



Universidad Nacional de  
Mar del Plata

Universidad Nacional  
de General Sarmiento 

10<sup>o</sup>Edición

# Maestría en Economía y Desarrollo Industrial

## Mención en la Pequeña y Mediana Empresa

*“La propuesta de valor en el Marketing Estratégico: Un estudio de caso de una start-up de base tecnológica en CABA”*

**Estudiante:** Laudy Zúñiga Aguiño

**Director de Tesis:** Leopoldo Blugerman

**Co-Director de Tesis:** Marina Calamari

**Fecha de Defensa:** 13/08/2019

### Jurado:

**Dr. Gustavo Seijo**

**Adrián Darmohraj**

**Juan S Federico**

JURADO 1

JURADO 2

JURADO 3

2014-2015

**FORMULARIO “E”  
TESIS DE POSGRADO**

*Este formulario debe figurar con todos los datos completos a continuación de la portada del trabajo de Tesis. El ejemplar en papel que se entregue a la UByD debe estar firmado por las autoridades UNGS correspondientes.*

*Niveles de acceso al documento autorizados por el autor*

El autor de la tesis puede elegir entre las siguientes posibilidades para autorizar a la UNGS a difundir el contenido de la tesis: (resaltar la opción elegida y consignar la misma en el acuerdo de difusión)

- a) Liberar el contenido de la tesis para acceso público.
- b) Liberar el contenido de la tesis solamente a la comunidad universitaria de la UNGS:**
- c) Retener el contenido de la tesis por motivos de patentes, publicación y/o derechos de autor por un lapso de cinco años.

a. Título completo del trabajo de Tesis:

“La propuesta de valor en el Marketing Estratégico: Un estudio de caso de una start-up de base tecnológica en CABA”

b. Presentado por:

Laudy Katherine Zúñiga Aguiño

c. E-mail del autor:

[Laudy.zuniga@gmail.com](mailto:Laudy.zuniga@gmail.com)

d. Estudiante del Posgrado:

“Maestría en Economía y Desarrollo Industrial con mención en la PyME.”

e. Institución o Instituciones que dictaron el Posgrado:



## Propuesta de valor, marketing estratégico, start-ups, caso de estudio

### n. Resumen en español (hasta 1000 caracteres):

La presente tesis tiene como objetivo analizar cómo una start-up<sup>1</sup> tecnológica gestiona y desarrolla su propuesta de valor aplicando el marketing estratégico.

Se elige a una start-up (pequeña empresa) del sector de alta tecnología para hacer un análisis de caso desarrollado a partir de los enfoques teóricos suministrados por el marketing, el marketing estratégico, la teoría de las lógicas dominantes de la propuesta de valor en el marketing. Adicionalmente para el análisis, se realizaron consultas a docentes en el área del marketing y a funcionarios del área privada vinculados a programas de desarrollo a start-ups.

En el estudio se logra observar que el proceso de gestión de la propuesta de valor no se caracteriza por ser constante, debido a que la organización no posee claridad en el tipo de valor que desea suministrar, influyendo directamente en la falta de dirección en las acciones de marketing estratégico ejecutadas por la organización en sus primeros años de existencia.

Esta falta de claridad en la definición de una propuesta de valor, estuvo influenciada por el segmento en el que opera la organización. En el sector de alta tecnología hay una marcada diferencia respecto a otros segmentos tradicionales; esta diferencia es que tanto las organizaciones como los clientes están en un escenario de alta incertidumbre; en donde resulta más difícil para los clientes comprender los productos de las empresas debido a la complejidad del sector; por ende los procesos formativos en la definición de una propuesta de valor y de identificación de mercados objetivos están caracterizados por ser experienciales. Es decir que se van desarrollando a partir de la experiencia que tenga la empresa con el cliente y no antes del contacto con el cliente.

Adicionalmente, se puede observar que la aplicación del marketing estratégico en el caso estudiado tiene una relación con la definición de la propuesta de valor, puesto que el desarrollo de acciones de marketing estratégico permite reconocer el rol central que tiene el cliente en la definición de una propuesta de valor.

Por último, los obstáculos que presenta el caso estudiado en la gestión de su propuesta de valor están vinculados a variables internas y externas, dejando ver como las características del entorno influyen en las acciones de marketing estratégico y, por ende, en el tipo propuesta de valor de la organización.

### o. Resumen en portugués (hasta 1000 caracteres):

Esta tese tem como objetivo analisar como uma tecnologia de start-up (pequenas empresas) gerencia e desenvolve sua proposta de valor aplicando o marketing estratégico.

---

<sup>1</sup> Las start-ups son compañías recién creadas que luchan para sobrevivir, comúnmente estas compañías son creadas a partir de ideas innovadoras. Salamzadeh (2015)

Uma start-up (pequena empresa) do setor de alta tecnologia é escolhida para fazer uma análise de caso desenvolvida a partir das abordagens teóricas fornecidas pelo marketing, marketing estratégico, a teoria da lógica dominante da proposição de valor em o marketing além disso, foram realizadas consultas com professores na área de marketing e com funcionários do setor privado ligados a programas de desenvolvimento de startups.

No estudo é possível observar que o processo de gestão da proposta de valor não se caracteriza por ser constante, pois a organização não possui clareza no tipo de valor que deseja suprir, influenciando diretamente na falta de direcionamento em relação ao tipo de ações de marketing estratégico executadas pela organização nos primeiros anos de existência.

Essa falta de clareza na definição de uma proposta de valor foi influenciada pelo segmento em que a organização opera. No setor de alta tecnologia, há uma diferença marcante em comparação com outros segmentos tradicionais; essa diferença é que tanto as organizações quanto os clientes estão em um cenário de alta incerteza; onde é mais difícil para os clientes entenderem os produtos das empresas devido à complexidade do setor; portanto, os processos formativos na definição de uma proposta de valor e a identificação de mercados objetivos são caracterizados por serem experienciais. Ou seja, eles são desenvolvidos com base na experiência que a empresa tem com o cliente e não antes de entrar em contato com o cliente.

Adicionalmente, pode-se observar que a aplicação do marketing estratégico no caso estudado tem relação com a definição da proposta de valor, uma vez que o desenvolvimento de ações de marketing estratégico permite reconhecer o papel central que o cliente tem na definição de uma proposta de valor. Proposta de valor.

Por fim, os obstáculos apresentados pelo caso estudado na gestão de sua proposta de valor estão vinculados a variáveis internas e externas, mostrando como as características do ambiente influenciam as ações de marketing estratégico e, portanto, o tipo de proposta proposto. Valor da organização.

p. Resumen en inglés (hasta 1000 caracteres):

This thesis aims to analyze how a start-up (small business) manages and develops its value proposition by applying strategic marketing.

A start-up (small company) of the high technology sector is chosen to make a case analysis developed from the theoretical approaches provided by marketing, strategic marketing, the theory of the dominant logic of the value proposition in the marketing additionally, consultations were held with teachers in the marketing area and with private sector officials linked to start-up development programs.

In the study it is possible to observe that the management process of the value proposal is not characterized by being constant, because the organization does not have clarity in the type of value that it wants to supply, directly influencing the lack of direction regarding the type of strategic marketing actions executed by the organization in the first years of existence.

