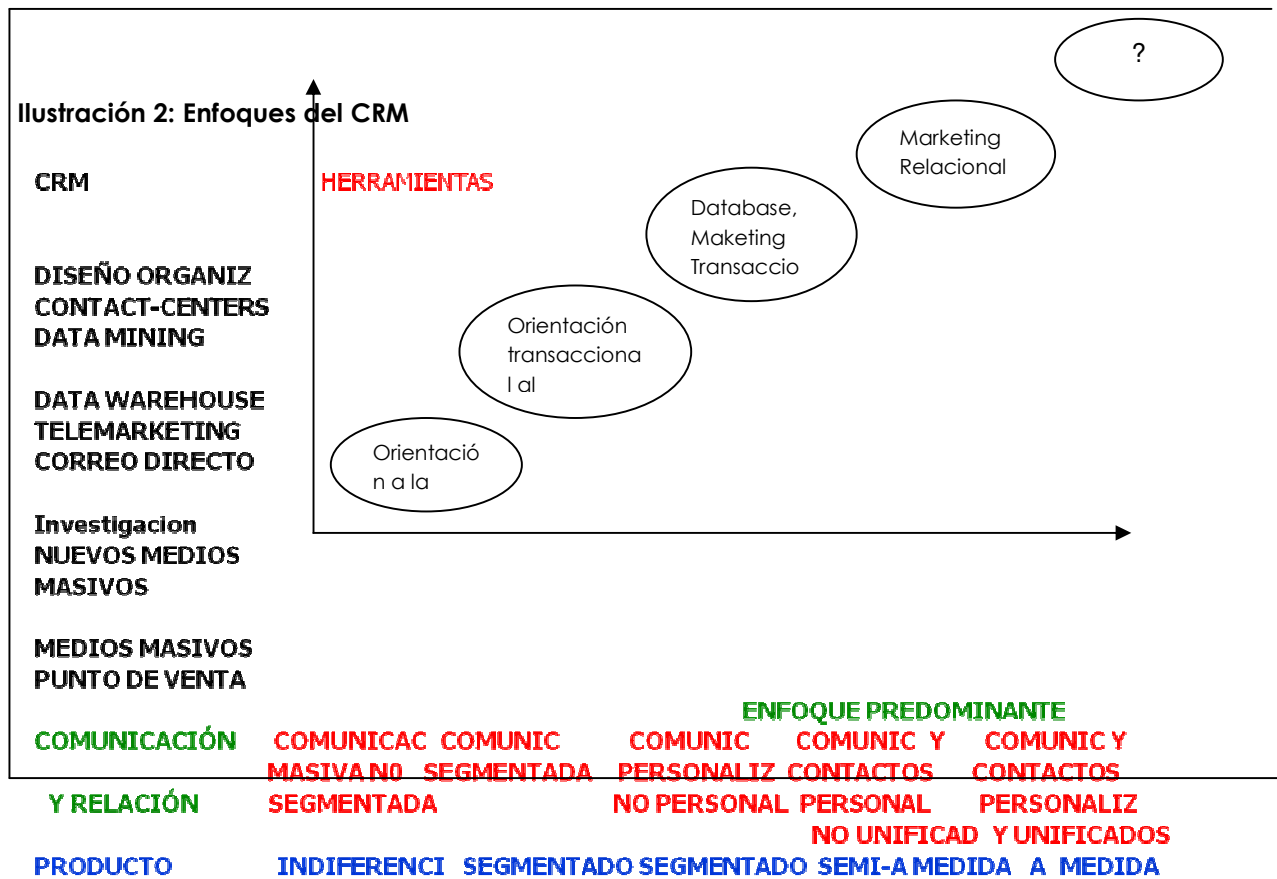
- 10 veces más es lo que cuesta adquirir un nuevo cliente que conservar uno actual.
- Un Incremento del 5% en la Retención de Clientes, puede incrementar la rentabilidad del Negocio entre un 60% y 100%
- La Probabilidad de Vender a un Cliente Nuevo es 15% mientras que la Probabilidad de Vender a un Cliente Propio es del 35%.
- 70% de los clientes que tienen problemas, seguirán haciendo negocios con la compañía si sus quejas son direccionadas rápidamente
- Las campañas de Mailing, pierden el 95% de la inversión en impresos que se desechan sin que genere ventas
- La publicidad en Medios es muy costosa y se pierde si el Cliente al que va dirigido, no la ve o escucha o no le presta atención
- Un Cliente no satisfecho hablará mal de la empresa a 20 personas entre Clientes y Clientes Potenciales
- Un Cliente leal es un buen referente para otros nuevos clientes y el costo de su acción de referencia es muy bajo

Crear una compañía centrada en el cliente comienza con el desarrollo de una estrategia de manejo de relaciones con el cliente (CRM) que debe incluir reingeniería de procesos, cambio organizacional, cambio en los programas de incentivos y una nueva cultura corporativa. Las ventajas del CRM con medibles y relatantes:

- Lealtad de los Clientes más Rentables
- Mayores Ventas a un Mismo Cliente. (Mayor Rentabilidad)
- Menores costos de transacciones por canales más rentables

- Reducción del Precio a Clientes preferenciales al reducirse la cadena de Valor
- Integración del Cliente en la Configuración de Nuevos Productos y Servicios a la medida de sus necesidades

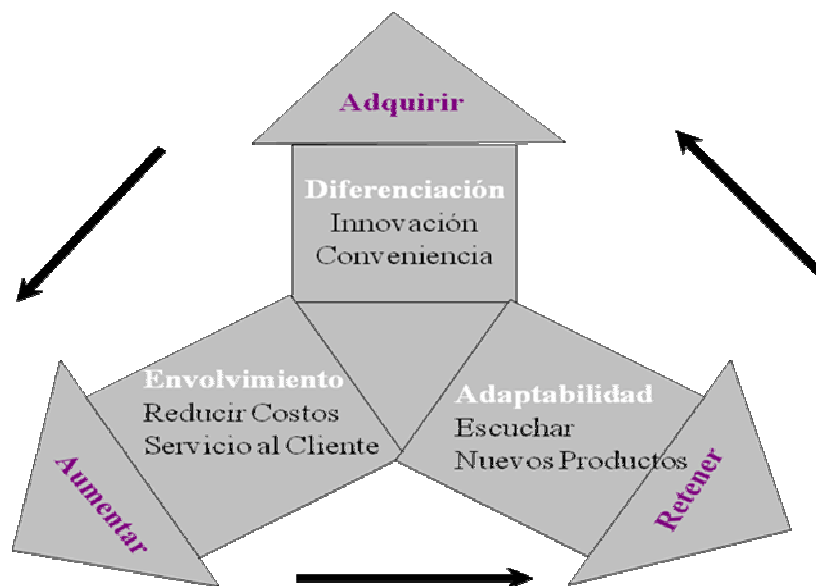
A continuación se podrá ver la evolución del mercadeo hacia el Marketing Relacional teniendo en cuenta las herramientas y el enfoque predominante.



FUENTE: Johnny Mahecha Ramírez, "Customer Relationship Management", D 20

La integración del CRM consta de tres fases:

Ilustración 3: Integración del CRM



1. Adquirir Nuevos Clientes.- Se obtienen promocionando los productos y servicios líderes de la compañía. La proposición de valor al cliente es el ofrecimiento de un producto superior rodeado de un excelente servicio.

2. Aumentar la rentabilidad de los clientes existentes.- Se aumentan las relaciones con la excelencia en las ventas hacia arriba y las ventas cruzadas. La proposición de valor al cliente es ofrecer mayor conveniencia a bajo costo (compra de una sola parada)

3. Retener de por vida a los clientes más rentables.- La retención se enfoca hacia la adaptabilidad del servicio, entregando no lo que quiere el mercado, sino lo que quieren los clientes. La proposición de valor al cliente es el ofrecimiento de una relación proactiva que trabaje para su mejor interés.

Hoy en día, las compañías líderes se enfocan en la retención, mucho más que en la atracción de nuevos clientes. La razón es simple: Si se quiere más dinero concéntrese en sus mejores clientes.

La historia del marketing en la década de los 90 se caracterizó por el auge de nuevas tendencias y formas de llegar al cliente de una forma más continua y positiva, surgieron algunas tendencias como el Network Marketing, marketing multinivel o marketing en redes y el creciente interés por el branding.

El Network Marketing NWM, definido como “una forma de distribución de productos y servicios, directamente desde el fabricante al consumidor final, sin intermediarios, facilitando por el consumo personal y por recomendaciones a otros generar continuas ganancias”²² nació para abrir paso, a una perspectiva Customer to Customer C2C, además de la perspectiva Business to Consumer B2C que se había utilizado hasta el inicio de la década.

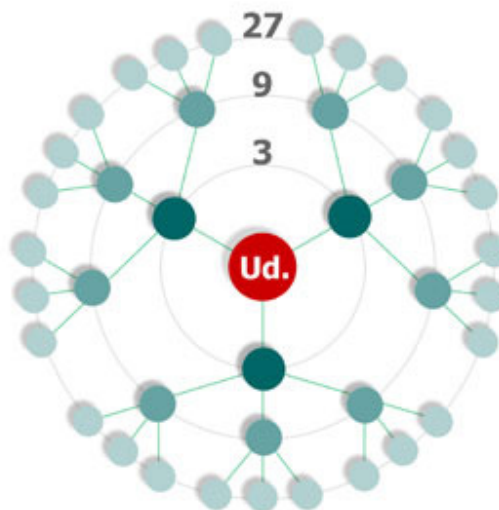
La importancia entonces, se empezó a centrar en la continua importancia de interactuar directamente con el consumidor, la cual, además de reducir los costes que implicaba una estrategia push, encareciendo el precio del producto final, tuvo como consecuencia, la implementación de la estrategia pull, donde la organización entraba en las redes de los consumidores generando comunicación, recomendaciones y ampliando su mercado de una forma segura, efectiva y a su consumidor potencial dejando atrás el concepto de los medios masivos: “Según las cifras de la Asociación Internacional de Multinivel (MMIA), el total de ventas por

²² <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/mar/netmark.htm>

medio del NWM supera ya los US\$70.000 Millones y más de 20 MILLONES de personas trabajando en más De 2000 compañías por todo el mundo”²³

Siguiendo esta teoría del Network Marketing, competencia central para grandes empresas como Herbalife, Yanbal, o Avon, se acentúa el papel tan radical en la historia del marketing del “boca a boca” y su efectividad bien para atraer nuevos clientes a la organización, o bien, el nivel perjudicial que puede llegar a tener cuando el mensaje que quiere reflejar la organización no es el que está circulando; sin embargo, su estrategia principal, en la que se basa el network marketing, es el escoger distribuir sus productos o servicios a través de una red de distribuidores que se tiene la auto-capacidad de ampliarse mediante el boca a boca como se puede ver gráficamente:

Ilustración 4: Network marketing



Fuente:

http://4.bp.blogspot.com/_AQEV9bTOh7M/Rz7L0OHbP4I/AAAAAAAAAG8/nPwsAkX0eXY/s400/esquemamultinivel.jpg

²³ <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/mar/netmark.htm>

A través no solo del crecimiento de la importancia en el network marketing, sino también el aumento de la competencia, el papel de la calidad, de los costos, el marketing “boca a boca”, la imagen y por tanto el posicionamiento que estaba obteniendo la organización en la mente del consumidor, se acentuó la importancia en la segunda variable más representativa de la historia del marketing de la década de los 90: El branding, “el poder de la marca como elemento diferenciador”²⁴

Siguiendo la tendencia, el branding, como concepto de gestión de marca, se asocia a una forma más allá de publicitar la marca de una forma directa, y envuelve más valores de la organización y conocimientos del consumidor con lo que gira en su mente día a día: “Este proceso incluye publicidad directa y subliminal, relaciones públicas, recordatorios, desarrollo de relaciones especiales con clientes y proveedores, así como la capacitación permanente e innovadora del personal y asociados”²⁵; así, mediante estas herramientas que el branding adopta, utiliza su marca como fuente de posicionamiento, reconocimiento y acercarse al Top of Mind²⁶ en el consumidor.

Para tal objetivo, aparecen las cuatro dimensiones del branding²⁷, en la primera fase, la marca comunica quién es la empresa, en una segunda fase lo que se hace, en la siguiente, se busca que la marca informe al consumidor cómo hace lo que anteriormente dijo que hacía; y en la última dimensión, se incorpora un ingrediente memorable, impulsor y poderoso propio del producto que refleja la marca al cliente.

²⁴ <http://www.forobuscadores.com/branding-articulo.php>

²⁵ <http://cidtur.eaht.tur.cu/boletines/Boletines/Cidturjulago2003/Branding.htm>

²⁶ Top of mind: “La primera marca que mencionan al responder cuando se pregunta por un nombre en particular en una categoría de productos” www.businesscol.com

²⁷ Olamendi, Gabriel. *Branding*

El branding, desde entonces, ha sido un concepto que día a día ha tomado más fuerza en el entorno empresarial y más allá del departamento de mercadeo.

Hasta ahora se ha visto la transición, desarrollo y evolución del Marketing a través de la historia pero ahora podría formularse las siguientes preguntas, ¿Qué ha pasado con el Marketing del nuevo milenio?, ¿Cuáles son las nuevas tendencias del Marketing en el nuevo milenio y cuál ha sido su crecimiento?, ¿hacia dónde va el nuevo Marketing?

