



42

DOSSIER

Harvard Deusto Márketing y Ventas

El perfil del EMPRENDEDOR CORPORATIVO

En cualquier contexto, y ante cualquier situación, primero, el profesional del marketing ha de tomar conciencia de la realidad en la que está inmerso y, luego, desarrollar las sensibilidades y los valores necesarios para afrontar esa etapa con las mayores garantías de éxito. Es la base para garantizar el crecimiento de la organización en la que trabaja. Pero ¿sabemos que una empresa también puede, y debe, crecer y expandirse desde dentro, con profesionales que generen ideas que podrían dar pie al arranque de nuevos negocios? Estos empleados están dotados de unas características especiales que les hacen claramente reconocibles en su empresa. ¿Cuáles son las actitudes y las aptitudes que les diferencian? ¿En qué tipo de entorno trabajan? Y, sobre todo, ¿los sabe estimular y aprovechar, la Dirección?

Por qué, cada vez más, hablamos de emprendedores y no de empresarios? Pues porque para ser empresario sí es necesario ser emprendedor, pero se puede ser emprendedor sin ser empresario. Emprender es innovar, es

Víctor Conde Salazar

Profesor de Marketing en la Universidad Nebrija
y director de Relaciones Institucionales
de la Asociación de Marketing de España

introducir cambios y mejoras; es progresar, es idear un mundo mejor y hacerlo realidad; y eso se puede lograr creando una nueva empresa o modificando ciertos aspectos de una ya establecida. ¿No coincide todo esto con lo que entendemos por marketing? ¿No hemos perseguido siempre que el marketing nos permitiera innovar y diferenciarnos? Lo que ha sucedido es que, demasiadas ►►►

►►► veces, los profesionales del marketing hemos preferido una posición más acomodaticia y confortable, en la que, como innovar supone arriesgar, y ello conlleva la posibilidad de equivocarse, optábamos por hacer lo que hacían los demás. Con ello estábamos renunciando a la esencia misma del marketing y cayendo en la estandarización y en el nada atractivo "me too".

Sin embargo, no podemos achacarles todas las culpas a los profesionales del marketing. Aunque tampoco nos podemos autoexculpar. Es un problema de fondo, enraizado en nues-

tra propia cultura del miedo a equivocarnos, a ser rechazados por querer salirnos de la "norma establecida", a ser estigmatizados si nos equivocamos. Cuando ahora hablamos de emprendimiento, todos estos temas son una constante: el no tener miedo a equivocarse, que el error es el camino del éxito, que los errores nos hacen más fuertes si sabemos levantarnos, que no nos podemos dejar arrastrar por la corriente de un entorno que nos aconseja no dejar el "rebaño", etc.

Pues bien, esto debería trasladarse, de manera automática, al caso del profesional del marketing. ¿Es necesario el emprendimiento, el sistema necesita emprendedores? Siempre. Pasaron ya los tiempos en que se vendía todo lo que se producía. Ahora sólo se debe producir aquello que sabemos que se va a vender. Es, por tanto, el momento de la investigación comercial como herramienta que nos ayude a detectar oportunidades y, a partir de tenerlas claramente identificadas y haber evaluado correctamente su potencial de mercado, orientar toda la empresa en esa dirección. Ya no es sólo el Departamento de Marketing el que tiene que estar en contacto con el mercado, sino que es toda la empresa la que debe sentir que su única razón de ser es el cliente, y también que de su satisfacción depende su fidelidad y de ésta, la supervivencia de la propia organización.

NECESITAMOS AUTÉNTICOS PROFESIONALES DEL MÁRKETING, CAPACES DE ASUMIR EL COMPROMISO DE LA INNOVACIÓN COMO RESPUESTA DIFERENCIADA A LA DEMANDA DEL MERCADO

FIGURA 1

ORIENTACIÓN AL CLIENTE, EL ACTUAL PARADIGMA EMPRESARIAL



EL EMPRENDIMIENTO EN LA EMPRESA

Desde que el mundo empresarial, estratégicamente, giró toda su orientación hacia el mercado como la única vía para tener éxito y perdurar, es decir, para ser sostenible, su modus operandi ha variado sensiblemente (ver figura 1).