This lack of clarity in the definition of a value proposal has been influenced by the segment in which the organization operates. In the high technology sector there is a marked difference compared to other traditional segments; this difference is that both organizations and clients are in a scenario of high uncertainty; where it is more difficult for the clients to understand the products of the companies due to the complexity of the sector; therefore, the formative processes in the definition of a value proposition and identification of objective markets are characterized by being experiential. That means, they are developed based on the experience the company has with the client and not before contact with the client.

Additionally, it can be observed that the application of strategic marketing in the case studied has a relationship with the definition of the value proposal, since the development of strategic marketing actions allows recognizing the central role that the client has in the definition of a value proposal.

Finally, the obstacles presented by the case studied in the management of its value proposal are linked to internal and external variables, showing how the characteristics of the environment influence strategic marketing actions and, therefore, the proposed type of value of the organization.

q. Aprobado por (Apellidos y Nombres del Jurado):

Seijo, Gustavo; Darmohraj, Adrián y Federico, Juan.

Firma y aclaración de la firma del Presidente del Jurado:

Firma del autor de la tesis:

# AGRADECIMIENTOS

*A mis padres por ser mi inspiración.*

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco al plantel de la carrera de Negocios Internacionales de la Universidad Piloto de Colombia, que me dieron las bases para despertar mi interés en la economía, la gestión empresarial y en el marketing, también les agradezco por haberme alentado a perseguir mi objetivo de completar mis estudios de postgrado fuera de mi país de origen.

Agradezco al personal de la biblioteca por su buena disposición y al plantel docente de la Universidad Nacional General Sarmiento quienes me dieron los elementos y la guía necesaria para poder desarrollar nuevos conocimientos, particularmente quiero agradecer a mi director y subdirector de tesis Leopoldo Blugerman y Marina Calamari y al director de la maestría Juan S Federico por el apoyo y la paciencia.

También quiero agradecer por el aporte en mi formación en marketing a Juan Pablo Eugenio Manzuoli director del postgrado en marketing de la Pontificia Universidad Católica Argentina y a mis compañeros de estudio.

También quiero agradecer por mi formación en marketing a Néstor Sánchez director del master en marketing y Comunicación de la Universidad de San Andrés.

Agradezco a los entrevistados Lucas Glustman y Gabriel Uccello, por su buena disposición para la realización de las entrevistas.

Por último y no menos importante quiero agradecer a mis padres y a mis hermanas por la compañía y aprendizaje constante.

# “La propuesta de valor en el Marketing Estratégico: Un estudio de caso de una start-up de base tecnológica en CABA”

1.INTRODUCCION .....	10
2. REVISION DE LITERATURA.....	15
<b>2.1 Marketing.....</b>	<b>15</b>
2.1.1 Evolución de los Enfoques de Marketing .....	16
2.1.2 Marketing Estratégico .....	21
2.1.3 Propuesta de Valor.....	26
2.1.4 Estrategia de Marketing .....	28
2.1.5 Planeación Estratégica del Marketing.....	29
<b>2.2 Marketing de Alta Tecnología .....</b>	<b>33</b>
2.2.1 Creación y Ejecución de la Propuesta de valor en las start-ups .....	34
2.2.2 Problemas en el Marketing de las start-ups.....	35
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>40</b>
3. PREGUNTAS DE INVESTIGACION .....	40
3.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	40
4. ASPECTOS METODOLOGICOS.....	41
<b>5. CASO DE ESTUDIO.....</b>	<b>44</b>
5.1 FLIMPER.....	44
5.2. ANALISIS DEL CASO .....	52
<b>6. COMENTARIOS FINALES.....</b>	<b>70</b>
7.APENDICES.....	72
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	89

## **LISTA DE TABLAS**

TABLA 1: INTERFAZ PREVIA AL INTERFAZ DEL CLIENTE .....	25
TABLA 2: LA ESTRUCTURA DEL PLAN DE MARKETING .....	32
TABLA 3: CRITERIOS QUE CARACTERIZA LA EMPRESA .....	42
TABLA 4: CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO DE FLIMPER .....	48

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1: CONCEPTO DE MARKETING .....	18
FIGURA 2: EL PROCESO DE PLANEACION DE MARKETING .....	30
FIGURA 3: COMO OPERA EL SERVICIO DE OPTIMIZACION DE FLIMPER .....	50
FIGURA 4: SUMINISTRO DE VALOR DESDE EL MARKETING ESTRATEGICO.....	58
FIGURA 5: RETOS EN EL MARKETING ESTRATEGICO EN LAS START-UPS .....	72

# 1. INTRODUCCION

La presente tesis tiene como propósito analizar como los emprendimientos de base tecnológica de América Latina gestionan una propuesta de valor a través del marketing estratégico. Actualmente es limitada la presencia de investigaciones académicas de calidad que muestren el enlace que hay entre marketing estratégico y su influencia en la creación del valor en los emprendimientos jóvenes de la región.

Algunos trabajos académicos han identificado el impacto del marketing estratégico en la gestión y en el éxito de las organizaciones, Valeanu, Cosma y Sofica (2012); Olson, Slater y Hult (2005). Sin embargo, aún no se conduce una gran cantidad de estudios en donde se vincule cómo la interfaz estratégica del mercadeo influye en las organizaciones. Cadogan (2002) y Jakkola, (2007). Por lo tanto, realizar una tesis que analice el papel que tiene el marketing estratégico en la definición de la propuesta de valor de las start-ups tecnológicas hacia sus clientes, permite un mayor entendimiento de cómo las empresas de pequeño tamaño en el sector tecnológico desarrollan un vínculo basado en el valor con sus clientes aplicando el marketing estratégico. Asimismo, permite comprender por qué las start-ups usan (o no) el marketing estratégico y cómo esto influye en la obtención de metas organizacionales a mediano y a largo plazo.

Las organizaciones cumplen sus metas de marketing cuando superan las expectativas de sus clientes. Esto se logra con una propuesta de valor que satisfaga al cliente. La propuesta de valor se define como un conjunto de experiencias y acciones que una organización le ofrece a sus consumidores Lanning (1998), citado por Hassan (2012). Es decir, la propuesta de valor es un concepto esencial para entender cómo las organizaciones buscan satisfacer a sus mercados objetivos, puesto que cuando una organización tiene definido qué tipo de propuesta de valor desea brindarle a sus clientes, hará uso de acciones de marketing estratégico, con el objetivo de comunicar de una manera eficiente, cómo el cliente se verá beneficiado si adquiere determinado bien o servicio.

El marketing estratégico es una subdisciplina del marketing que está enfocada en el desarrollo de la propuesta de valor y en la obtención de ventajas competitivas a largo plazo, a través de un proceso de planeación en donde se considera y se logra responder a las necesidades insatisfechas de los mercados, mediante una orientación estratégica. Distintos elementos de planeación organizacional y estrategia han servido de base para el concepto de marketing estratégico, Greenley (1989) define al marketing estratégico como un proceso que nace del proceso de planeación estratégica y la visión de una organización.