Antes de responder estas preguntas, debemos conocer las prácticas que no resultan eficaces en el contexto actual; para algunos autores las propuestas de los años 80's han perdido valor ya que el Marketing ha dado ha tomado un nuevo direccionamiento y el Marketing tradicional tiende adaptarse. ¿Por qué? El marketing tradicional que se estudia está visto desde la perspectiva de un mercado de demanda, pero se ha visto como en las últimas décadas la oferta es mucho mayor a su demanda. Entonces podríamos decir que las 4 P's respondieron a un modelo en un momento concreto pero necesitan una ampliación y revisión. El Marketing tradicional, según plantean los retos de la actualidad, supone algunas prácticas desfasadas como:

- Construir marcas solo sobre reconocimiento: se debe tener en cuenta la diferenciación y su relevancia.
- Usar diferenciación en superlativos: ser el mejor de, el primero de, el más antiguo de, el más grande, el más chico, el más barato.
- El concepto de valor como: lo que recibo por lo que pago. Se deben tener en cuenta aspectos como tiempo, sentimientos y precio.
- Desconocimiento de las herramientas analíticas del marketing estratégico: investigación cualitativa y cuantitativa.
- Asumir que todos los clientes son iguales y valen lo mismo.

- Usar bases de datos transaccionales en vez de relacionales.
- Incentivos en la venta de productos en vez de satisfacción del cliente.
- No medir el ROI de las actividades de marketing.

Y es que el consumidor del nuevo milenio ha cambiado sustancialmente. Es un consumidor altamente informado y exigente, es abierto a las nuevas formas de comunicación (email, chat, telefonía móvil); es usuario de internet; tiene menos tiempo y se valora cada vez más el costo de oportunidad; tienen altas expectativas del servicio al cliente; son demandantes de productos a la medida con menor sensibilidad al precio y demandantes de productos genéricos con mayor sensibilidad al precio.

Añadido a todo esto y como el factor más importante el internet juega, ahora, un papel fundamental y determinante en la forma en cómo las empresas venden y la forma cómo los consumidores compran. Internet cambio las reglas de juego e introdujo unas nuevas tendencias que cambiaron de forma rápida y sistemática la manera de actuar de empresas y consumidores.

En el capítulo 3, trataremos de responder las preguntas anteriormente propuestas, e introduciremos los conceptos de Total E-marketing, y Marketing Integral como nuevo direccionamiento y como herramienta para el desarrollo de ventaja competitiva para la empresa.

CAPITULO 2: MARKETING COMO FUENTE DE VALOR Y COMPETITIVIDAD

Desde el eje empresarial, el dinamismo constante de los sectores, y factores como la complejidad del mercado, el tamaño y sus características, han hecho día a día más compleja la labor estratégica de la dirección, exigiendo un enfoque dirigido hacia la competitividad en todas las áreas de la organización.

Este concepto de competitividad, se extiende desde el ámbito empresarial, hacia el sectorial y hasta la competitividad nacional. La competitividad empresarial, entendida como “la capacidad para disponer de algunos atributos que le permiten un desempeño empresarial superior y le otorgan cierto tipo de ventaja sobre sus competidores, gracias a la creación de productos de valor”²⁸ ; mientras que, para el enfoque de la competitividad nacional, el autor Michael Porter, define la competitividad como la producción de bienes y servicios de mayor calidad y menor precio que los competidores domésticos e internacionales, que se traducen en crecientes beneficios para los habitantes de una nación al mantener y aumentar los ingresos reales.

De acuerdo a lo anterior, Porter relaciona directamente la competitividad con la productividad de las organizaciones al interior de un país; esta última, la describe a través de su diamante de competitividad mostrado a continuación:

²⁸ Morales y Pech, Competitividad y estrategia: El enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. Revista Contaduría y Administración No 197, 2000. P. 10

Ilustración 5: Competitividad y ambiente nacional empresarial



Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos26/competitividad/competitividad.shtml>

Es la productividad entonces, entendida en un contexto global de la organización, la fuente de competitividad tanto de una empresa como de una nación. Entendido hacia una empresa, el marketing desarrolla un enfoque competitivo, debido a su función de poner los productos a disposición del mercado, y que estos sean preferidos a los de la competencia, para seguir siendo estable y sostenida en el tiempo, estrategia que varía de acuerdo a los gustos del mercado y del consumidor.

A partir de esto, una firma puede distinguir tres ejes de su competitividad: competencia central, competencia distintiva y ventaja competitiva.

Para el primer eje, la competencia central, es definida como “A capability that is central to a firm’s value-generating activities”²⁹; es principalmente la base que describe el lugar donde la empresa centra sus capacidades y a partir de ahí se rigen sus sistemas, sus procesos, sus productos o servicios.

En este ambiente, la empresa se desenvuelve para buscar diferenciarse de sus competidores y ganar una mayor parte del mercado total. Es en este punto, donde aparece el concepto de competencia distintiva: “A capability that is visible to the customer, superior to other firms’ competencies to which it is compared, and difficult to imitate”³⁰ Las competencias distintivas de una organización tiene su origen en sus fortalezas y capacidades³¹ para hacer su producto o servicio diferente del competidor y que el cliente lo reconozca.

Sin embargo, otro concepto cabe dentro del marco de la competitividad: la ventaja competitiva Mooney la define como: A capability or resource that is difficult to imitate and valuable in helping the firm outperform its competitors. En otras palabras, la firma tiene una ventaja competitiva, cuando utiliza sus recursos de tal forma que la compañía genera valor al entrar en contacto con el cliente.

Porter, gurú de la competitividad, define dos orientaciones de ésta ventaja competitiva: Bajos costos o diferenciación. Para la primera, el citado hace énfasis en la proximidad a lograrlo por medio de las economías de escala, y a la vez en los peligros a los que se enfrentan cuando dos o más empresas quieren diferenciarse en bajo costo. Esta primera estrategia, fue utilizada como base de éxito para muchas empresas en la década de los 70, lo que les permitió tomar

²⁹ Mooney, Core Competence, Distinctive Competence, and Competitive Advantage: What Is the difference?; *Journal of education for business*. P. 3

³⁰ Mooney, Core Competence, Distinctive Competence, and Competitive Advantage: What Is the difference?; *Journal of education for business*. P. 3

³¹ Según Hill y Jones, en su libro *Strategic Management 6th edition*, se entiende por capacidades el producto de coordinar y usar sus recursos como estructura organizacional, procesos, sistemas, personas y liderazgo entre otras. Capítulo 3

ventaja de sus experiencias en costos y bajar los precios; las amplias guerras de precios que se vivieron en la época, permitieron a las compañías más eficientes, posicionarse y protegerse de las cinco fuerzas de Porter que describe en su libro *Competitive Strategy*.³²

Por el otro lado, Porter denota la fuente de ventaja competitiva en la diferenciación de las dimensiones dentro de una industria que son apreciadas por los clientes; sin embargo, no deja a un lado, que debe disminuir costos en áreas donde no se afecte la diferenciación del producto; el objetivo que la empresa busca al enfocarse en la diferenciación ya sea en producto, servicio, distribución, ventas, entre otras, es que el resultado de la relación entre el valor añadido al producto y el coste de hacerlo sea mayor a 1.³³

No obstante, según Porter³⁴, existe un espacio para aquellas compañías que fijan ser las mejores en un segmento o grupos de segmentos: esta es la diferenciación por enfoque: “La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura”³⁵

Sin embargo, el modelo descrito, no deja de ser concebido como un modelo estático donde las empresas se enfocan en una sola posición sin dinamizar y buscar nuevas fuentes de ventaja competitiva, siendo importante para éstas, a la vez de crear estrategias difíciles de imitar ante sus competidores, estar en una activa búsqueda de nuevas posiciones de ventaja competitiva: “Las tres estrategias... fueron útiles cuando en el mundo los cambios se daban lentamente y cuando el objetivo era sostener una ventaja competitiva. La realidad es que las

³² <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk15.htm>

³³ http://www.12manage.com/methods_porter_competitive_advantage_es.html

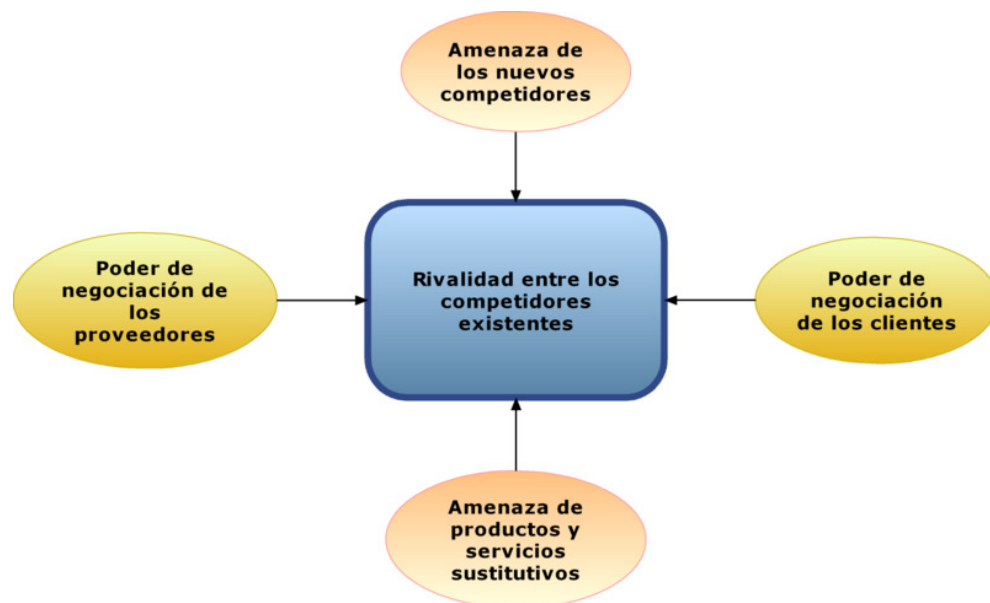
³⁴ http://www.12manage.com/methods_porter_competitive_advantage_es.html

³⁵ <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk15.htm>

ventajas sólo duran hasta que nuestros competidores las copian o las superan. Copiadas o superadas las ventajas se convierten en un costo. El copiator o el innovador sólo podrán explotar su ventaja, durante un espacio de tiempo limitado antes que sus competidores reaccionen. Cuando los competidores reaccionan, la ventaja original empieza a debilitarse y se necesita una nueva iniciativa.”³⁶

Los competidores y las fuerzas a los cuales Porter se refiere en cuanto a protegerse a través de las tres estrategias, los describe en su modelo de las cinco fuerzas representado gráficamente:

Ilustración 6: Fuerzas de Porter



Fuente: Wikipedia commons

Cuando una firma establece una ventaja competitiva, se está defendiendo de las amenazas de nuevos competidores y de productos sustitutos, aumentando su poder de negociación con clientes y proveedores y manteniendo firme su posición

³⁶ <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk15.htm>

frente a su competencia. Estas cinco fuerzas que la afectan pertenecen a un macro entorno en el cual la organización puede aumentar su poder y su participación a través del establecimiento de ventajas centrales, competencias distintivas y ventajas competitivas.

El siguiente cuadro, tomado del artículo de Mooney, describe los atributos que se le describen a cada concepto de competencia central, competencia distintiva y ventaja competitiva, sin dejar de anotar que existen relaciones que no hacen que una competencia pertenezca exclusivamente a un concepto: “the concepts are not always mutually exclusive, and each can take on or emulate qualities of the others”³⁷

Tabla 3: Attributes of Core Competence, Distinctive Competence and Competitive Advantage

TABLE 1. Essential Attributes of Core Competence, Distinctive Competence, and Competitive Advantage			
Attribute	Concept		
	Core competence	Distinctive competence	Competitive advantage
Firm capability	✓	✓	
Central to value-generating activities	✓		
Visible to customers		✓	
Superior to competitors		✓	
Hard to imitate		✓	✓
Valuable to the firm			✓

Un concepto claro entonces de la ventaja competitiva es la creación de valor ante el cliente, que pone a la organización en una condición ventajosa frente a la

³⁷ Mooney, Core Competence, Distinctive Competence, and Competitive Advantage: What Is the difference?; *Journal of education for business*. P. 3

competencia, obteniendo su lealtad y de esta forma retribuyendo valor a la organización: “El valor representa no lo que el producto o servicio hace sino el impacto que tiene en la vida del cliente.”³⁸ Dichas relaciones con el cliente, forman un activo intangible único para la empresa y que se ha convertido en principal objetivo del marketing y su forma de agregar valor como departamento a la organización.