Ahora, toda la actividad gira en torno al cliente, a quien atienden, prioritariamente, las áreas Comercial y de Marketing, las responsables de detectar sus necesidades y de verificar que la oferta de la empresa da una respuesta correcta a sus demandas. En este proceso de intermediación entre el cliente y el resto de áreas de la empresa, los profesionales del marketing deben interrelacionarse con perfiles profesionales de todo tipo, a los que tienen que inculcar, en muchos casos, ese espíritu innovador que les permita diferenciarse de la competencia. No es otra cosa, ni más ni menos, que el "espíritu emprendedor" del que tanto se habla en la actualidad.

FIGURA 2

PROCESO DE EMPRENDIMIENTO INTERNO EN UNA EMPRESA



Cuando hablamos de Departamento de Marketing y de Departamento Comercial, lo hacemos desde el convencimiento de que se trata de un todo homogéneo y de que no cabe seguir estableciendo divisiones, ya definitivamente superadas en las empresas que tienen éxito hoy en día. El proceso de "intraemprendimiento" que tiene lugar en la empresa lo esquematizamos en la **figura 2**, entendiendo que, en todos y cada uno de los pasos, debe darse un proceso continuo de retroalimentación y mejora en el que participen todos los intervinientes.

Sería importante incidir en un concepto que se suele tener asumido, pero que, en muchas ocasiones, es conveniente explicitar: el cliente interno. Si todos los participantes en esta cadena de innovación asumísemos que nuestros interlocutores son clientes y fuésemos conscientes de que, como tales, hay que interrelacionarse con ellos sin perder de vista el mercado y al cliente final (que son los orientadores del proceso en sí mismo), es evidente que estaríamos practicando todos un marketing relacional capaz de reducir los riesgos y optimizar los resultados.

Yes en este punto a partir del cual podemos hablar, con toda propiedad, del emprendedor corporativo o del intraemprendedor para referirnos a todas aquellas personas que aportan su grano de arena al proceso de innovación constante que se lleva a cabo en la empresa para que

ésta se adapte cada vez mejor a las necesidades de sus clientes y logre diferenciarse de su competencia. Una vez más comprobamos el paralelismo existente entre los conceptos de marketing, innovación y emprendimiento.

Huelga decir que nada de esto será posible sin un impulso decidido y constante por parte de la Alta Dirección, que, al final, es la responsable de la dirección estratégica de la empresa y, por tanto, de que la innovación forme parte importante de esa estrategia. Y también resulta fundamental que seamos capaces de asumir y de aceptar fracasos, porque este proceso no es ninguna fórmula matemática ni ciencia exacta, sino un modelo de minimizar riesgos y errores. Sólo bajo este prisma estaremos creando un clima laboral y profesional culturalmente abierto a la iniciativa >>>

CUANDO UN HOTELERO DECIDE INCORPORAR POR PRIMERA VEZ UNA "CARTA DE ALMOHADAS", LO QUE ESTÁ HACIENDO ES DAR RESPUESTA A ESE EJERCICIO DE BÚSQUEDA DE VALOR ADICIONAL AL CLIENTE

►►► emprendedora, en el que todos los profesionales estén dispuestos a participar y a dar lo mejor de sí mismos.

VALORES PROFESIONALES

¿Qué valores y sensibilidades predominan en estos profesionales? ¿Cómo se reconoce a un "intraemprendedor" en la empresa? ¿Qué actitudes y aptitudes ha de desarrollar?

1 Comprender y saber valorar cada una de las etapas empresariales.

Es lo primero que debería plantearse. Si alguien no adquiere la conciencia de lo que está viviendo, o a punto de vivir, de las diferentes situa-

ciones por las que atraviesa la organización en la que trabaja, tanto si de trata de coyunturas difíciles como de bonanza económica, será muy difícil que se pueda desenvolver con solvencia en dichos contextos. Desde esa concienciación estará en mejores condiciones de entender y de identificarse con su público objetivo, dando como resultado una mayor capacidad de sensibilización y mimetismo con él. Se trata, una vez más, de conocer a los individuos a los que nos dirigimos y de identificar sus necesidades y deseos.