Lo anterior permite considerar cómo el concepto del marketing estratégico no está vinculado a una sola etapa del proceso de creación de valor (es decir que no es solamente una actividad táctica), más bien es un concepto abarcativo el cual está presente en la planeación, organización y en la gestión del valor que desean perseguir las empresas. Por consiguiente, la aplicación y el entendimiento del marketing estratégico son trascendentales para que las organizaciones puedan comunicar a sus clientes qué tipo de estrategia tienen y cómo van a suministrarle beneficios

La importancia del marketing estratégico es expresado por Valeanu, Cosma y Sofica (2012), ellos indican el vínculo que hay entre el marketing estratégico y las organizaciones, al decir

que en las empresas grandes y pequeñas, el marketing estratégico las ayuda a identificar en qué posición se encuentran en relación con sus metas y planes a mediano y a largo plazo, igualmente sugieren que el marketing estratégico fomenta el fortalecimiento de los equipos de trabajo puesto que hay una mayor claridad en el establecimiento de una identidad de mercado frente al público y la competencia. Adicionalmente, autores como Fahy, John & Smithee (1999) expresan que el desarrollo organizacional y el marketing estratégico son dos campos que se benefician mutuamente.

El fomento de investigaciones que demuestren la relación que hay entre el marketing estratégico con el desarrollo del valor de las empresas, ayuda a que se desarrollen con mayor precisión las diversas dimensiones que ofrece el marketing estratégico; ya que permite el fortalecimiento de una nueva lógica en el marketing en donde el punto de partida sea el servicio (el agregado de beneficios intangibles suministrados al cliente) y no el bien tangible. Vargo, Lusch, (2004).

Yli-Kovero, (2006); Salminen, (2006) expresan que los esfuerzos de marketing son instrumentales para el afianzamiento de la innovación en los mercados emergentes y fronterizos, citado por Jakkola (2007). De igual modo Kotler (1999) postula que el marketing posee gran responsabilidad en la provisión de ventajas comparativas diferenciadas, cuando este se conduce eficazmente. Es decir, el desarrollo del marketing brinda más opciones de obtención de habilidades competitivas a empresas de nuestra región.

Además de la falta de desarrollo teórico del marketing estratégico, está la falta de entendimiento sobre el papel que tiene el marketing estratégico en la definición de la propuesta de valor de las pequeñas empresas hacia sus clientes.

En virtud de lo anterior, surge que las pequeñas empresas no aplican las acciones vinculadas al marketing estratégico puesto que no tienen conocimiento de lo que representa, (o llegan a confundirlo con acciones de venta y publicidad) Varadarajan (2010). Tampoco hay claridad en proporción con los beneficios que genera el marketing estratégico en la definición de los objetivos estratégicos de mercado, ya que se lo ve como una actividad secundaria.

Esta situación se presume que ocurre en mayor proporción en las pequeñas y medianas empresas tecnológicas, puesto que la gran mayoría centran su propuesta de valor en el producto y/o servicio para lograr diferenciarse en sus mercados meta. Así, este tipo de empresas suelen centrar sus esfuerzos organizacionales en los aspectos técnicos y tecnológicos de los bienes o servicios que están ofertando, es decir se enfocan en actualizar las características tecnológicas del producto sin comprender si el mercado demanda ese tipo de tecnología en un producto. Mohr (2010).

Este tipo de prácticas de los emprendimientos tecnológicos en donde se relega o se desconoce, el rol estratégico del marketing en la definición de los objetivos de mercado y de producto, tiene un impacto en cómo las empresas interactúan con sus clientes, en cómo se vinculan con la industria y con sus competidores; lo que limita así su nivel de subsistencia.

A partir de lo anterior se decide tomar como estudio de caso una empresa que haya experimentado una situación en donde el marketing estratégico le ha permitido percibir y esclarecer qué tipo de propuesta de valor necesita el cliente.

El presente trabajo de investigación posee la siguiente estructura: en la primera sección hay un marco teórico en donde se introduce el concepto de marketing, el cual luego permite introducir y describir el concepto de marketing estratégico y los conceptos centrales que están relacionados a este, como son las lógicas dominantes de propuesta de valor con un enfoque desde el marketing, la estrategia y la planeación de marketing.

Posteriormente, se describe cómo es el marketing en el segmento de la alta tecnología, cómo las start-ups del segmento de alta tecnología gestionan su propuesta de valor y qué tipo de problemas enfrentan, esta descripción tiene como objetivo caracterizar qué elementos definen al marketing de alta tecnología y los desafíos que enfrentan las start-ups de este sector.

Después de la revisión de la bibliografía y los antecedentes empíricos, se definen los objetivos de la investigación y la metodología empleada. Luego, se describe y se analiza el caso de estudio a partir de los hallazgos y el análisis de la bibliografía empleada, con el objetivo de exponer cómo la empresa objeto de estudio crea una propuesta de valor por medio del marketing estratégico. Por último, se exponen los comentarios finales, los interrogantes y los temas pendientes de la investigación que pueden ser revisados en investigaciones futuras.

## 2. REVISION DE LITERATURA

La revisión de literatura está estructurada en tres ejes temáticos, el primero expone qué es el marketing y cuáles son los principales enfoques. En el segundo eje se introduce y se describe el concepto de marketing estratégico, qué cambios ha sobrellevado, cuál es su alcance y se presentan conceptos esenciales para el marketing estratégico como las lógicas dominantes de la propuesta de valor. Posteriormente se describe que es la estrategia y la planeación del marketing. En el eje temático restante se muestran las especificidades del marketing de alta tecnología, cómo las start-ups de ese segmento gestionan su propuesta de valor y qué tipo de desafíos enfrentan.

### 2.1 MARKETING

El concepto de marketing ha sido vinculado a una disciplina de negocios y ciencia social, posee 3 elementos conceptuales clave: la propuesta de valor, la estrategia de marketing y el plan de marketing. No obstante, existen numerosas definiciones provenientes del mundo académico y empresarial, lo que ha generado una falta de uniformidad conceptual entre estos dos escenarios (academia y negocios) en la historia de la disciplina.

La importancia que se le ha brindado al marketing estratégico en las organizaciones ha sido un proceso que ha estado en función de los cambios que ha tenido el concepto de marketing, tal como se puede ver en la siguiente sección.

Ringold y Weitz (2007) dejan en evidencia lo relevante que es brindarle una conceptualización ampliamente aceptada al marketing, puesto que permite identificar qué compete o no al marketing. Las definiciones que más se destacan por su utilización y aceptación dentro del marketing han sido aquellas suministradas por la Asociación Americana de Marketing (American Marketing Association), cuya última descripción sugiere lo siguiente: “Marketing es la actividad, las instituciones y los procesos empleados para crear, comunicar, entregar e intercambiar bienes o servicios que posean valor para los consumidores, los clientes, los socios y la sociedad en su totalidad” (2013).