Esta evolución de no solo conocer al cliente en el Customer Relationship Management, sino también entrar en la etapa de formar relaciones con su forma de vida y con ese conocimiento previo a través del marketing, genera una capacidad que para la competencia es difícil de imitar tras tener un posicionamiento en su mente, en su forma y estilo de vida. Lo anterior, implica el paso a interactuar de tal forma que el cliente no sienta a la organización solo como un proveedor de bienes o servicios, sino sea percibida como una aliada y un determinante para su estilo de vida: “Hoy se anuncia que el valor futuro estará centrado en el proceso creativo de comunicación y tal afirmación es muy acertada, solo que para ello debemos previamente tener muy claro con qué cliente queremos comunicarnos, qué queremos comunicarle y cuál es el soporte de valor en términos de ventaja que garantice el posicionamiento deseado”³⁹

Una vez una organización toma la decisión de entrar en el mundo virtual, generar una conversación con su cliente, y ampliarse en ella en su red de amigos es la etapa más tanto comprometedora como enriquecedora que envuelve ese mundo virtual que cada día crece increíblemente en miles de personas. Ese proceso de comunicación y conversación, ha de envolver en primer lugar un conocimiento del cliente y sus gustos, y sobre todo ha de percibir al cliente como individuo, no como segmento de mercado o estadística; causar empatía en él para que vea a la

³⁸ Valenzuela, La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa: Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing, 2007. P. 6

³⁹ Díaz, *Marketing: fuente de competitividad*. P. 7

organización como algo positivo; este momento crítico es el que empieza a desenvolver la conversación en la red; y dependiendo de su primera percepción de la marca, de su red de contactos será la velocidad de los comentarios.

La razón del riesgo que se demuestra en ése momento, se encuentra en que el cliente va a las redes sociales, a los videos, a los blogs, a redes profesionales, con diferentes expectativas y ánimos de navegar en internet. Por ejemplo, en las redes sociales las personas van a interactuar de una forma divertida con sus redes de amigos, con sus gustos, sus tendencias; a las redes profesionales van de una forma más seria, en un lenguaje más formal; una herramienta interesante son los videos, los cuales pueden ser formales o no y cumplen diferentes objetivos en la red: de búsqueda, de investigación, de diversión, publicitarios etc. Lo cual, demuestra más la importancia de saber en qué momento y cómo interactuar y generar una conversación sobre la marca en todas las fuentes de la web 2.0.

Concretamente, el entrar y posicionarse en la mente del consumidor, implica estar involucrado en su día a día, en sus preferencias, en sus gustos, en sus redes.

Tras haber definido los conceptos de competencia central, competencia distintiva y ventaja competitiva, entramos a analizar si el posicionamiento en la red con herramientas Web 2.0 como Google Earth, Facebook, Tuenti, Viadeo, Wikipedia, You tube, Flirck y Second Life, representan para Foro Europeo Escuela de Negocios de Navarra una fuente de valor para su firma esto es, una ventaja competitiva.

Con el fin de evaluarlo, abordaremos los tres conceptos nuevamente, pero ahora en un contexto más acercado hacia la citada organización.

El posicionamiento en la red, para ser una competencia distintiva debe ser: una capacidad de la compañía, visible a los consumidores, superior a los competidores y difícil de imitar; y para que sea una ventaja competitiva, debe ser además de difícil de imitar, ofrecer valor a la compañía aunque no cumpla las otras

características correspondientes a la competencia distintiva; **“...a distinctive competence can become a competitive advantage.** As Hofer and Schendel (1978) explained, the key building blocks of strategy at the product/market segment level may be the organization’s distinctive competencies... and its ability to use these competencies to create major competitive advantages in its chosen domain of action.”⁴⁰

Pues bien, a pesar que una ventaja competitiva pueda ser producto de una competencia distintiva, una organización también puede desarrollar la primera sin antes haber desarrollado ésta última: **“A competitive advantage also does not need to emerge from a competence— core or distinctive. Rather, a firm may derive a competitive advantage from a unique asset or resource”**⁴¹

Ahora, el presente trabajo investigativo, que estudia el posicionamiento de Foro Europeo Escuela de Negocios de Navarra en la red dentro de los ejes de la competitividad, indicaría:

Dicho posicionamiento no constituye la competencia central de la escuela, debido a que no es parte fundamental propia de su estrategia de negocio, ni fuente de su centro de desarrollo, ampliación, o expansión dentro de lo que envuelve su core-business.

Sin embargo, sí compone una competencia distintiva al estar en contacto directo con el cliente constantemente y por lo tanto ser visible para éste, envolviéndose en el concepto de Total E-marketing y de marketing integral, descrito en el siguiente capítulo; y como la palabra posicionamiento indica, tiene un lugar en la mente del

⁴⁰ Mooney, Core Competence, Distinctive Competence, and Competitive Advantage: What Is the difference?; *Journal of education for business*. P. 3

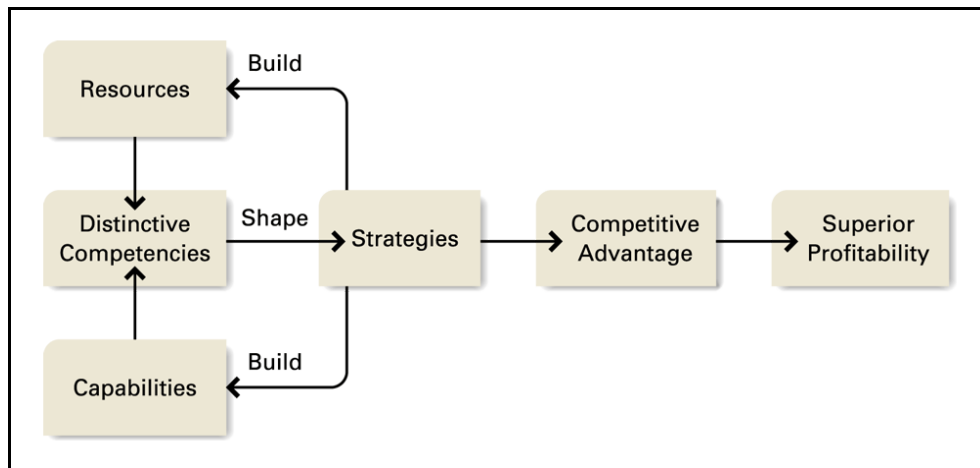
⁴¹ Mooney, Core Competence, Distinctive Competence, and Competitive Advantage: What Is the difference?; *Journal of education for business*. P. 4

consumidor apalancándose en las ventajas que ofrece entrar en sus redes y los beneficios del social e-marketing que hacen que Foro Europeo interactúe constantemente de una forma acertada, que tras ser reconocida por el cliente, es difícil de imitar para la competencia.

Para el concepto restante, la ventaja competitiva, se hace efectiva cuando ese posicionamiento que tiene Foro Europeo en la red, es fuente de atraer nuevos consumidores y el actuar con ellos, ha influido en su decisión para estudiar en su escuela, en ese momento el posicionamiento le estaría dando valor a la firma para superar a sus competidores existiendo entonces una ventaja competitiva. La medición de este valor, se podrá apreciar a través de las encuestas y llevará a la conclusión final de la presente investigación

Para concluir el apartado, el siguiente cuadro, ofrece una explicación gráfica de la interacción que articulan las capacidades y los recursos de la compañía, con el macro entorno a ella.

Ilustración 7: Interacción entre capacidades y recursos de la compañía con el macroentorno



Fuente: Capítulo 3 Hill & Jones, Strategic Management 6th edition

CAPITULO 3: TOTAL E-MARKETING

En la última década el entorno en el que se mueven las empresas y los individuos está en constante cambio y ahora los beneficios y en muchos casos los riesgos del éxito o fracaso del marketing en las empresas es definitivo a la hora de pensar en perdurabilidad empresarial.

No sólo está en continuo cambio el comportamiento del consumidor sino que constantemente hay presencia de cambios de estilo de vida, saturación de productos en un mercado, lealtad en las marcas fuerte posicionamiento de otras, descuentos y bajos precios en grandes superficies, cambios demográficos o por ejemplo desorden o saturación publicitaria. Es por esto que la empresa también debe revisar constantemente su estrategia de Marketing; la tarea de hoy, para los encargados del area de Marketing consiste en diseñar un escenario que responda de forma proactiva y veloz ante los cambios que se generan en los mercados o en el análisis de tendencias que actúen de una manera eficaz para aprovechar las oportunidades que se generan a partir de los cambios.

En el presente capítulo se estudiarán las nuevas tendencias que han surgido en torno al Marketing y se propondrá un concepto como respuesta del estudio desarrollado a lo largo de la investigación.

Y es que internet, ahora, ofrece una nueva oportunidad para las relaciones entre clientes y empresa en ambas direcciones; es decir simplificó la comunicación bidireccional, existe información en tiempo real. Hay mayor facilidad en la búsqueda de productos y servicios para los clientes y proveedores y se da la posibilidad de una mayor satisfacción por simplicidad y facilidad en los procesos. Y es que internet cambio las reglas, a continuación se tendrán en cuenta algunas ventajas que ofrece internet:

- Acceso 24 horas (24/7)

- Información minuto a minuto
- La posibilidad de investigar y analizar un producto y el vendedor durante el proceso de compra
- Soporte en línea al cliente
- Auto Servicio en Línea
- Contenido Personalizado

El uso del internet en el mundo empresarial comenzó con la llamada web **1.0** en los años 60's con navegadores de sólo texto como ELISA, después unos más rápidos como HTML que hizo las páginas más agradables para los visitantes cibernéticos, también aparecieron los primeros navegadores como Netscape o IE. La web 1.0 es solo lectura, comunicación unidireccional, el navegante no puede interactuar con los contenidos de las páginas; es decir, se limita a lo que se sube a la página. Además que la actualización de los sitios de la web 1.0 no se realiza de forma periódica. En este tipo de sitios web la interacción es mínima ya que se reduce a formularios de contacto, inscripciones o boletines.

En el año 2004, se empezó a hablar del término **web 2.0** Dale Dougherty, cuando hizo su primera conferencia. Según Ribes se entiende por 2.0 "todas aquellas utilidades y servicios de Internet que se sustentan en una base de datos, la cual

puede ser modificada por los usuarios del servicio, ya sea en su contenido (añadiendo, cambiando o borrando información o asociando datos a la información existente), bien en la forma de

Web 1.0 vs Web 2.0

Web 1.0	Web 2.0
Web personal	Blog
Enciclopedia británica	Wikipedia
DoubleClick	Google AdSense
Ofoto	Flickr
Akamai	BitTorrent
mp3.com	Napster
Páginas vistas	Coste por clic
Publicar	Participar
Directorios (taxonomía)	Etiquetas (folcsonomía)

Fuente: O'Reilly Media

presentarlos, o en contenido y forma simultáneamente."

La web 2.0 contiene los siguientes atributos:

- “Interactividad: Al hacer posible la comunicación total, bidireccional y multidireccional; la relación se convierte en próxima e inmediata; se posibilita en la interactividad e integración tanto en síncrona como asíncrona, simétrica y asimétrica.
- Aprendizaje Colaborativo: Al propiciar el trabajo en grupo y el cultivo de actitudes sociales; permite el aprender con otros, de otros y para otros a través del intercambio de ideas y tareas, se desarrollen estos aprendizajes de forma más o menos guiada (cooperativo).
- Multidireccional: Al existir gran facilidad para que documentos opiniones y respuestas tengan simultáneamente diferentes y múltiples destinatarios, seleccionados con un solo “clic”.
- Libertad de edición y difusión: Dado que todos pueden editar sus trabajos y difundir sus ideas, a la vez pueden ser conocidos por multitud de internautas.”⁴²

La web 2.0 es colaborativa, los usuarios se transforman en productores de contenido; existe la posibilidad de publicar las informaciones y realizar los cambios en los datos sin necesidad de conocimientos tecnológicos avanzados; todo esto facilita las interacciones entre los usuarios.

De esta manera la web 2.0 facilita:

- La publicación, la investigación y la consulta de correos web
- La convergencia entre los medios de comunicación y los contenidos.

⁴² Lorenzo García Aretio. ¿web 2.0 Vr 1.0?, P. 2.