2 Tener una permanente actitud de insatisfacción.

Y también de cuestio-

EMPRENDEDOR CORPORATIVO ES AQUELLA PERSONA QUE APORTA SU GRANO DE ARENA AL PROCESO DE INNOVACIÓN CONSTANTE EN LA EMPRESA PARA QUE ÉSTA SE ADAPTE CADA VEZ MEJOR A LAS NECESIDADES DE SUS CLIENTES Y LOGRE DIFERENCIARSE DE SU COMPETENCIA

Profesionales que asombran

Si decimos que Steve Jobs ha sido un visionario del marketing, casi todo el mundo está de acuerdo. Todos hemos sabido interpretar que su visión se plasmó en una sencilla idea que fue el motor y eje central de toda su trayectoria: acercar de forma atractiva y amable la tecnología al usuario. Éste fue su leitmotiv, alrededor del cual se gestó toda una compañía de éxito y reconocimiento mundial: Apple. Él fue un gran intraemprendedor que contagió a todos los trabajadores de su empresa esta idea matriz, haciendo que persiguiaran el mismo objetivo de satisfacción del cliente y usuario. Esto le permitió gozar de una posición absolutamente enviable en la que el mercado le esperaba con los brazos abiertos, haciendo casi abstracción del producto que fueran a lanzar en cada momento. El mercado ya contaba con que sería un buen producto que se sumaría a esa cadena de dispositivos que nos han hecho la vida más fácil y más cómoda a todos.

¿Por qué, no obstante, cuando hablamos de Amancio Ortega, no es tan fácil alcanzar la unanimidad para considerarle como otro visionario del marketing? Pues, probablemente, por las peculiaridades de nuestro sistema y de nuestra cultura, que he mencionado anteriormente. Si Steve Jobs fue capaz de pensar que era una tontería obligar a la gente a comprar todo un LP o un CD con diez o doce canciones cuando sólo estaba interesada en una de ellas, y eso lo consideramos como un hallazgo de marketing, ¿por qué no tenemos el mismo tratamiento hacia alguien que pensó que la moda podía ser algo más que dos temporadas al año, primavera-verano y otoño-invierno, pudiendo cambiar cada quince días los modelos, aunque dentro de una misma tendencia de moda? Pues, desde mi punto de vista, eso es lo que visionó Amancio Ortega, y es la idea a cuyo servicio desarrolló todo un emporio empresarial que hoy admira el mundo entero. Pero, nuevamente, la base de todo radica en una idea y una visión centradas en los intereses del consumidor, no en la comodidad de la empresa u organización.

namiento continuo de todo lo que se hace. Debemos tener una actitud de búsqueda observativa para ofrecer cada vez más valor a nuestros consumidores y usuarios, porque ello se hace más necesario que nunca en estas circunstancias. Sólo ofrecerles cada vez más valor, y más valor que nuestra competencia, es lo que nos permitirá seguir navegando con éxito en pleno temporal. ¿En qué se puede concretar un mayor valor? La mayoría de las veces no será con cambios sustanciales en el producto o servicio básico, pero sí en los valores agregados que éste conlleva. Cuando un hotelero decide incorporar por primera vez una "carta de almohadas", lo que está haciendo es dar respuesta a ese ejercicio de búsqueda de valor adicional, pensando que sus clientes acuden al hotel a dormir y que cada uno tiene sus propias preferencias en cuanto a dureza de colchón y/o almohada. Por ello, no tiene mucho sentido que les impongamos desde la dirección del hotel un modelo determinado de cojín.

3 Poseer conocimientos. Como se ha dicho en muchas ocasiones, el marketing es casi más un "arte" que una ciencia, si enten-

demos como arte la capacidad y habilidad de relacionar muchas cosas. Se trata de dar respuesta a personas, y éstas no son ecuaciones matemáticas de comportamiento exacto y preciso, sino que están llenas de subjetividades y siempre influidas por las circunstancias del entorno. Por eso, un intraemprendedor debería intentar ser un "oceáno" de conocimientos, porque sólo así estará en mejores condiciones para poder evaluar todas las circunstancias que rodean a su público objetivo. En ese sentido, se debería hacer uso de la sociología, la psicología, la estadística, la tecnología y sus aplicaciones, la investigación y desarrollo, las tendencias y los análisis prospectivos, la moda, la cultura, etc. ¿Es posible que una sola persona pueda dominar todas estas materias? Claramente, no, y por eso es imprescindible que un profesional del marketing que se precie disponga de enlaces y contactos que le proporcionen el conocimiento necesario en estos campos tan dispares.