A continuación, se presentan otras definiciones empleadas por la AMA:

- Marketing son las actividades de negocio que dirigen el flujo de bienes y servicios a los consumidores (American Association of Marketing 1935)
- Marketing es el proceso de planeación, ejecución de la concepción del precio, la distribución de ideas, bienes y servicios para crear un intercambio que satisfaga los objetivos individuales y organizacionales (American Association of Marketing 1985)
- Marketing son los procesos y las funciones organizacionales encaminadas a crear, comunicar y entregar valor a los consumidores. A su vez son los procesos que

manejan las relaciones con el cliente de tal modo se beneficie a la organización y a sus socios (American Association of Marketing 2004)

El proceso evolutivo que ha tenido el marketing desde su aparición en 1935 hasta nuestros días se ha caracterizado por la inclusión del consumidor y la generación de una promesa de valor que responda a sus necesidades (la cual puede o no puede ser identificada por el cliente) como el componente más importante de la disciplina.

De igual modo, al contrastar la primera definición de hace más de 70 años con la más vigente, emerge como uno de los mayores desarrollos en la conceptualización del marketing, la delimitación de los procesos y actividades que son netamente exclusivos al marketing. En síntesis la aproximación de la AMA, respecto a lo que representa el marketing, ha venido experimentando una fuerte inclinación hacia los aspectos estratégicos del marketing. En la siguiente sección se muestran los enfoques que algunos autores tienen respecto al marketing.

### **2.1.1. EVOLUCION DE LOS ENFOQUES DE MARKETING**

A continuación, se presentan aportes de diversos autores sobre lo que es el marketing y qué tipo de conceptos lo componen, la exposición de los siguientes enfoques tiene como objetivo evidenciar cómo los conceptos de la AMA se complementan con otros enfoques del marketing.

En el primer enfoque de marketing expuesto por Drucker, Kotler, Wong y Saunders, los autores muestran como el concepto del marketing está fundamentado en la creación de valor para el cliente, en el segundo enfoque expuesto por Vargo y Lusch los autores muestran como las habilidades organizacionales influyen en la creación de valor, el último enfoque expuesto por Houston y Kotler los autores reflexionan sobre cómo se deben tomar en cuenta las necesidades de la organización en la creación de la propuesta de valor:

#### **2.1.1.1 Enfoque de Marketing centrado en la creación de valor**

Kotler, Wong y Saunders (1999) definen al marketing como la administración de relaciones redituables con los clientes, los autores crean un retrato elaborado de lo que es la disciplina puesto que dejan en evidencia uno de los mayores errores al definir la disciplina; es creer que el marketing es exclusivamente una actividad de venta; no obstante hace parte de los componentes que le brindan forma al marketing.

A su vez señalan que el marketing no solo es ni se efectúa en el momento de venta del bien o servicio, al contrario el marketing se desarrolla por una empresa o individuo en etapas preliminares a la obtención del producto; (es decir mediante la realización de estudios de mercado por las compañías, o la obtención de información por parte del cliente) con el objetivo de satisfacer las necesidades del consumidor.

Drucker es uno de los primeros en profundizar sobre el simbolismo del marketing moderno, en 1973 había planteado como objetivo del marketing comprender al consumidor de tal

modo que el producto responda a sus necesidades, dejando a las ventas como una actividad secundaria.

Los cinco conceptos claves que construyen el marketing por Drucker (1973) son:

- Identificar las necesidades y las demandas del consumidor
- Identificar los mercados que se pretenden atender
- Qué clase de experiencias van a estar asociadas al bien o servicio que se va a ofertar (The Marketing Offer)
- Elaborar una propuesta de valor
- Establecer qué tipo de transacciones y relaciones con el cliente se van a llevar a cabo, para aumentar el valor suministrado.

Para poseer un entendimiento más profundo de la naturaleza del marketing, es crucial identificar cuando sucede el marketing en un mercado.

El marketing se desarrolla en el instante en que los consumidores desean satisfacer sus necesidades mediante algún tipo de transacción, esa transacción permitirá atender esa necesidad que no ha sido atendida.

Kotler Wong y Saunders (1999) plantean que el satisfacer las necesidades del mercado es suficiente para que sea una actividad asociada al marketing, no obstante debe considerarse que el marketing se desarrolla con el desarrollo de un vínculo con el cliente; puesto que el marketing además de satisfacer, busca la construcción de relaciones redituables con el mercado. Una gran proporción de estas relaciones se crearan antes y después de la venta del bien o servicio.

Aquellos procesos de vinculación con el cliente que se construyen en la etapa que antecede el lanzamiento del producto al mercado, están asociados a las actividades que son endógenas del marketing (desarrollo de producto, comunicación, estrategia de precios e investigación). Pertinente a los procesos de vinculación posterior a la venta del bien, son el conjunto de actividades relacionadas al servicio de postventa, tales como el suministro de garantías, logística reversa entre otras. Los autores postulan que ambos procesos de vinculación siempre deben estar encaminados hacia la generación de valor.

Por consiguiente, el concepto de marketing deberá poseer un enfoque que contemple los elementos previos y posteriores a la satisfacción de las necesidades del cliente.

El siguiente esquema sintetiza como el concepto de marketing conserva una perspectiva de “afuera hacia adentro”. La figura muestra cómo según Kotler (1999), el concepto de marketing se construye a partir de elementos como el mercado, las necesidades del mercado, las acciones integradas del marketing y la satisfacción del cliente.

## FIGURA 1. CONCEPTO DE MARKETING



Fuente: Principles of Marketing (1999) Philip Kotler

Los autores exponen que el marketing se debe conformar por las actividades previas y posteriores a la interacción con el cliente; principalmente el anterior enfoque destaca que el marketing sucede cuando las organizaciones desarrollan acciones preliminares al contacto con el cliente, también puntualiza que el marketing solo se ejecuta cuando la organización entiende las necesidades de sus clientes y busca satisfacerlas.

En la siguiente sección se muestra el enfoque expuesto por Vargo y Lusch (2004) el cual especifica como el concepto de marketing se define por la creación de valor en el cliente y por el fortalecimiento de habilidades organizacionales. Esta definición complementa la proposición de, Kotler, Saunders y Wong (1999), Drucker (1973), al introducir el vínculo y el rol activo que hay entre la satisfacción del cliente y las habilidades de la organización para crear la propuesta de valor.

### 2.1.1.2 Enfoque de Marketing centrado en el servicio

Los modelos de intercambio de la economía fueron los primeros en brindarle una fundamentación teórica al marketing. Estos le asignaban el manejo exclusivo de las operaciones y las transacciones tangibles (por ejemplo, la distribución física de bienes y servicios al consumidor final). La definición no contemplaba elementos estratégicos.

El trabajo de Vargo y Lusch (2004) es interesante, ya que realiza un análisis respecto a la evolución del concepto y la orientación del marketing. Los autores proponen la definición de la disciplina a través de una perspectiva “centrada en el servicio”, esto quiere decir que el marketing es la interacción continua de procesos sociales y económicos que poseen como objetivo el suministro de una promesa de valor efectiva en el mercado.

Ambos autores enfatizan que el marketing faculta la identificación y el desarrollo de habilidades organizacionales puesto que al momento de satisfacer las necesidades del mercado es relevante tener una estructura organizacional que permita construir propuestas de valor que maximicen el beneficio de los clientes. Y, ello se realiza mediante la diferenciación y el suministro de soluciones de mercado específicas en donde se considere las necesidades del cliente.