- La estimulación y aprovechamiento de la inteligencia colectiva
- La información en permanente cambio
- Contenidos y sitios flexibles, en permanente transformación

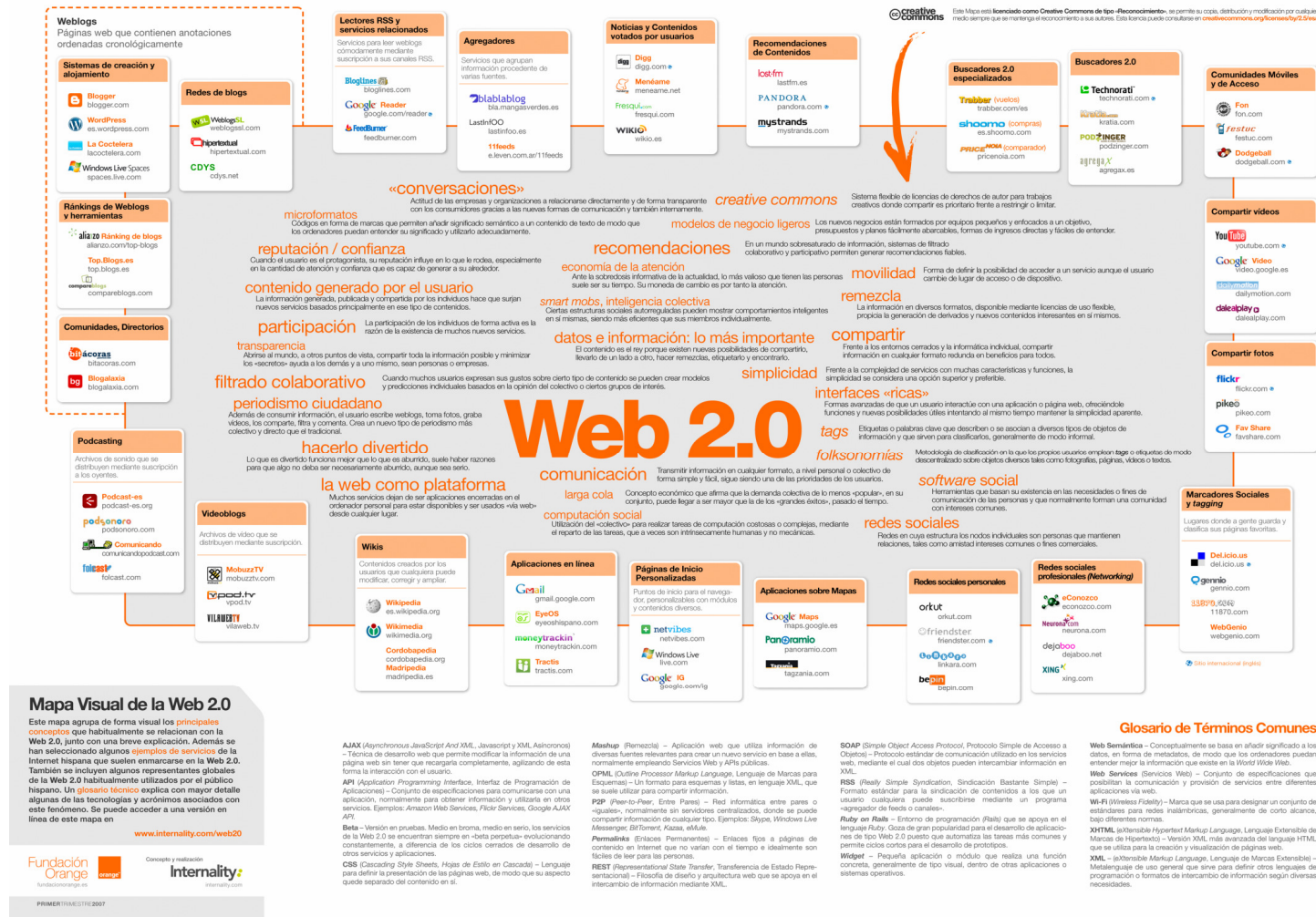
Ilustración 8: Web 1.0 y 2.0



Fuente: <http://robertbriones.files.wordpress.com/2007/09/web1020.gif>

Internet se ha convertido en un canal más de comunicación con el cliente. De esta manera los clientes tienen una capacidad de expresión nunca antes vista; pueden hacer mucho bien o mucho daño para las empresas. Para ver la magnitud de la cual internet tiene alcance pondré un ejemplo: en el año 2008 en Colombia, un grupo de estudiantes entre 22 y 24 años organizaron mediante un foro por la red social Facebook, una marcha de protesta contra las FARC destinada para el día 4 de febrero, lo que ellos no sabían era que su evento tuvo tal acogida que lograron convocar a más de 3 millones de personas en su marcha, en más de 30 ciudades de Colombia y el mundo. Esto demuestra el poder, de internet y de las redes sociales, ya que sin recursos económicos lograron un evento de tal magnitud. A continuación se mostrará un diagrama explicativo de la web 2.0

Ilustración 9: Mapa de la web 2.0

FUENTE: <http://josepardina.files.wordpress.com/2008/02/mapa20.png>

Partiendo del concepto de interactividad de la web 2.0 se han derivado diferentes tendencias, una de las que ha tenido más relevancia es el **e-commerce**, que consiste en la compra y venta de productos y servicios a través de medios electrónicos. El e-commerce según el Centro Global de Mercado Electrónico se define como “cualquier forma de transacción o intercambio de información con fines comerciales en la que las partes interactúan utilizando Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), en lugar de hacerlo por intercambio o contacto físico directo”. La cantidad de comercio electrónico ha crecido a gran escala durante los últimos años.

Mercado Libre es una de las empresas más representativas de comercio electrónico en el mundo en cuanto a las cuantía de sus transacciones. Esta empresa, que tiene una de las mayores plataformas de compras en la red, identifico los siguientes servicios del e-commerce:

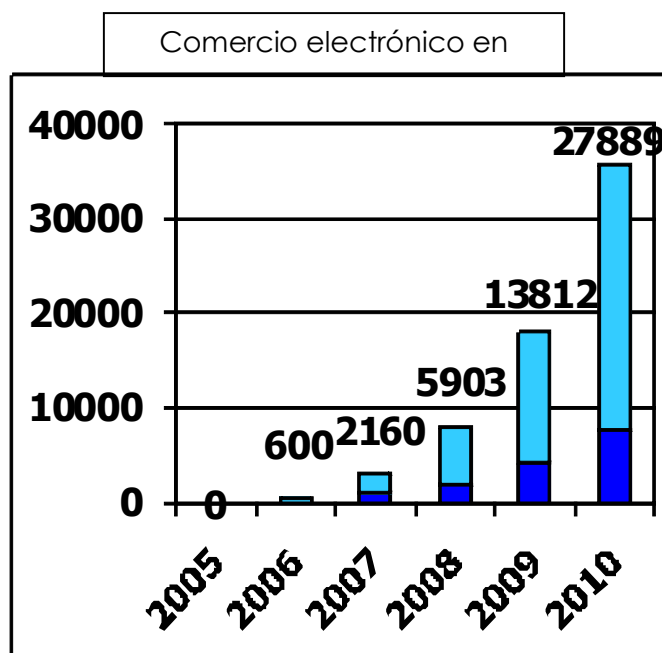
- “La contratación de bienes o servicios por vía electrónica.
- La organización y gestión de subastas por medios electrónicos o de mercados y centros comerciales virtuales.
- La gestión de compras en red por grupos de personas.
- El envío de comunicaciones comerciales.
- El suministro de información por vía telemática.”⁴³

El comercio electrónico en internet es llamado **B2B** (business to business). En B2B se ha venido impulsando en los últimos años debido, también, a la creciente tendencia de creación de portales web para agrupar compradores. El B2B aplica la relación por ejemplo entre fabricante y distribuidor o distribuidor y minorista pero no la relación entre comerciante y consumidor final, ya que a este tipo de

⁴³http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/SoyEmprendedor/Noticias/Paginas/antecedent desdecommerce_080314.aspx

relaciones se les llama **B2C** (business to customer). B2B pueden ser ventas mayoristas o negocios entre empresas mientras que el B2C sería ventas por catálogo o venta directa.

En el siguiente grafico se podrá apreciar el rápido crecimiento de esta tendencia en Europa.



Fuente: introducción al E-BUSINESS, Alberto Ibáñez, D 8

Se podría decir que el e-commerce está compuesto por “tiendas virtuales” en sitios web que ofrecen su portafolio de productos en línea.

Estos tipos de comercio han tenido tanto éxito en los últimos años dado la rapidez y seguridad en las comunicaciones; la posibilidad de recibir un mayor número de ofertas para buscar proveedores y clientes y el abaratamiento del proceso.

El B2C se refiere a la estrategia virtual de la empresa para llegar hasta el consumidor final, por ejemplo una compra B2C puede ser el pago un ordenador portátil, con ciertas especificaciones según las preferencias del consumidor. B2C ofrece ventajas para los clientes como una compra rápida y cómoda u ofertas y precios siempre actualizados.

También existen relación como **B2E** (business to employee) que hace referencia a la relación comercial entre la empresa con sus empleados, por ejemplo una empresa puede ofrecer bienes o servicios relacionados con el objeto social de la empresa por intermedio de su propia intranet. El B2E ofrece ventajas como comercio electrónico dentro de la compañía y fidelización del empleado.

Otra relación del comercio electrónico es **C2C** que se refiere a las transacciones consumidores. El método común de relaciones C2C es el anuncio de productos o servicios de personas que permita la demanda de otros consumidores. Uno de los ejemplos más claros de una estrategia Customer to Customer es la empresa e-bay que permite a los clientes de e-bay hacer ofertas por intermedio de su portal de internet y que las personas puedan demandar estas ofertas.

Ilustración 10: Comercio Tradicional VS Comercio Electrónico

<u>Comercio Tradicional</u>	<u>Comercio Electrónico</u>
*Venta Minorista, por Catálogo, Directa,	B2C
* Venta Mayorista, Redes Delegaciones, Franquicias, Transmisión Telemática (EDI)	B2B
*Venta Directa, Anuncios por palabras	C2C
*Programas de Fidelización,	CRM
* Programas para empleados,	B2E

Fuente: Introducción al e-business. Alberto Ibáñez. D7

De esto podemos concluir que para las empresas el hecho de no integrarse en internet puede suponer una desventaja potencial frente al mercado y a sus consumidores.

Posteriormente, se desarrolló el **e-business**. Este puede definirse como un sistema de información o aplicación que desarrolla procesos del negocio; no es solamente transacciones de e-commerce. Implica la definición de los esquemas de negocio con la ayuda de la tecnología, para añadirle valor al cliente. IBM que fue una de las primeras empresas en usar el término e-business, en 1997, lo definió como "Una manera segura, flexible e integrada de brindar un valor diferenciado combinando los sistemas y los procesos que rigen las operaciones de negocios básicas con la simplicidad y el alcance que hace posible la tecnología en Internet".

A partir de todas relaciones que surgen entre las empresas y los consumidores en internet, las empresas empiezan a preocuparse por su posicionamiento. En ese momento surge el concepto **e-marketing** como una opción usada por las empresas para promocionar sus productos y difundir sus bienes y servicios teniendo en cuenta el posicionamiento en la web; el motivo el bajo coste y la obtención de las preferencias de los clientes.

Ahora, como se había mencionado, muchas empresas usan el modelo de las 4 P's propuesto por McCarthy pero, éste tiene poca eficacia cuando se habla de incorporar un plan de mercadeo en la web. "La base para un comercio electrónico exitoso se encuentra en lograr una interacción completa de las actividades virtuales con la estrategia física de la empresa, de su plan de comercialización y de los procesos de la organización"⁴⁴. Para este fin, se ha propuesto un plan de marketing en la web que incorpora las 4S's como los cuatro principales ingredientes del e-marketing:

⁴⁴ http://www.12manage.com/methods_constantinides_4s_web_marketing_mix_es.html

- **ALCANCE:** define las principales variables estratégicas que sustentan la presencia de la empresa en internet. Estos incluyen mercados y competidores, perfiles del cliente, impacto de la atención de las operaciones en línea sobre los procesos internos existentes y la identificación del papel estratégico que tendrá en línea de la firma.
- **“SITIO:** identifica los aspectos operacionales de la presencia en línea. Este, refleja el alcance del posicionamiento y el enfoque de mercado de las empresas en línea. El web site, por ejemplo debe ser diseñado de una manera que facilite el contacto con el mercado objetivo. Mucho del éxito del e-marketing depende de este diseño porque este debe animar la interacción con el cliente y así, su fidelidad.
- **SINERGIA:** señala las áreas donde es esencial una interacción entre la presencia en línea y la organización o sus redes; esto requiere: interacción con los procesos externos de la organización (integración de las actividades virtuales de la firma en el plan general de comercialización de la empresa); interacción con los procesos internos de la empresa; integración con actores terceros y con las redes de la compañía (necesario para las actividades promocionales y logísticas).
- **SISTEMA:** proporciona un grupo de factores técnicos que sostienen la seguridad, integridad y una operatividad sencilla del sitio web de la empresa”⁴⁵.

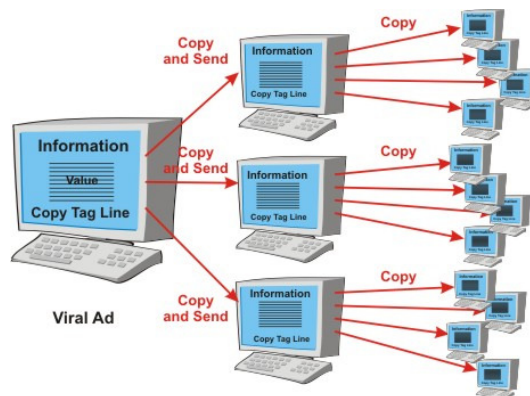
Marketing Viral

⁴⁵ Artículo: Efthymios Constantinides – El método para un plan de marketing Web 4´S. Comercio electrónico investigación y aplicaciones, Ciencia de Elseiver, julio de 2002, Vol 1. P. 57

Cuando una firma entra en una red social, está sujeta a los comentarios buenos o malos que de ella puedan hacer. Estas recomendaciones para beneficio o no de la firma se extienden de personas en amigos y en una cadena interminable de los comentarios en la red. En el marketing viral, es la nueva representación “boca a boca”, pero ahora en una forma virtual, multiplicadora y de un tamaño tan potente como el tamaño de la red y su influencia en el internet.

Cuando se inicia una conversación acerca de la reputación de una compañía entre dos o más personas, ellas contarán a otras personas y aquellas contarán a otras de su red de amigos y así seguirá el efecto multiplicador como se puede ver en la imagen de abajo; por eso, la empresa siempre tratará de estar al inicio de aquella conversación y si es posible, intentar seguirla para conservar su imagen ante el público.

Ilustración 11: Marketing Viral



Fuente: Great marketing viral

Los beneficios del marketing viral pueden llegar a ser tantos como la firma gestione su imagen en la red, ya que si no está presente en la conversación e interactuando constantemente con ellos, otros clientes y otras firmas si lo estarán, desafiando ese lugar en el Top of mind virtual.