4 Estar en permanente contacto con los líderes de opinión.

Y también con los marcadores de tendencias. Enlazando con el punto anterior, es de enorme utilidad potenciar este acercamiento, porque brindará a los profesionales un mayor y mejor conocimiento de la realidad, actual y futura. Lo que, además, está directamente ligado a la capacidad que ha de tener un buen profesional para relacionar, y hasta casi modelizar, las influencias de todas estas corrientes en los mercados y en las exigencias de los usuarios y consumidores. Así, tendrá que disponer de un componente de imaginación que le permita desarrollar creatividades acerca de cómo se verán alterados los usos y costumbres de los consumidores como consecuencia de todos esos fenómenos. Ésta es la finalidad del análisis PEST o PESTEL del entorno (análisis de la situación actual y tendencia futura del entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal).

5 Saber relacionarse con el resto de departamentos de la empresa.

En línea con todo lo anterior, y desde la perspectiva de que toda la empresa debe orientarse al cliente, resulta necesario que el profesional del marketing sepa también transmitir al resto de equipos esa sensibilidad por el merca-

La innovación de Mercadona

En España existen varios casos de éxito que, además de ser objeto de admiración, permiten ver, analizar y estudiar en profundidad las razones de su éxito. Mercadona sería un caso claro de intraemprendimiento que le lleva a innovar de forma continua. Por ejemplo, para el presente ejercicio ha formulado toda una revolución para sus secciones de alimentación fresca, realizando varias reposiciones de mercancía con sus correspondientes alteraciones de precios a lo largo del día.

Seguro que, al mencionar Mercadona, todos podríamos ponernos de acuerdo en que es una de las empresas, todavía de ámbito prácticamente nacional y doméstico, que más nos ha asombrado en los últimos años. Una pequeña cadena de supermercados, con origen en el Levante español, que ha sido capaz de hacer frente a los grandes de la distribución (El Corte Inglés, Carrefour, Alcampo, etc.), frenándoles en su expansión e implantándose de forma sólida en casi todo el territorio nacional, con un reconocimiento y lealtad de los consumidores que vale la pena estudiar con detenimiento.

Juan Roig, su presidente y factótum, es hoy una autoridad en el ámbito económico, y nos hemos acostumbrado a verlo en los medios de comunicación y entre las personalidades institucionales españolas. En los cenáculos económicos es una figura ya obligada, cuyo discurso suele ser muy tenido en cuenta por todos los líderes económicos de nuestro país. ¿Le catalogamos como otro de los gurús de marketing de la actualidad? Pues probablemente no, aunque no hay ninguna duda de que sí lo es. Y el hecho de citarlo aquí como referencia es porque, además, fue uno de los que primero se supo adaptar a la crisis que se avecinaba, cuestión que le ha permitido aumentar considerablemente su prestigio como empresario (hombre capaz de idear soluciones y de ponerlas en práctica con éxito).

En el inicio de la crisis, Roig formuló una agresiva propuesta: "En estos momentos de crisis que se avecinan tenemos que estar más que nunca al servicio de los clientes, y lo mejor que se puede hacer por ellos es conseguir abaratar la cesta de la compra, de forma que no tengan que abandonar ni variar sus hábitos de consumo". No parece una idea muy complicada, aunque si resulte, probablemente, extravagante en una situación en la que, aunque sea a regañadientes, lo normal, y lo políticamente correcto, es aceptar que debemos adaptar nuestros hábitos de consumo a las nuevas circunstancias. Pues bien, con este planteamiento consiguió granjearse el favor del consumidor, que reconoce en él a alguien que vela por sus intereses.

UN INTRAEMPRENDEDOR HA DE TENER UNA PERMANENTE ACTITUD DE INSATISFACCIÓN. Y TAMBIÉN HA DE TENER UNA ACTITUD DE CUESTIONAMIENTO CONTINUO DE TODO LO QUE HACE

do para que cada uno de ellos, y desde ópticas y conocimientos especializados muy dispares, pueda hacer su aportación en la generación de valor para el cliente. ■

"El perfil del emprendedor corporativo" © Planeta DeAgostini Formación, S.L.