Ciertamente, la generación de soluciones de valor al consumidor no están exclusivamente en función de la mezcla o mix de marketing<sup>2</sup> que está implícita en el producto o servicio, más bien el desarrollo exitoso de soluciones de valor están vinculadas a la utilización del marketing como un objetivo organizacional, el cual facilite la identificación de oportunidades de mercado.

El aspecto del rol activo del cliente en la generación de valor es un instrumento que ha reorientado la interpretación de lo que es el marketing,

De igual modo académicos como Normann y Ramirez (1993) destacan incluir la integración proactiva del cliente en la definición del marketing ya que es trascendental para dotarle de dinamismo a la orientación teórica que tiene el marketing.

Vargo y Lusch (2004) le brindan más elementos al concepto de marketing, (en contraste con la elaboración de Kotler, Saunders y Wong), al introducir el rol de la organización y las habilidades organizacionales en la realización de una lectura correcta del mercado y en la identificación de sus necesidades. Asimismo, muestran como el marketing crea beneficios puesto que no solo detallan cuando se ejecuta el marketing en una organización o en un mercado, sino que a su vez puntualizan qué aspectos positivos brinda el desarrollo del marketing en la definición de la propuesta de valor de una organización.

Los dos primeros enfoques del marketing revisados hasta ahora, tienen como eje teórico la creación de valor desde dos proposiciones diferentes, Kotler, Wong y Saunders (1999) se abocan más al cliente y en cómo la satisfacción del mismo genera valor, mientras que Vargo y Lusch (2004) se abocan más en la relación de la organización y el cliente para crear valor. Adicionalmente, brindan una mayor elaboración de la influencia del marketing en el fortalecimiento de objetivos organizacionales para la generación de una propuesta de valor.

Para culminar, se presenta el enfoque de Houston y Kotler del marketing, que incorpora no solo las necesidades del cliente sino también de las necesidades del proveedor del bien o servicio.

### **2.1.1.3 Enfoque de Marketing centrado en el cliente y en la organización**

McCarthy y Perreault (1984); Kotler y Zaltman (1971); Keith (1960) expresan que el marketing ha sido asociado exclusivamente al consumidor y en los esfuerzos para establecer las necesidades de los mercados meta.

La investigación de Houston (1986) realiza una examinación profunda del concepto de marketing, el cual reconoce como su conceptualización ha sufrido a partir de una interpretación errónea de lo que se describe como marketing.

Los trabajos de Houston (1986) y Kotler (1972) exponen como la falta de universalidad del concepto de marketing impacta a los fabricantes de los productos, ya que el concepto de marketing desestima cualquier perspectiva que no esté netamente centrada en el consumidor y en la satisfacción de este. Es decir en la generación de la propuesta de valor únicamente se considera las necesidades del cliente y no las necesidades o dificultades que puede tener la empresa en la creación de esta propuesta de valor.

---

<sup>2</sup> La mezcla de marketing es la mezcla de acciones de producto, publicidad, distribución y precio que emplea una compañía para hacer que los consumidores compren sus productos. Chartered Institute of Marketing (2004).

Lo anterior ha generado críticas al concepto de marketing, puesto que debería replantearse de tal modo que incluya a todos los partícipes de una actividad de marketing.

Por consiguiente, Houston (1986) sugiere que el concepto de marketing no puede estar exclusivamente en función de los requerimientos expresados por la demanda, si no que el marketing debe enfocarse también en los productores o vendedores y en qué tipo de respuestas tienen estos ante diversos requerimientos del mercado.

El concepto de marketing no ha logrado ser comprendido en plenitud puesto que se han desarrollado actividades de marketing en función de una lectura excluyente (*customer centered Logic*) en donde no se evalúa el rol de la organización en la creación de valor. Houston (1986) sugiere que se deben incluir nuevamente en la definición de la disciplina los conceptos de venta y producción para brindar distintos matices en su interpretación.

Cada definición presta atención a aspectos particulares de los conceptos que conforman la disciplina. Respecto a la construcción de Kotler, Saunders y Wong (1999) estos enfatizan cómo la satisfacción de las necesidades de los consumidores se genera cuando las organizaciones desarrollan el marketing en etapas previas al contacto con el mercado. Vargo y Lusch (2004) le otorgan una naturaleza interactiva al contemplar el desarrollo de habilidades intra organizacionales para el suministro de propuestas de valor adecuadas al mercado. Por su parte, Kotler (1972) y Houston (1986) establecen un punto de reflexión al señalar como el concepto de marketing ha perdido practicidad, al considerar al marketing sinónimo de consumidor y al relegar el papel de las necesidades de la organización.

El anterior apartado presentó tres conceptos que muestran los componentes que conceptualizan al marketing. Los tres pensamientos permiten comprender que el marketing está fundamentado en: la generación de la propuesta de valor, en el estudio del mercado que se debe enfocar en las acciones de los productores y consumidores, en la venta y en la identificación de necesidades insatisfechas. Estos elementos ayudan a analizar el mercadeo estratégico en la empresa objeto de estudio.

La siguiente sección brinda una representación de lo que es el marketing estratégico y cómo el concepto de marketing estratégico ha sido construido en los últimos años, de igual forma se muestra qué ejes y qué tipo de decisiones lo conforman.

Luego de introducir el concepto de marketing estratégico se presenta el concepto de las lógicas dominantes de la propuesta de valor y qué elementos lo definen, para culminar se detallan los conceptos de la estrategia de marketing y la planeación de marketing.

## 2.1.2 MARKETING ESTRATEGICO

Los primeros trabajos de investigación académica respecto al marketing estratégico son originarios de los años sesenta. Babatunde (2014); Paley, (2004) Henry, (1999); Weber (1962). Citado por Babatunde (2014, p-69). Los enfoques que caracterizaban a las investigaciones de esa época se limitaban a la observación del impacto financiero que tenían las prácticas y tácticas formales del marketing estratégico (investigación de mercado, análisis de portafolio, análisis de DOFA, entre otros), Babatunde (2014).

El desarrollo conceptual del marketing estratégico estaba únicamente abocado a estudiar y a explicar las variaciones financieras dentro de los diversos niveles de la organización. En un esfuerzo para poder explicar que variables generaban crecimiento en los mercados, el marketing estratégico empezó a considerar como elementos cruciales para el crecimiento de una organización, las características de la industria y las características competitivas de la firma, tal como afirma Varadarajan (2015).

Con el tiempo, el dominio del concepto ha trascendido del estudio exclusivo del crecimiento financiero de las organizaciones Babatunde (2014). De acuerdo con Varadarajan (2010), el dominio del concepto del marketing estratégico es el estudio de los comportamientos e interacciones de las empresas con los consumidores en los mercados y el estudio de la gestión de las funciones de marketing en las organizaciones.

Bryson (2018) y Anderson (2004) postulan que el marketing estratégico es un esfuerzo organizado para la ejecución de decisiones y actividades relevantes que permiten concebir a una organización en dónde está y hacia dónde quiere dirigirse en el futuro. Bradford & Duncan, (2000); Gup y Whitehead (2000); Berry, (1997) Ulrich & Barnett, (1984), (1988) expresan que el marketing estratégico es un proceso que ayuda a las organizaciones a determinar qué desean lograr y qué actividades llevarán a cabo para dirigir a la organización a ese punto.