Swarm Marketing

El inevitable interés del marketing en llegar a la mente del cliente de una forma discreta pero efectiva, ha llevado a explorar terrenos dentro de la vida de los consumidores y a la vez a estar presentes en ellos.

Sin embargo el recorrido histórico por este deseo del marketing, como vimos en el capítulo 1, ha conducido a las empresas a invertir grandes cantidades de dinero en publicidades y estrategias que llegan a los clientes de una forma costosa y solo para algunos, exitosa; y a pesar que, las teorías de la historia del marketing y las actuales teorías siguen envolviendo las 4p's, el branding, el CRM, marketing social, la forma de hacerlo y llegar al cliente si se han transformado en esencia y han empezado a envolver formas más prácticas, económicas y efectivas.

¿A qué nos referimos con efectividad? Efectividad en llegar al cliente preciso con la inversión necesaria que justifique el valor que el cliente trae para la compañía y ¿quién es ese cliente?

Ése tipo del cliente es el que definen teorías que actualmente mueven el departamento de marketing integrando todas las herramientas que han evolucionado. Teorías como el Swarm Marketing

El swarm marketing o marketing de enjambre, está basado en tres palabras claves: medios, influencia y colaboración; son tres palabras que conforman un efecto multiplicador, donde los actos de un solo cliente se pueden convertir en los actos de decenas, cientos o hasta miles de clientes dependiendo del sector.

Los medios que trae consigo la tecnología, indiscutiblemente han traído la herramienta más poderosa al marketing no solo para llegar sino para interactuar con el cliente; realmente, una organización que sigue en la época del e-business está desaprovechando millones de herramientas más eficientes, y han de evolucionar al e-business, e-commerce y hasta el centrarse la publicidad en medios masivos y la web 1.0 que han quedado en el pasado.



Concretamente, el swarm marketing llega al cliente que puede atraer a toda una red de amigos, a través de la interacción en la web 2.0: “This also means speed is the new ‘big’: instead of just blindly broadcasting our messages to mass markets, we are thinking about how to reach a small number of swarm influencers who spread these messages quickly”⁴⁶.

Este llamado swarm marketing, además de su teoría, incorpora también el conversar con el cliente, causar empatía con él y además vincularlo discretamente con la organización. A raíz de esta empatía, esta persona influenciará en su red de contactos en la dirección que él está tomando y el efecto ha de ser el traer a su red de amigos a tomar la misma dirección en la percepción de la empresa.

Social media marketing

La pérdida de credibilidad por la que atraviesa el marketing tradicional dentro de los consumidores y sus frecuentes comunicaciones entre ellos, pone en importancia la imagen de marca que representó el branding en los 90, solo que ahora en un contexto más global y riesgoso.

Los clientes constantemente quieren hablar entre ellos y comentar sus experiencias, y para ello se han creado las redes sociales que les permite estar en contacto constantemente.

⁴⁶ The Yellow Pages Series. *Swarm Marketing*. P.4

De estas redes sociales se desprende el entorno que viven los departamentos de marketing de millones de empresas hoy en día, el entrar en esas redes, en escuchar lo que hablan de ellas y en un contexto más amplio, entrar a hablar con el cliente de ellas. Ese marketing a través de ése canal es el que denominamos social media marketing.

Los beneficios que representa el social media marketing incluyen teorías como el marketing viral, el swarm marketing, el marketing en las redes, y el que se describe en el presente trabajo de investigación: El total e-marketing.

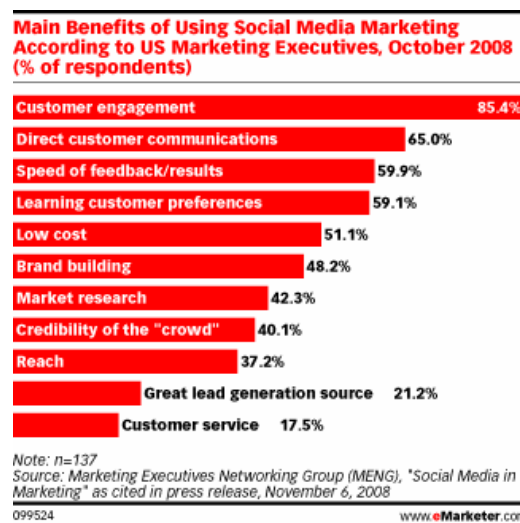
De acuerdo a lo anterior, es indudable la importancia que adquiere el posicionamiento en la red dentro de las herramientas del marketing del mundo globalizado; la gestión de dicho posicionamiento lo explican otros supuestos dentro de los cuales podemos citar el reciente Search Engine Marketing SEO, según el cual, se gestiona una página web con el fin de mejorar sus resultados dentro de los motores de búsqueda y situarlos en los primeros lugares; y dentro de este SEO un concepto como el *Social Media Optimization SMO*: "...implement changes to optimize a site so that it is more easily linked to, more highly visible in social media searches on custom search engines, and more frequently included in relevant posts on blogs or podcasts"⁴⁷.

A raíz del reconocimiento de la importancia de la gestión del Social Media Marketing en las empresas, también se han desarrollado herramientas de medición del nivel de beneficios que implica para una organización el estar organizada en la red.

Como podemos ver en la siguiente gráfica, que analiza en Octubre de 2008, los principales beneficios de usar Social Media Marketing, el 85,4% de las organizaciones manifiesta haber mejorado su nivel de contratos con los clientes; el siguiente beneficio que más empresas han dicho reconocer es la comunicación

⁴⁷ http://rohitbhargava.typepad.com/weblog/2006/08/5_rules_of_soci.html

directa con los consumidores, seguido de la velocidad de las retroalimentaciones; más de la mitad, dice haber captado mejor las preferencias de los consumidores a través de un menor precio y entre otros beneficios que se nombran, se encuentra la construcción de marca, la investigación de mercados, credibilidad en la multitud, el alcance, la fuente de ventaja que encuentran en la red, y un mejor servicio al cliente.



Realmente, es increíble la capacidad que tienen las redes sociales y las conversaciones y contactos que en ellas se crean para incrementar considerablemente la posibilidad de una organización la conexión directa con sus clientes, las redes sociales no paran de crecer y el uso de la web como fuente de investigación cada vez es más potente. Hoy en día los usuarios consultan todas sus oportunidades en las páginas web, en los buscadores y tratan de buscar opiniones de experiencias anteriores para de ahí en adelante, seguir tomando su decisión.

Ilustración 12: US Online Social Network Users

**US Online Social Network Users, by Age, 2008 & 2013
(millions and % change)**

	2008	2013	% change
Children (3-11)	1.7	2.8	61.1%
Teens (12-17)	14.9	17.9	20.1%
Adults (18+)	62.8	93.9	49.5%
Total	79.5	114.6	44.2%

Note: use at least monthly; numbers may not add up to total due to rounding
Source: eMarketer, February 2009

101298 www.eMarketer.com

En la actualidad, las empresas deben afrontar e implementar en su gestión empresarial, la necesidad de crecer ellas mismas en la red, antes de que sus usuarios se adelanten a hablar de ellas.

Siguiendo por esta línea, una organización debe desarrollar la habilidad para generar conversaciones entre sus clientes de una manera discreta, sutil, e indirecta, y beneficiarse del efecto multiplicador tan impactante en la web, explica Alberto Ibáñez: “El mayor error que podemos cometer desde la empresa consiste en dejar de escuchar a los clientes. En estos momentos, los clientes se expresan en la red y estas opiniones se propagan a la velocidad de los bytes. El Marketing Social en la Red tiene como objetivo establecer un diálogo con nuestros clientes para poder conocer qué necesitan, en qué les hemos fallado y en qué hemos acertado...”⁴⁸

Así, es que se ha dejado atrás incluso a los primeros innovadores del media marketing como el mail marketing, incluso el marketing virtual en las páginas web, y a otros gigantes del marketing como el Mobile marketing: “Los medios sociales son una evolución de los medios tradicionales online hacia plataformas más informales que fomentan el diálogo, la interacción y la comunidad”⁴⁹

⁴⁸ Ibáñez, Alberto, *Marketing social en la red: Conversando con mis clientes*

⁴⁹ Ramos, Manuel *Social Media, nueva empresa de publicidad 2.0*;
<http://www.puromarketing.com/42/4534/social-media-nueva-empresa-publicidad-20.html>

Se puede encontrar el éxito, en la interacción y las conversaciones dentro del social media marketing; esta parte del éxito, se ve reflejada cuando la organización logra un posicionamiento en la red tal que no solo tiene contenido subido a la red de los usuarios propios de la organización sino sus clientes también suben información, videos y contenidos de una forma favorable para la organización.

Tras haber presentado conceptos claves que envuelven el Total e-marketing, como una integración de las herramientas de las redes, de los blogs, de los motores de búsqueda y en sí de la web 2.0, como fuente de posicionamiento, marca y extensión; la integración con la estrategia de marketing de la organización y su gestión de alineamiento directivo, es lo siguiente a describir en el presente capítulo, finalizando con el concepto de Total E-Marketing.

El marketing tradicional, el CRM, el branding, el social media marketing, no tendrían realmente sentido si no pertenecieran al conjunto de acciones de la organización encaminadas a atraer clientes, venderles sus productos, fidelizarlos a la compañía y mejor aún, que recomienden el producto!

Pero el Total E-Marketing, llega al cliente de una forma tan completa y sutil que crea sinergias en la red entre la compañía, clientes potenciales y toda su red de amigos incluso sin darse cuenta que él mismo es un actor tan importante e incluso principal dentro del social media marketing, porque la compañía está involucrada en su rutina implícitamente; y mientras la organización ha planificado toda una estrategia de marketing para involucrarse y conversar con el cliente, el cliente no reconoce directamente aquél canal planificado como aquellos que lo invadieron durante tantos años: publicidad en televisión, molestos banners que ocupaban toda una página de internet, publicidad mediante su mail con ofertas que terminaban en el buzón de correo no deseado, mensajes en su móvil pidiendo que mandara mensajes para recibir descuentos, y millones de publicidades por tantos

medios, con asteriscos y letra pequeña que el cliente llegó a calificar como engañosas.

Y cuál es la diferencia con el social media marketing? Pues bien, el social media marketing responde sólo a una parte del posicionamiento una compañía en la red; El Total e-marketing involucra además de swarm marketing y las redes sociales, a todas las herramientas de la web 2.0 de una forma creativa, integrada y alineada con la estrategia global de marketing al crear conexiones y sinergias entre todos los componentes de la web 2.0, de tal forma que un video puede llevar a un blog, blogs a fotos, fotos a redes sociales, redes sociales a profesionales, redes profesionales a la página web de la organización, y tantas asociaciones posibles que se asegura un feedback positivo, esperado y cumpliendo todos los objetivos del área de marketing, incluida la investigación de mercados, comunicación directa, creación de marca, y hasta un propio departamento de servicio al cliente; todo de una forma sutil, no invasiva.

El nivel y la capacidad de alcance al que llega el Total e-marketing se define en este capítulo como: “Gestión de estrategias de marketing para posicionar una imagen corporativa, utilizando en su totalidad las herramientas que ofrece Internet y creando sinergias entre ellas. Su desarrollo se basa en la integración de los canales de interacción entre los usuarios de la red, ofreciendo una activa participación con el entorno. Su forma innovadora de comunicación, permite alcanzar los objetivos corporativos de una manera eficiente, eficaz y económica; ya que se desarrollan instrumentos de comunicación rápida y de fácil uso; llevando a un acercamiento informal y/o formal con el segmento deseado”.

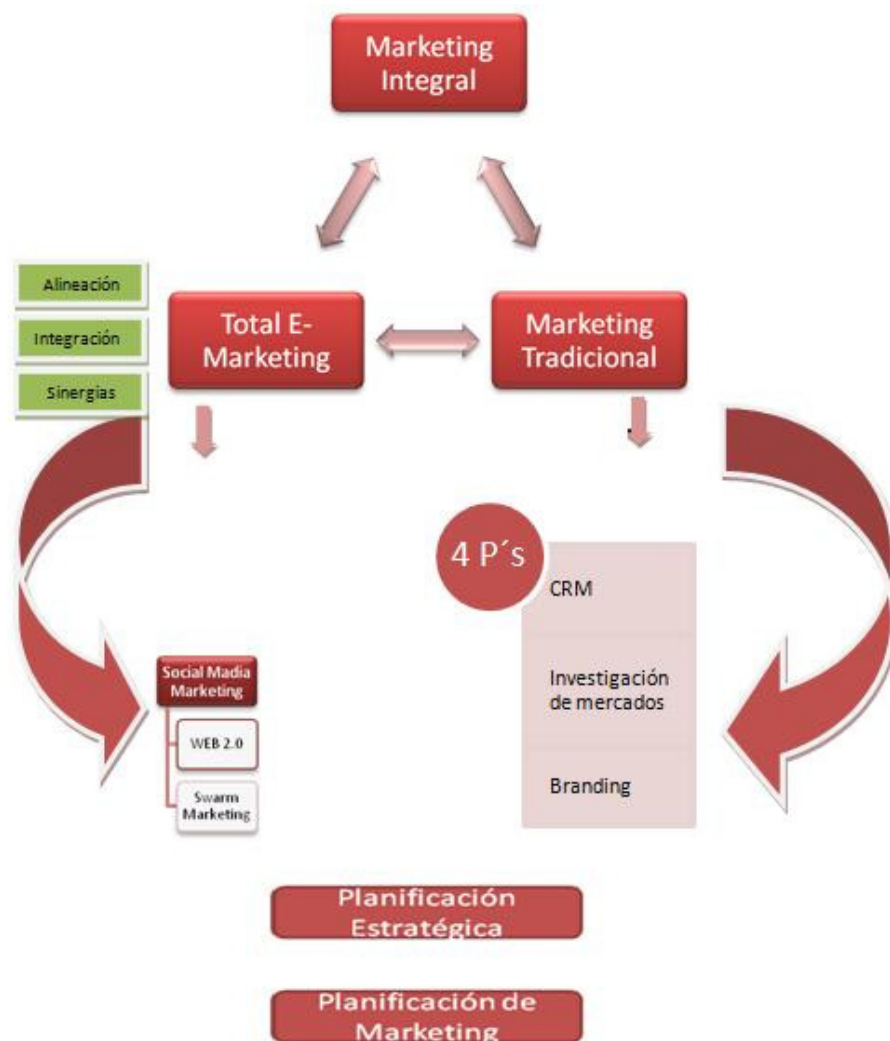
Marketing Integral

Hasta el momento, hemos creado un esquema donde encontramos las exponenciales ventajas que trae consigo la Web 2.0 y cómo una organización

avanza y se integra con ellas para lograr entrar en ese mundo virtual, donde crea sinergias entre las redes, entre sus clientes y además participa en ellas de una forma discreta pero planificada y acertada.