Mintzberg (1994), Pearce & Robinson (1994), y Higgins & Vincze (1993), consideran que el marketing estratégico se define como el proceso en donde se usa una investigación rigurosa para la formulación, ejecución y seguimiento de las expectativas de mercado organizacionales. Citado por Akinyele (2010, p-26).

La interacción de disciplinas tales como la estrategia y la gestión empresarial ha logrado que el campo de estudio del marketing estratégico se dote de diversos principios y teorías. La multiplicidad de influencias teóricas que ha adquirido el marketing estratégico ha impactado en la conceptualización de la disciplina. Shankar, Carpenter, Farley y Hamilton (2012).

Varadarajan (2012) señala que en los inicios del marketing estratégico se estudiaba el impacto estratégico de acciones de posicionamiento de marca, segmentación y diferenciación sin aun considerándole propiamente como marketing estratégico.

La evolución del campo del marketing estratégico fue producto de esfuerzos de diversos autores entre ellos, Day (1992), Roberston (1983) y Wind (1982) citado por Varadarajan, (2012) los cuales exigían la construcción de una dirección estratégica del marketing en la firma, ya que no había estudios que evaluaran su efecto en la organización.

Crawford, Di Benedetto (2008), Cunningham, (1983) señalan la importancia del marketing estratégico en la gestión de la organización, al mostrar que tipo de decisiones organizacionales están vinculadas al marketing estratégico: “Para considerar la nueva posición del marketing en la organización debe reconocerse, que este opera a 3 niveles distintos reflejando las etapas de estrategia corporativa: (estrategia de negocio, operativa y funcional) evidenciando los diversos simbolismos del marketing como estrategia, cultura y táctica dentro de una empresa” Cunningham, (1983). Citado por Varadarajan, (2010).

La firma debe considerar la comercialización del producto bajo dos tipos de decisiones: decisiones estratégicas de lanzamiento, el accionar fuertemente vinculado a plataformas y ejecuciones estratégicas que determinan quien es el mercado objetivo y cómo se pretende posicionarse en él y decisiones de índole táctica que esclarecen la materialización de los objetivos estratégicos de la firma. Crawford, Di Benedetto, (2008).

El marketing estratégico lleva a cabo un papel importante para determinar el éxito de las organizaciones, puesto a que es un instrumento de planeación que permite la obtención de un rendimiento de mercado y un rendimiento financiero deseado. Moses (2015) en su tesis indica que autores tales como Sweeny, Soutar & McColl-Kennedy (2011), Lee, Yoon, Kim & Kang (2006). Brooksbank and Taylor (2002) y Knight (2000) muestran en sus trabajos el gran papel que lleva a cabo el marketing estratégico en el crecimiento y en la obtención de mejores rendimientos en diversos tipos de compañías.

Una de las principales prácticas de marketing estratégico en las actividades diarias de las empresas es el *branding* (estrategia de producto). Esta práctica se ha implementado en gran medida en las empresas no solamente en el desarrollo de métodos de consumo, sino también como un instrumento de diferenciación del valor. Es decir que la marca de una empresa es crucial en definir la identidad organizacional, de adentro hacia afuera. Así, el marketing estratégico ayuda a construir qué representa la empresa para sus empleados y para su entorno. Schultz y Kornberger (2010).

El marketing estratégico es de vital relevancia para la determinación y confección de una promesa de valor hacia el mercado por parte de las organizaciones, ya que crea relaciones redituables con el mercado objetivo, brindando ventajas competitivas en los mercados en donde se operan, Hunt, (2006), Smith & Barclay, (1997), Day (2000) y Hunt (1997). Citado por Aghazadeh, (2015)

Esto sugiere que autores en el marketing han querido darle al término una mayor posición en el escenario académico y empresarial, mediante la identificación del vínculo que hay entre el marketing estratégico y la obtención de un mejor rendimiento y una ventaja competitiva, Hunt, (2006) Day (2000) y Hunt (1997), Smith & Barclay, (1997), no obstante autores como Reibstein (2009) y Day (1992) expresan su preocupación por que aún hay una falta de investigación exclusivamente en el área. Day (1992) menciona “Dentro los círculos académicos la contribución del marketing como una disciplina aplicada al desarrollo y diseminación de teorías estratégicas ha sido marginalizado”. Citado por Varadarajan, (2010).

Los aportes de otros campos de estudio en el marketing estratégico, la falta de líneas de investigación que estudien estrictamente el marketing estratégico (es decir que tomen a la estrategia de marketing como el objeto principal de estudio) y la falta de entendimiento del propósito, contenido y proceso del marketing estratégico han generado confusiones en lo que representa y en lo que no representa el marketing estratégico en una organización Varadarajan (2010).

Inkeles (1964) postula que definir los límites de una investigación puede demostrar ser solo un gesto, pero para comenzar una delimitación debe ser indispensable considerar que los límites se establecen para mejorar el entendimiento de la materia en cuestión. Citado por Varadarajan, (2010)

El marketing estratégico ha manifestado numerosos cambios en los últimos 30 años. Day (1984) fue uno de los primeros en requerir que se complementara el marketing por medio de una orientación más estratégica, con el objetivo de conducir algunas investigaciones con un enfoque estratégico (tales como darle importancia al rol estratégico del marketing en las unidades de negocio de una organización entre otras).

Varadarajan (2010) expresa que es relevante mostrar los ejes fundamentales del marketing estratégico, para comprender en mayor medida la crisis de identidad que enfrenta, debido a la poca atención que se le confiere y la multiplicidad de aportes que tiene.

Day y Montgomery (1999) indican que los ejes fundamentales del marketing estratégico se vinculan con el comportamiento de los compradores al enfrentar intercambios en el mercado, el comportamiento los oferentes al enfrentar intercambios y como esto incide en la transformación de los mercados.

Varadarajan (2010) incluye las dimensiones expuestas por Day y Montgomery (1999) una década atrás, y sugiere que el marketing estratégico tiene el siguiente alcance:

1. El estudio de los fenómenos intra e interorganizacionales que conciernen al comportamiento de los oferentes con los clientes y los consumidores en el mercado, en el escenario de creación de valor.
2. La gestión de las responsabilidades asociadas con la función del marketing en una organización que permitan una interpretación del mercado acorde a los segmentos que atiende.

En virtud de lo anterior Varadarajan (2012) en un trabajo posterior adiciona los nuevos ejes de investigación que han direccionado al marketing estratégico:

1. Investigaciones encaminadas a la examinación de actividades estratégicas vinculadas al desarrollo de las 7P's de mercadeo, lo cual sugiere que es un concepto cambiante al incorporar los nuevos componentes del marketing mix.
2. Características de la cultura organizacional sobre el desarrollo e implementación del marketing estratégico.
3. Interacción entre la interfaz de negocio (estrategia corporativa) con la interfaz del marketing estratégico.
4. Impacto de la interacción de la interfaz corporativa en el desarrollo y la eficacia del marketing estratégico en la cultura organizacional.
5. Como la presencia de estrategias genéricas de negocio se ven influenciadas y a su vez influyen la naturaleza de la dirección estratégica del marketing.