El siguiente esquema, ubica al lector en un mapa visual del apartado, importante para introducir el concepto de Marketing Integral.

Ilustración 13: Marketing Integral



Fuente: Elaboración propia de los autores

Como vemos en esta imagen, el aporte del Marketing Integral llega a ser la adición de dos elementos: El objetivo central del marketing tradicional, que sigue permaneciendo intacto a lo largo de los años como se pudo apreciar en el primer capítulo⁵⁰, pero ahora con las herramientas del anteriormente definido Total E-marketing. Estos son dos elementos que comparten la visión de una planificación del área de marketing hacia una planificación estratégica de las herramientas que se usan para llegar al cliente y que ante los ojos del nivel más alto de la organización sea ágil, efectiva y económica.

Para ampliar lo anterior, podemos afirmar que el impulso de la web 2.0 ha traído consigo importantes aportes al departamento de marketing y nuevas oportunidades a la dirección de las organizaciones; como el marketing viral, el swarm marketing y otras más avanzadas como el social media marketing, que fusiona los dos conceptos anteriores, con todas las herramientas del mapa de la web 2.0 que pudimos observar. Ahora, el presente trabajo aporta un nuevo concepto a este mundo virtual desde el perfil directivo, propio de la Escuela de Negocios de Navarra: El Total E marketing, el cual aplica el Social Media Marketing desde una **perspectiva alineada** a los objetivos del departamento de marketing y de la dirección, **integrando** todas las herramientas que permiten escuchar y conversar con el cliente de forma discreta pero planificada y **creando sinergias** que interconectan las herramientas de la web 2.0, creando un posicionamiento en ella.

Ahora, en un contexto más avanzado, nos transferimos al concepto de Marketing Integral.

⁵⁰ En la historia del marketing, son las herramientas, utilidades y teorías las que pertenecen a esa evolución; sin embargo el objetivo básico ha sido el mismo incluso antes de sus primeras teorías.

Bien sería una proposición apresurada y falsa, el decir que la web 2.0 ahora se encargará de todas las preocupaciones del área de marketing y que su operación podría resolverse sin más que con un ordenador y una conexión a internet.

Actividades propias del marketing tradicional, como la construcción y el valor de marca, la segmentación de clientes, los clientes potenciales, la visión constante del anhelado top of mind, la investigación y análisis de mercados, y los famosos precio, producto, plaza y promoción siguen siendo el “core business” del área de marketing de cualquier organización.

Ahora, si a ese core business del área de marketing le agregamos el componente que la hace avanzar hacia un nuevo mundo virtual y desarrollar ese marketing tradicional mediante un nuevo canal que significa el paso más importante del marketing push a un marketing pull, obtenemos un marketing integral.

El marketing integral, concentra el “core” del área de marketing, -esto es el marketing tradicional-, con el Total E-marketing, reuniéndolos desde la planificación del área de marketing y la planeación estratégica de la dirección de la organización de tal forma que pueda desarrollar una ventaja competitiva y agregar valor a lo largo de ella.

CAPITULO 4: FORO EUROPEO, CREANDO TOTAL E-MARKETING

A lo largo de este capítulo, se hará un resumen descriptivo sobre cada una de las acciones y procedimientos que se realizaron en Foro Europeo Escuela de Negocios de Navarra en el proceso de construcción del Total E-Marketing como fuente de valor para la empresa y posible ventaja competitiva a evaluar.

“**Foro Europeo** nació en 1992 como una iniciativa empresarial en el ámbito de la Formación y Desarrollo de directivos y empresarios de la Comunidad Foral. Lo que empezó como una escuela en gestión de empresas ha ido desarrollándose con el paso de los años hasta convertirse en una escuela de negocios con alumnos y profesionales de distintas nacionalidades.

Foro Europeo cuenta entre sus accionistas con la Confederación de Empresarios de Navarra (CEN), la Sociedad de Desarrollo de Navarra (SODENA), 19 empresas del tejido empresarial navarro y más de 40 empresarios, directivos y expertos en la gestión de empresas.

Dispone de acuerdos de colaboración con diferentes departamentos del Gobierno de Navarra, con la Confederación de Empresarios de Navarra, con más de 30 Universidades repartidas por todo el mundo y es Academy Partner de empresas como Cisco, Microsoft, Prometic, Linux Professional Institute, etc.”⁵¹

“Escuela de Negocios es TOP 20 a nivel nacional, su Máster Internacional en Dirección de empresas MBAI es TOP 10; el Máster en Tecnologías Informáticas de su Instituto Tecnológico ha sido el número 1 en los rankings nacionales de los tres últimos años.”⁵²

⁵¹ http://www.foroeuropeo.com/01Foro_04.php

⁵² http://www.foroeuropeo.com/01Foro_01.php

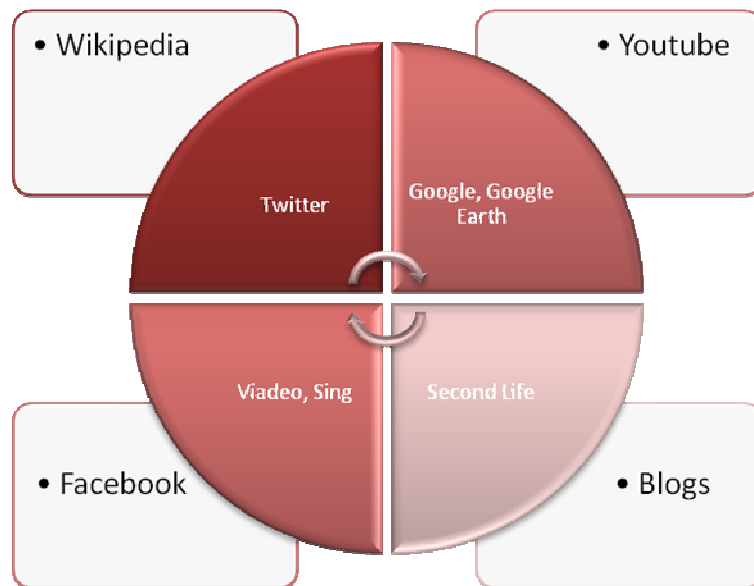
Foro Europeo Escuela de Negocios de Navarra desde sus inicios ha tenido la tendencia a seguir las practicas del Marketing Tradicional y usar medios para llegar al cliente como prensa, televisión, radio, tele marketing, etc.

Actualmente la empresa está realizando un proyecto de posicionamiento en la red, basado en la integración de las redes sociales que hacen parte de la web 2.0 para llegar a los clientes, creando sinergias entre ellos y logrando una alineación en la estrategia de mercadeo.

Total E-Marketing surgió en Foro Europeo en el curso de MIBA como consecuencia de un trabajo práctico cuyo objetivo consistió en utilizar la web 2.0 para promocionar la Escuela de Negocios.

El trabajo teórico que se pretende, se basa en tomar las herramientas que nos ofrece la web 2.0 y aliarlas con la estrategia de la empresa; es decir, integrar la planificación estratégica y aprovechar las sinergias existentes en la web 2.0. A continuación se presentará un gráfico que represente este postulado

Ilustración 14: Integración de la web 2.0



Fuente: Elaboración propia de los autores

Para llevar a cabo el trabajo posicionamiento en la red, se ha constituido un grupo de estudiantes de Máster en Dirección Internacional de Empresas divididos en 5 grupos que trabajan de manera conjunta e independiente en herramientas Web 2.0:

- Facebook, Tuenti
- Google Earth, Flickr
- Viadeo, Xing
- Second Life
- Wikipedia
- Blogs

Cada grupo de trabajo se especializa en una de estas redes y cada uno trabaja en 5 blogs diferentes que ofrecen diversa información. También cada grupo hace

videos que promueven la imagen de la marca para publicar en los blogs y en páginas como Youtube.

La creación de sinergias a través de las herramientas de la web 2.0, es uno de los tres elementos que conforman nuestro concepto de Total e-marketing, además de la integración y la alineación; para crearlas, la escuela de negocios conduce entre links y videos, el enlace de todas las herramientas entre blogs, redes profesionales, redes sociales, wikipedia. El impacto en el número de visitas a partir de esto es más participativo a lo largo de la web, agregando valor a la estrategia empresarial de la escuela. Según el diccionario de la Real Academia Española, sinergia es la acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales; existe sinergia en la integración de las herramientas cuando el resultado de visitas al que llega el conjunto de herramientas interconectadas es mayor al resultado que las de cada uno por separado, aún cuando no existían links entre ellas.

A continuación se describirá el desarrollo y las acciones que se han hecho con cada una de estas herramientas:

Google Earth:⁵³

Según el sitio de web de Google Earth, “te permite volar a cualquier parte de la Tierra para ver imágenes de satélite, mapas, relieves, edificios en 3D... desde galaxias del espacio exterior hasta cañones en los océanos. Podrás explorar un rico contenido geográfico, guardar los lugares que visites y compartirlos con otras personas.”⁵⁴

⁵³ <http://earth.google.es/>

⁵⁴ <http://earth.google.es/>

Para acceder a Google Earth es necesario descargar un software desde google y poder hacer el buen uso de esta herramienta. No hace falta una cuenta y es una herramienta que nos ofrece la web 2.0 gratis.

Esta es una buena promoción para el Foro Europeo porque una persona puede ver el área del campus con interactividad. Además, con el programa cuando se visita un sitio conocido, como el Foro Europeo, hay un link con fotos reales del sitio y también una breve introducción. Así que cualquier persona que desee usar esta herramienta para conocer la ubicación de Foro Europeo lo podrá hacer fácilmente y además podrá acceder a la página web y ver las fotos que están publicadas sobre el campus.

Google Maps.⁵⁵

Google Maps permite visualizar el mundo a través de imágenes vía satélite, imágenes de mapas o combinar las dos. Gracias al buscador, se puede buscar lugares de todo el mundo y poder visualizarlo de forma efectiva. También, se puede saber cómo llegar a este. Las imágenes de satélite comparten la base de datos de Google Earth, lo que significa que son las mismas imágenes que se ven en dicho programa y con la misma resolución. Como Google Earth, Google Maps es gratis.

Flickr:

Flickr es una herramienta revolucionaria en almacenamiento y organización de fotos. En esta red social es posible ingresar gratuitamente y se pueden ver las fotos de las demás personas y hacer comentarios sobre ellas. Foro Europeo hizo uso de esta herramienta para publicar fotos sobre el campus para que las demás personas pudieran buscarlas y hacer comentarios sobre ellas.

⁵⁵ <http://maps.google.es/>

Wikipedia

Wikipedia se autodefine como un esfuerzo colaborativo por crear una enciclopedia gratis, libre y accesible para todos los cibernautas. Permite revisar, escribir y solicitar artículos. Lanzada en el 2001, actualmente es una de las herramientas más populares y de mayor alcance que ofrece la web 2.0.

Con esta herramienta se desarrolla un proyecto muy interesante el cual consiste en brindar información más detallada sobre Foro Europeo a las personas que acuden a este motor de búsqueda ya sea buscando información Pamplona, Navarra, Escuelas de Negocios o directamente sobre Foro Europeo, dicha información se puede ver en inglés o español.

Esta información le permitirá al interesado hacerse una idea clara sobre Foro Europeo en aspectos claves tales como razón de ser, intereses, productos que ofrece, historia, rankings, ubicación y algunos convenios. Esto con el fin de que una vez la persona interesada lea esta información decida dirigirse directamente a la página oficial de Foro Europeo ó a los links ofrecidos en wikipedia que se relacionan directa o indirectamente con Foro Europeo.

Es decir, éste será un contacto muy importante que la persona interesada tenga con Foro Europeo ya sea porque intencionalmente la ha buscado ó por que se relaciona directa o indirectamente con la información que busca en ese momento. A partir de este momento dependiendo del grado de interés que se logra despertar en la persona, ésta decidirá ponerse en contacto directo con Foro Europeo.

Facebook

Facebook es un sitio web de redes sociales que está abierto a cualquier persona que tenga cuenta de correo electrónico, los usuarios pueden participar en una o más redes sociales en relación con su situación académica, su lugar de trabajo o posición geográfica.

Esta plataforma se ha convertido en una de las redes sociales más importantes debido a su gran popularidad con más de 120 millones de usuarios y con la posibilidad en la que terceros puedan desarrollar aplicaciones y hacer negocio a partir de esta red.

Aunque ya existía un grupo de Foro Europeo en Facebook, se ha trabajado en dinamizar dicho grupo con el fin de aumentar el número de miembros. Este cometido se ha llevado a cabo subiendo videos hechos por los mismos alumnos que tienen como tema central Foro Europeo haciendo alusión a diversos enfoques de interés general. La aplicación de fotos se ha utilizado para subir fotos de eventos tales como grados, nevadas en foro, visitas a la escuela de universidades aliadas entre otros.

Facebook ofrece la opción de foros de discusión en el cual se han puesto temas para opinar o sugerir tales como “Soluciones para la crisis”, “Has estudiado en Foro si...” y “A donde hay que ir” (los miembros sugieren sitios a visitar ya sea de entretenimiento, comidas etc....). Dichos temas hacen que los miembros participen, de tal forma que la pagina se dinamice y haya un efecto voz a voz entre las personas que ayude a aumentar el número de miembros.

El grupo de Foro Europeo en Facebook también se ha integrado a otros grupos de interés como Osasuna, Navarra, y algunos de las universidades con las que tiene convenio en el mundo; lo anterior con el fin de hacer presencia en dichos grupos, apoyarlos y lograr aumentar las visitas al grupo.

Tuenti

Tuenti es una red social virtual dirigida a la población joven española. Permite al usuario crear su propio perfil, subir fotos y vídeos y contactar con amigos. Tiene otras muchas posibilidades como crear eventos y etiquetar amigos en fotos. Se caracteriza también por su potente buscador. A diferencia de Facebook, Tuenti no

permite hacer grupos, por lo cual Foro Europeo es un perfil como ocurriría con cualquier persona natural.

Este “grupo” creado en tuenti, es administrado directamente por el grupo de marketing de la escuela, quienes constantemente publican fotos de eventos relacionados con Foro Europeo, videos. En su página dentro de tuenti no se encuentra información institucional aunque si contiene un link a la página; Los amigos de Foro Europeo en tuenti, pueden ser considerados como los integrantes de su grupo.

En la actualidad, el grupo funciona de una forma dinámica y activa, tratando de involucrar constantemente a alumnos, ex alumnos y a posibles alumnos que se incorporarán a la escuela.

Viadeo y Xing

Viadeo es una red social y profesional cuyo mayor impacto se encuentra en Europa y China. Al igual que Viadeo, Xing es una red social y profesional pero la mayoría de sus integrantes son de residencia española. Estas redes se caracterizan por ser plataformas que funcionan como puntos de encuentro entre profesionales y les permite promocionarse para desarrollar las perspectivas laborales. En estas, se muestran las competencias de los profesionales que forman parte de ellas y las empresas tienen acceso a buscar profesionales que se ajusten al perfil que están buscando. En general, estas redes se usan como herramienta de búsqueda de empleo y para establecer una red de contactos entre profesionales de calidad; adicionalmente, de una forma ventajosa, y que aprovecha las ventajas de la web 2.0, permite a los usuarios explorar fronteras tan amplias, como tan amplias sea la red.

Entre las funciones se encuentran los clubs, grupos de encuentro, foros de discusión, y las agendas de eventos.

Según sus datos, Viadeo actualmente cuenta con un crecimiento del más del 20% mensual, con un equipo de más de 70 personas con presencia en Francia, Bélgica, Suiza, Luxemburgo, Reino Unido, Alemania, Portugal, España, Italia, China y Canadá; más de 2 millones de usuarios y 3 mil nuevos usuarios registrados diariamente y 6 mil contactos profesionales al día. Los grupos y clubes de usuarios ascienden a más de 20.000

Para ingresar a estas redes, solamente es necesario tener el perfil actualizado⁵⁶ y construir una red, que se puede hacer importando contactos e invitándolos.

En estas redes, Foro Europeo Escuela de Negocios de Navarra tiene una cuenta desarrollada, al igual que la mayoría de los compañeros de curso. En cada una se creó un grupo con el nombre de la escuela.

En Xing el grupo cuenta con 20 miembros⁵⁷ y en Viadeo, el grupo cuenta con 21 miembros actualmente y con 65 visitas al grupo⁵⁸. Para cada grupo se añadió el link de los blogs y como estrategia para incrementar el número de miembros en las redes, se ha participado en diversos Foros de temas relacionados con la maestría en dirección de empresas; por ejemplo, Modelo de negocios para Youtube y Presentación personal en el Grupo de Foro Europeo.

Igualmente se crearon dos foros de conversación en Viadeo, “Foro Europeo Vivir en el extranjero y “¿Que estilo de liderazgo es el más adecuado?”. Adicionalmente se promocionó en ambas redes el evento del 29 de Abril de 2009 (Jornada de Puertas Abiertas Grado y Postgrado Escuela de Negocios de Navarra).

Twitter

⁵⁶ Tener un perfil actualizado corresponde a subir una foto al perfil, y complementar el curriculum

⁵⁷ Datos a 28 de Abril de 2009

⁵⁸ Datos a 28 de Abril de 2009

Twitter es una red social que permite a los usuarios enviar “micro-entradas” basadas en texto donde se responde a la pregunta ¿Qué estás haciendo? Este tipo de mensajes puede mandarse desde la red, como mensaje sms o desde aplicaciones de teléfonos móviles.

Una Universidad puede usar Twitter para:

- Compartir información o recursos desde un punto de vista profesional (sin promocionar) (IESE).
- Crear red entre otras personas interesadas en la información que se proporciona.

Una empresa puede usar Twitter para:

- Realizar investigaciones de mercados.
- Orientar los avisos que publica a su estrategia de marca.
- Hacer publicidad clásica.
- Posicionar la marca.

Blogs:

Simultáneamente con el trabajo de las redes sociales se crearon 5 blogs con temáticas diferentes relacionadas con Foro Europeo. A continuación se describirán las temáticas de cada uno:

Blog 1:⁵⁹

Este blog quiere dar consejos sobre vivir en el extranjero y por eso durante el tiempo de trabajo se publican artículos interesantes sobre este tema. Cubrir temas como por ejemplo obtener una visa, lo que puede hacer en el

⁵⁹ <http://grupo2foroeuropeo.vox.com/>

extranjero, trámites legales, como puede ganar el dinero en el extranjero, etc.

Aparte de este tema se publican videos realizados por los estudiantes con relación a Foro Europeo.

Blog 2:⁶⁰

El blog contiene temas claves la educación en Foro Europeo, mostrar la manera como se vive en Pamplona, Huarte y alrededores. Va dirigido principalmente a todas aquellas personas que desean estudiar en Foro Europeo.

El objetivo de este, es proporcionar la mayor información posible y responder inquietudes de nuestros visitantes acerca de la nueva experiencia que se adquiere Foro Europeo.

Se encuentran también links que permiten ingresar a otras páginas donde se proporciona información de Foro Europeo, páginas de interés de Huarte, Pamplona, Navarra y España. También, se publican fotos de las clases impartidas en Foro Europeo para que los visitantes adquieran una impresión visual del entorno.

Actualmente el blog cuenta con un link que comunica directamente con la página Web donde se hacen las votaciones para la ciudad cultural del 2016.

La información se revisa constantemente para estar actualizándola y ampliándola, se cuelgan nuevos artículos de interés y que proporcionan nuevos datos a los visitantes.

Blog grupo 3:

⁶⁰ <http://foroeuropeo1.blogspot.com/>

El contenido indexado en este blog tiene como uno de sus objetivos presentar a todos sus visitantes la información más destacada en el campo del coaching, empowerment, comunicación empresarial, y liderazgo. Paralelo a este objetivo, se pretendió capturar alguna parte del alto flujo de visitantes (lectores) que esta información tiene en las páginas web donde originalmente se alojaba. De esta forma se lograba un segundo objetivo; direccionar visitantes a páginas relacionadas con Foro Europeo: página oficial, blogs, redes sociales y videos a través de los portales de búsqueda en los cuales el usuario lo encontraría como resultado al ingresar cualquiera de los temas o nombres de los artículos que en este blog se incluyeron

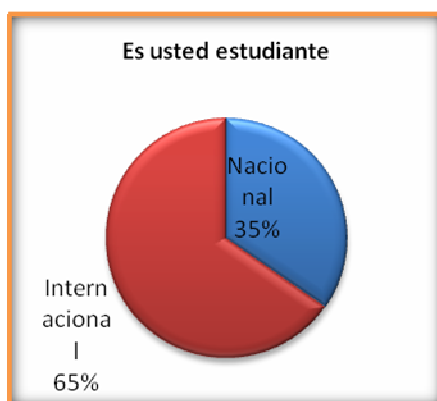
VIDEOS

Los videos se han venido desarrollando de acuerdo a las instrucciones implantadas. Inicialmente se trataron temas internos de Foro Europeo como sus valores, objetivos y tipo de educación. Ahora se están enlazando con otros organismos u organizaciones del entorno de Pamplona y Navarra, y de igual manera se está relacionando a la escuela de negocios con valores y principios mundiales. La idea es vincular a Foro Europeo con grupos de interés general tales como Osasuna, Portland San Antonio, Pamplona Capital Cultural 2016, etc. que permita encontrar grupos de interés común que puedan conocer más acerca de Foro Europeo.

ANALISIS DE ENCUESTAS

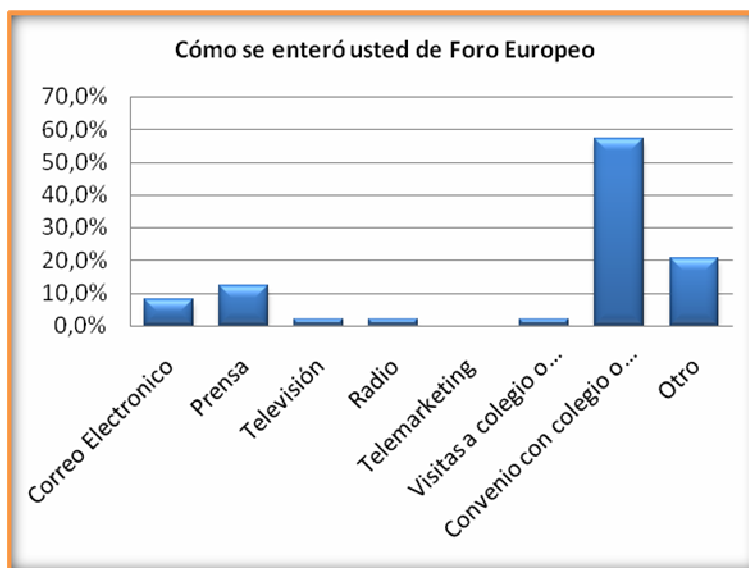
Con el fin de llevar a cabo la parte práctica del presente trabajo de investigación, se realizaron encuestas a alumnos de Foro Europeo Escuela de negocios de navarra, con el fin de medir el impacto del posicionamiento en la red como fuente de ventaja competitiva para la escuela.⁶¹

Los resultados analizados, manifiestan un gran porcentaje de estudiantes internacionales en la escuela de negocios, quienes en su gran mayoría se enteran de foro europeo por los convenios con universidades y / o colegios como podemos ver en las siguientes gráficas:



Fuente: Elaboración propia de los autores

⁶¹ La encuesta se puede ver en el [Anexo 1](#)

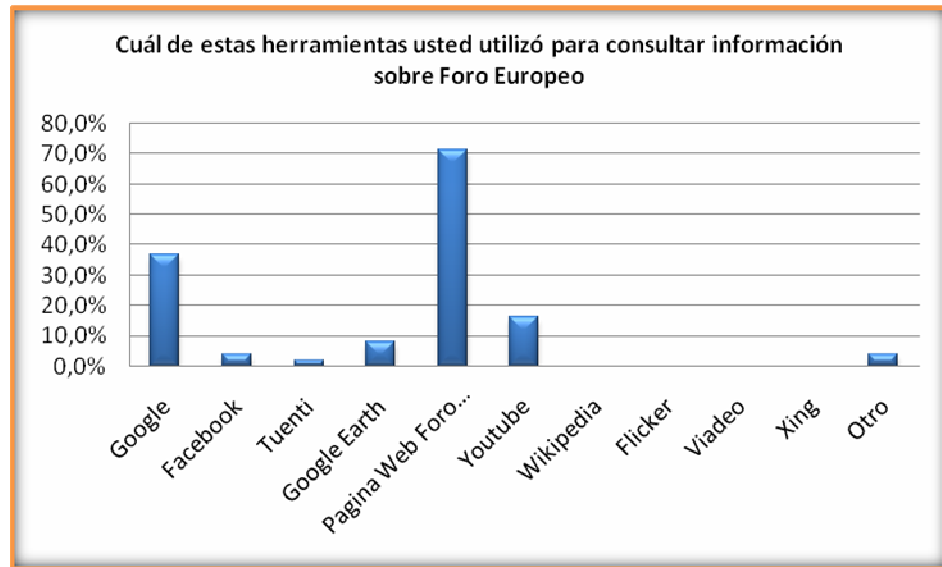


Fuente: Elaboración propia de los autores

Además del 57% de los estudiantes que se enteran de la escuela por medio de convenios con universidades o colegios, otro 20% se enteran de foro europeo por otros medios como por ejemplo vivir cerca, amigos o internet.