A diferencia de las aproximaciones de gerencia estratégica que aborda el comportamiento en los consumidores a partir del análisis del conocimiento que tienen los oferentes sobre el mercado; el marketing estratégico aborda un análisis del comportamiento de los consumidores a partir del conocimiento que tiene uno respecto al otro (entre oferentes y consumidores), con el objetivo de intervenir en las preferencias de los mercados efectivamente.

Para ejecutar el análisis mencionado con anterioridad que realiza el marketing estratégico, se deben efectuar decisiones estratégicas en el marketing; las decisiones de esta índole son aquellas pertenecientes a la función de marketing, que se caracterizan por tener un impacto a largo plazo en la organización.

Entre otras características, el tipo de decisiones que corresponden al marketing estratégico son aquellas relacionadas con la utilización de recursos (intelectuales, físicos y financieros) que estén encaminadas en lograr diferenciación (una propuesta de valor única) en un mercado objetivo; de igual modo se caracterizan por ser tomadas por los servicios gerenciales de la organización y son concebidas a mediano y a largo plazo.

Los elementos que componen el marketing estratégico son el tipo de elecciones que son fundamentales en el comportamiento de los mercados. Esencialmente están agrupados en el nivel que precede a la interacción con el consumidor (Varadarajan 2009) ¿Dónde Competir?, ¿Cuándo entrar en un mercado? y ¿Cómo entrar en un mercado?

El siguiente esquema de Venkatesh Shankar, Gregory S. (2012) muestra los niveles de decisiones que conciernen al marketing estratégico.

**TABLA 1. INTERFAZ PREVIA A LA INTERACCION CON EL CLIENTE**

<b>INTERFAZ PREVIA A LA INTERACCIÓN CON EL CLIENTE</b>
<b>Donde Competir</b> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Segmentos a servir</li><li>b. Mercados a servir</li></ul>
<b>Como Competir</b> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Grupos de clientes a servir</li><li>b. Necesidades de clientes a satisfacer</li><li>c. Tecnologías a utilizar</li></ul>
<b>Cuál es la estrategia</b> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Estrategia que maneje el mercado</li><li>b. Estrategia manejada por el mercado</li></ul>
<b>Cuando entrar un producto a un mercado</b> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Primer entrante (First Mover)</li><li>b. Seguidor en el mercado (Follower)</li><li>c. Entrada simultánea en los mercados</li><li>d. Entrada secuencial en los mercados</li></ul>

Fuente: Handbook of Marketing Strategy, Venkatesh Shankar, Gregory S. (2012)

En síntesis, entre los planteos expuestos por Wind (1982), Roberston (1983) y sus sucesores, se puede definir al marketing estratégico como un instrumento de planeación estratégica que utiliza la organización para materializar la propuesta de valor en los mercados objetivos. Para ello, la organización deberá contar con instrumentos que le permitan aprender e interactuar con el consumidor. Estos instrumentos son el conjunto de actividades que corresponden al marketing estratégico. Cabe señalar que estas actividades no requieren que las empresas sigan un único modelo para garantizar el éxito organizacional, más bien buscan que se logre una sintonía entre los objetivos organizacionales respecto de los objetivos que buscan sus mercados; entender el comportamiento de sus mercados ayuda a las empresas cumplir sus objetivos.

En la siguiente sección se muestran las dos líneas conceptuales de las lógicas dominantes de la propuesta de valor con la finalidad de presentar cómo la propuesta de valor es un término central en el marketing estratégico y cuáles son los discursos teóricos que la caracterizan.

### **2.1.3 PROPUESTA DE VALOR**

Los cambios en las actividades económicas globales en los últimos 40 años del siglo XX, impulsaron que el sector de los servicios tuviera una participación importante en el PIB de las naciones desarrolladas y emergentes Roura, (2016). Esta transición de actividades económicas enfocadas en la producción de bienes tangibles por actividades económicas enfocadas en la producción de intangibles ha tenido un impacto en la literatura de la propuesta de valor y en la del marketing.

El concepto de propuesta de valor se ha separado en dos lógicas (la lógica tradicional y la nueva lógica del marketing). La primera es la G-D Logic (*Good Dominant Logic* en inglés) y la segunda la S-D (*Service Dominant Logic*). El concepto de propuesta de valor desde una perspectiva G-D es introducido por Lanning y Michaels (1998) quienes definen la propuesta de valor como una promesa clara respecto a los beneficios tangibles e intangibles y el precio que la empresa prometerá a los clientes, citado por Skålén (2015).

Según Ballantyne (2011) hay 3 características que definen la propuesta de valor desde una lógica G-D. La primera de ellas es que la propuesta de valor es una promesa al cliente. La segunda es que la organización siempre es la que suministra el valor al cliente. Por último, es que se gestiona la creación de la propuesta de valor sin la participación del cliente. Skålén (2015) puntualiza que la literatura bajo esta lógica sugiere que la propuesta de valor será capaz de identificar las necesidades de los clientes a través de prácticas tradicionales como la investigación de mercados.

La lógica S-D hace una elaboración respecto a cómo el uso de recursos intangibles, tales como el conocimiento y las habilidades organizacionales, permiten que las organizaciones puedan crear promesas de valor en sus clientes. Tanto las empresas como los clientes se comprometen en el uso de recursos para co-crear valor. (Vargo y Lusch 2008, Aarikka-Stenroos y Jakkola 2011; Grönroos y Voima 2013). Citado por Skålén (2015).

La lógica enfocada en los servicios se diferencia de la lógica enfocada en los bienes, principalmente en la importancia que se le otorga a la experiencia del cliente en la co-creación de la propuesta de valor; autores Vargo y Lusch (2008) señalan que el valor será creado cuando el bienestar del cliente

sea mejorado notablemente, es decir la propuesta de valor es vista como una actividad experiencial, el cliente y la empresa deben interactuar para poder crear valor.

Los trabajos de investigación de autores como Ballantyne, (2011); Frow and Payne (2008), (2011); Ballantyne y Varey (2006) exponen cómo los diversos actores en una propuesta de valor en la lógica S-D, buscan llegar a un consenso para generar valor y relaciones redituables entre todas las partes. De acuerdo con (Ballantyne et al. 2011) las firmas buscan crear propuestas de valor recíprocas a través de los vínculos con sus clientes. Skålén (2015).

La creación de una propuesta de valor recíproca se define por apuntar al largo plazo, la satisfacción del cliente es una fase antes del surgimiento de actitudes más relevantes en los clientes como la confianza y la lealtad. Kuzgun y Asugman (2015) definen la lealtad del cliente a partir de la conceptualización de Hennig-Thurau (2002), al describirlo como una transición de una relación a largo plazo por una relación de negocios que se caracteriza por el vínculo emocional y por la aceptación del cliente al confirmar que resulta más beneficioso permanecer en la relación que terminarla.

Respecto a la importancia del entorno, la lógica S-D manifiesta que el valor es co-creado a partir de las interacciones con el cliente. Edvardsson (2011); Vargo y Lusch (2008). Es decir que la promesa de valor no puede ocurrir si no se asume el contexto del cliente en su creación. El contexto del cliente (y en menor proporción el contexto de otros actores) emerge como una dimensión central a la promesa de valor en esta nueva lógica, ya que el desarrollo de redes complejas (es decir la inclusión de diversos actores) son identificados por Kuzgun y Asugman (2015), como los niveles que conforman la creación de valor en los mercados.