A la luz de las encuestas, después de que un estudiante se ha enterado de Foro Europeo, el 71% busca información en la página web de la escuela, el 36% consulta su nombre en google, pero no más del 8% utilizan herramientas de la web 2.0 para consultar información de foro europeo como facebook, tuenti, google earth, flicker, viadeo, xing; excepto You tube, el cual consultaron 16% de los encuestados.

Cabe resaltar, que el 4% representado en la variable “otro”, corresponde a estudiantes que no consultaron ninguna herramienta ni de la web 1.0 ni de la web 2.0



Fuente: Elaboración propia de los autores

Al analizar que la pregunta anterior, no es excluyente en sus respuestas, en la siguiente gráfica podemos ver que el 47% de los encuestados si consultó opiniones a través de la web 2.0 acerca de foro europeo, mientras que el 53% no las consultó; es decir, no ingresó a la web 2.0



Fuente: Elaboración propia de los autores

Dentro de la información que se puede encontrar en la web acerca de Foro Europeo son los rankings; los cuales, podrían ser fuente de ventaja competitiva para la organización. Con el fin de evaluar otras posibles fuentes de ventaja competitiva, consultamos si los estudiantes buscaban esta información en internet, a lo cual encontramos que el 86% no lo hace y solo el 14% sí. Este resultado, arrojaría la conclusión que del 96% que busca información en internet acerca de foro europeo solo el 14% se interesan por buscar los rankings; el otro 86% buscan otro tipo de información.



Fuente: Elaboración propia de los autores

Evaluando el posicionamiento de otras universidades con respecto a Foro Europeo, encontramos que no es mucha su relevancia para los estudiantes que consultan la web dado que solo el 30% consultaron información de otras escuelas, mientras que el 70% restante no lo hizo, revelando así que otras escuelas no tienen un posicionamiento dentro de las redes sociales.



Fuente: Elaboración propia de los autores

Finalmente, encontramos que del 67% que consultó información en internet, además de la página web, más de la mayoría no se apoyó en esta información para tomar la decisión de ingresar a estudiar a la escuela. Lo anterior, puede deberse a que Foro Europeo, empezó el proyecto de posicionamiento en la web 2.0 después de que estos alumnos que realizaron la encuesta ingresaran a estudiar a la escuela.



Fuente: Elaboración propia de los autores

En busca del objetivo principal del presente trabajo de investigación, y como explicamos al finalizar el capítulo 2 mediremos si la escuela de negocios tiene una ventaja competitiva realizando dos encuestas, una con los estudiantes actuales y otra con los estudiantes que ingresarán a foro europeo en el próximo periodo académico 09-10. Tras realizar las dos encuestas evaluaremos si existe ventaja competitiva con base en esta última pregunta de la encuesta tal que:

Si Foro Europeo encuentra una ventaja competitiva en su proyecto de posicionamiento en la red, existirá una diferencia de proporción en las personas que se apoyan en la información que les proporciona internet, además de la página web de la escuela para tomar la decisión de ingresar a Foro Europeo.

CONCLUSIONES

Los conceptos que Foro Europeo Escuela de Negocios de Navarra plantea en la actualidad del marketing, aplicados a la estrategia corporativa evidencian las necesidades de la organización de adaptarse al cliente e incorporarse en sus vivencias.

Escuchar al cliente comprende aún más que hacer encuestas de satisfacción o de darle una tarjeta de puntos o mucha más aún que acumular millas. El cliente ya no quiere más de esto. Está comprobado que ni el televisor, ni las vallas, ni la radio, y ni siquiera algo tan personalizado como el mail o el mobile marketing lograrán volver a llegar al cliente sin que exista un choque donde se sienta invadido y más importante aún, engañado.

De esta realidad, la escuela desarrolla y presenta el **Total E-marketing**, mediante el cual pasa a una etapa donde escucha las conversaciones del cliente de forma tan discreta pero a la vez directa, y en una estrategia push por medio de la web 2.0, sin dejar de cumplir con el objetivo del área de marketing y de encaminarlo hacia la estrategia corporativa.

El proyecto, que evoluciona el marketing social en la red, integra todas las herramientas que ofrece la web 1.0 y 2.0, con enlaces que permiten escuchar y conversar con el cliente de forma prudente y planificada, y las sinergias que puede crear se extienden al tamaño de la red.

Los alcances del Total E-marketing distinguen de la publicidad en la web como una “estrategia de marketing” a tener una conversación con él, sin que tenga que estar cerrando molestos banners y lo que es aún mejor, que sea el mismo cliente quien extienda ese marketing viral en la red.

Esta planificación, se amplía hacia el segundo concepto de la investigación: **Marketing Integral**, el cual reconoce que el Total E-marketing debe actuar desde

la planificación del mercadeo y la estrategia corporativa para dar valor a lo largo de toda la organización.

El marketing integral, concentra la misión del área de marketing como departamento en la organización, avanzado hacia los niveles de integración y escucha a los que llega el Total E-marketing.

Durante el primer semestre del año 2009, estudiantes del Máster En Dirección de Empresas internacional, de la Escuela de Negocios, se encargaron de desarrollar los conceptos y llevarlos a la realidad para aplicarlos como una competencia distintiva propia de la organización, al estar posicionada en la web.

Durante el desarrollo de las herramientas, basadas en blogs, videos subidos a YouTube, grupos de interés en redes profesionales como Xing y Viadeo, redes sociales como facebook y tuenti, y otras como wikipedia, flickr y Google Earth, se crearon enlaces que a la vez que crearon sinergias, reafirmaron el valor en posicionamiento en la red que obtenía la Escuela de Negocios.

Las encuestas que se realizaron en la investigación, destacan que el 47% de las personas, consultan información de la organización a otras personas a través de la web y ¿...que mejor que estar presente en esa conversación?

Actualmente, Foro Europeo mantiene grupos, blogs e incentiva conversaciones a través de sus clientes activos y clientes potenciales, lo cual reafirma la competencia distintiva con la que cuenta; tal competencia se podrá identificar como una ventaja competitiva tras la realización de una segunda sesión de encuestas, donde mediante un análisis, sea posible identificar si además de poder escuchar y conversar con el cliente, éstas sinergias planificadas estimulan al cliente a tomar su decisión de estudiar en la escuela o no lo son.

Invitamos al lector a exponer un punto de vista objetivo y crítico, donde pueda evaluar las capacidades que nos ofrece la tecnología, su asombroso alcance y sobre todo la posición que la organización puede ocupar sobre ellas. Las

estrategias que agregan valor están abiertas a un mundo donde se cayeron las barreras y su alcance permanece hasta donde están los límites de los sensatos, creativos y llamados innovadores hacia un lugar más allá de puntos y millas.

BIBLIOGRAFIA

1. Available from world wide web:
<http://www.monografias.com/trabajos20/historia-de-marketing/historia-de-marketing.shtml>
2. Colaboradores de Wikipedia. *Competencia distintiva* [en línea]. Wikipedia, La enciclopedia libre, 2009 [fecha de consulta: 22 de enero del 2009]. Disponible en
http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Competencia_distintiva&oldid=23450404.
3. ANN MOONEY *Core Competence, Distinctive Competence, and Competitive Advantage: What Is the Difference, pag112*
4. Available from wide web: Colaboradores de Wikipedia. *Marketing* [en línea]. Wikipedia, La enciclopedia libre, 2009 [fecha de consulta: 11 de febrero del 2009]. Disponible en
<http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Marketing&oldid=24030128>.
5. http://www.hispa2000.com/marketing/01_marketing_por_internet.htm
6. Available from wide web: Colaboradores de Wikipedia. *Marketing* [en línea]. Wikipedia, La enciclopedia libre, 2009 [fecha de consulta: 11 de febrero del 2009]. Disponible en
<http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Marketing&oldid=24030128>.
7. Available from wide web: <http://www.monografias.com/trabajos20/historia-de-marketing/historia-de-marketing.shtml>
8. Available from wide web: <http://www.monografias.com/trabajos20/historia-de-marketing/historia-de-marketing.shtml>

9. Colaboradores de Wikipedia. *Posicionamiento* [en línea]. Wikipedia, La enciclopedia libre, 2009 [fecha de consulta: 3 de febrero del 2009]. Disponible en <<http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Posicionamiento&oldid=23778006>>.
10. Available from wide web: Colaboradores de Wikipedia. *Marketing* [en línea]. Wikipedia, La enciclopedia libre, 2009 [fecha de consulta: 11 de febrero del 2009]. Disponible en <<http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Marketing&oldid=24030128>>.
11. Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición, de Philip Kotler, Pág. 7
12. *Historia y Teoría del Marketing*, Miguel Moliner Tena. Universitat Jaume I. Pág. 3.
13. *Historia y Teoría del Marketing*, Miguel Moliner Tena. Universitat Jaume I. Pág. 11.
14. Colaboradores de Wikipedia. *Orientación a las ventas* [en línea]. Wikipedia, La enciclopedia libre, 2009 [fecha de consulta: 15 de febrero del 2009]. Disponible en <http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Orientaci%C3%B3n_a_las_ventas&oldid=24106273>.
15. Duddy, E.A. y D.A. Revzan (1947): *Marketing And Institutional Approach*, McGraw-Hill, Nueva York.
16. *Mezcla de mercadotecnia* [en línea]. Wikipedia, La enciclopedia libre, 2009 [fecha de consulta: 12 de enero del 2009]. Disponible en <http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Mezcla_de_mercadotecnia&oldid=23196516>.

17. McCarthy, E.J. *Basic Marketing: A Managerial Approach*, 2ª ed., R.D. Irwin, Homewood
18. "Social Marketing: An Approach To Planned Social Change", *Journal of Marketing*, vol. 35, Julio, pp. 3-12
19. *Historia y Teoría del Marketing*, Miguel Moliner Tena. Universitat Jaume I. Pág. 19
20. http://209.85.229.132/search?q=cache:zmA8Z6d5SikJ:www.12manage.com/methods_levitt_relationship_marketing_es.html+historia+marketing+1980&hl=es&ct=clnk&cd=8&gl=co
21. <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/mar/netmark.htm>
22. <http://www.forobuscadores.com/branding-articulo.php>
23. <http://cidtur.eaeht.tur.cu/boletines/Boletines/Cidturjulago2003/Branding.htm>
24. Top of mind: "La primera marca que mencionan al responder cuando se pregunta por un nombre en particular en una categoría de productos" www.businesscol.com
25. Morales y Pech, Competitividad y estrategia: El enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Revista Contaduría y Administración* No 197, 2000. P. 10
26. Mooney, Core Competence, Distinctive Competence, and Competitive Advantage: What Is the difference?; *Journal of education for business*. P. 3
27. Mooney, Core Competence, Distinctive Competence, and Competitive Advantage: What Is the difference?; *Journal of education for business*. P. 3
28. Según Hill y Jones, en su libro *Strategic Management* 6th edition, se entiende por capacidades el producto de coordinar y usar sus recursos

como estructura organizacional, procesos, sistemas, personas y liderazgo entre otras. Capítulo 3

29. <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk15.htm>

30. http://www.12manage.com/methods_porter_competitive_advantage_es.html

31. http://www.12manage.com/methods_porter_competitive_advantage_es.html

32. <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk15.htm>

33. <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk15.htm>

34. Mooney, Core Competence, Distinctive Competence, and Competitive Advantage: What Is the difference?; *Journal of education for business*. P. 3

35. Valenzuela, La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa: Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing, 2007. P. 6

36. Diaz, *Marketing: fuente de competitividad*. P. 7

37. Mooney, Core Competence, Distinctive Competence, and Competitive Advantage: What Is the difference?; *Journal of education for business*. P. 3

38. Mooney, Core Competence, Distinctive Competence, and Competitive Advantage: What Is the difference?; *Journal of education for business*. P. 4

39. Lorenzo García Aretio. *¿web 2.0 Vr 1.0?*, P. 2.

40. http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/SoyEmprendedor/Noticias/Paginas/antecedentesdeecommerce_080314.aspx

41. http://www.12manage.com/methods_constantinides_4s_web_marketing_mix_es.html

42. Artículo: Efthymios Constantinides – El método para un plan de marketing Web 4´S. Comercio electrónico investigación y aplicaciones, Ciencia de Elseiver, julio de 2002, Vol 1. P. 57
43. The Yellow Pages Series. *Swarm Marketing*. P.4
44. http://rohitbhargava.typepad.com/weblog/2006/08/5_rules_of_soci.html
45. Ibáñez, Alberto, *Marketing social en la red: Conversando con mis clientes*
46. Ramos, Manuel *Social Media, nueva empresa de publicidad 2.0*;
<http://www.puromarketing.com/42/4534/social-media-nueva-empresa-publicidad-20.html>
47. http://www.foroeuropeo.com/01Foro_04.php
48. <http://earth.google.es/>
49. <http://maps.google.es/>
50. <http://grupo2foroeuropeo.vox.com/>
51. <http://foroeuropeo1.blogspot.com/>