Kuzgun y Asugman (2015) sugieren que en la actualidad se presentan redes complejas de interacción en los mercados, es decir que hay más de dos actores en la generación de la propuesta de valor y puede suceder que esos autores no sean la pareja formada por la organización y el cliente, sino más bien que la red esté conformada por varios clientes en donde intercambian información y sentimientos respecto a la empresa (el oferente del servicio). En la proposición de Hoffman y Novak (1996) se muestra este tipo de redes complejas de interacción de la propuesta de valor en los medios digitales.

Con la difusión del internet, las redes complejas de comunicación e interacción digital con el cliente se han vuelto trascendentales en el proceso de creación de valor. Las redes sociales como Facebook, Twitter tienen espacios de interacción en donde participan tanto empresas como clientes. Kuzgun y Asugman (2015), sugieren que debido a lo anterior las organizaciones de servicios deberán aprovechar esas plataformas para vincularse y proponer valor a sus clientes.

En resumen, la lógica de la propuesta de valor enfocada en el bien tangible (G-D) le da un papel central a la organización en la definición de valor y en el entendimiento de las necesidades del cliente. En cambio, lógica enfocada en el servicio (S-D Logic) considera el proceso de creación de valor como una actividad compleja y con la presencia de dos o varios actores.

En la anterior sección se introdujeron las dos líneas conceptuales de la propuesta de valor, la *Good-centered Logic* y la *Service-centered Logic*, a continuación se hará una descripción y una revisión de las teorías de la estrategia del marketing y la planeación estratégica del marketing, las cuales son conceptos que se desprenden y complementan al marketing estratégico y la propuesta de valor.

## 2.1.4 ESTRATEGIA DE MARKETING

La estrategia de marketing comprende el conjunto de decisiones realizadas por una organización que determinan: qué tipo de actividades de marketing se van a realizar, la forma en que se van a ejecutar esas actividades, y qué tipo de recursos de marketing se van a emplear para llevar a cabo esas actividades en los segmentos de mercado elegidos por la organización. Varadarajan (2009), sugiere que el tipo de decisiones de marketing que serán concebidas en las organizaciones deben poseer una naturaleza interdependiente, es decir deben ser consistentes con los objetivos generales de la organización y/o empresa. En virtud de lo anterior Mintzberg (1994), Pearce & Robinson (1994), Higgins & Vincze (1993), expresan que el marketing posee tal relevancia que permite darle continuidad y seguimiento a los objetivos organizacionales.

La consistencia de las decisiones de la estrategia de marketing con los objetivos organizacionales posee un papel importante en el suministro de valor a los clientes, puesto que la adopción de esfuerzos de marketing a nivel organizacional estimula una posición competitiva gracias al entendimiento de las respuestas provenientes de los mercados y los competidores. Varadajan, (2009); Gilligan (2009).

Srivastava, (1998) señala que desarrollar una estrategia de marketing facilita la posición competitiva de una organización y la retención de clientes, puesto que enfoca sus competencias en la creación de habilidades intelectuales orientadas a mejorar el manejo de los recursos de marketing en los mercados seleccionados.

El crecimiento del uso de las estrategias de marketing en las organizaciones ha generado un mayor espacio a propuestas de valor que no estén netamente vinculadas a la diferenciación por costos y/o precios; en efecto se ha visto ampliamente como los factores que no vinculen precio pueden influir un poco más en el comportamiento de los consumidores.

Concretamente, uno de los propósitos que posee la creación de una estrategia de marketing es facilitar y sostener la ventaja competitiva de una organización Day (1990); no obstante el anterior objetivo se ha situado como el único enfoque que debería tener el desarrollo de marketing en los mercados; en efecto la literatura de Varadajan, (2009); Srivasta, (1998); Carpenter, (1997); Ghosal, (1987), sugiere que los enfoques que debe tener una estrategia de marketing para que sea efectiva son: la creación de recursos intelectuales y de mercado, la gestión de relaciones mutuamente beneficiosas entre los participantes del intercambio en el mercado e influir en las percepciones y respuestas de los consumidores y los competidores.

Además de la generación de estímulos en los mercados, Gilligan y Wilson, (2009) denotan 4 dimensiones para establecer la efectividad de una estrategia en el campo del marketing: La cercanía de la organización al mercado, el desarrollo de concepciones realistas sobre el comportamiento y las tendencias del mercado, el análisis y posterior aprovechamiento de las competencias de la organización y la construcción de una base objetiva (es decir la generación de una propuesta de valor) que permita el sostenimiento de una ventaja competitiva a mediano y a largo plazo.

En síntesis la estrategia de marketing permite que una organización determine los recursos, capacidades y acciones de marketing que necesitara para comunicar su propuesta de valor, adicionalmente una estrategia que contemple la cercanía con el mercado estimula el sostenimiento de ventajas competitivas en los mercados y la construcción de una relación de lealtad con el cliente,

en donde este percibe que el valor que obtiene de la empresa no puede ser sustituido por el valor suministrado por otros competidores.

En los apartados anteriores se mostraron los conceptos y posiciones que rodean al marketing, al marketing estratégico, la propuesta de valor, la planeación estratégica y la estrategia de marketing, para dar una aproximación de lo que representan.

En la siguiente sección se muestra que define la planeación estratégica del marketing las dimensiones que lo comprenden y que dificultades enfrenta cuando se considera como un instrumento táctico del marketing.

## **2.1.5 PLANEACION ESTRATEGICA DEL MARKETING**

El proceso de planeación estratégica del marketing es un proceso que permite que las organizaciones destinen sus recursos con la finalidad de satisfacer al consumidor y así lograr una ventaja competitiva sostenible Kroon & Moolman (2007). La planeación estratégica del marketing se vincula con la formulación y la ejecución de estrategias que están fundamentadas en lograr un vínculo duradero con el cliente. Makhitha (2016).

Gilligan y Wilson (2009) expresan como la participación de la planeación estratégica del marketing en una empresa ha sido relegada exclusivamente a la definición de los objetivos de marketing de una organización, dejando el ejercicio de la planeación como una actividad asociada al control de recursos financieros.

La planeación estratégica del marketing está conformada por las 5 P's (*Planning, Ploys, Patters, Position and Perspectives*), Mintzberg (1987) las define de la siguiente manera:

- Planeación
- Táctica
- Líneas de Acción
- Posicionamiento
- Perspectivas

Estos instrumentos permiten la elaboración del plan estratégico de marketing de la organización y posteriormente la ejecución operativa del mismo, (lo que corresponde a acciones de marketing). El proceso de planeación estratégica del marketing requiere la identificación de particularidades internas (tales como recursos humanos, activos y/o recursos de marketing, capacidades financieras) y externas (tales como estructura competitiva, riesgo, mercados, industria) facultando que la organización desarrolle habilidades que le permitan diferenciarse y ser competitiva.

El siguiente marco realizado por Gilligan (2009) sintetiza como la planeación del marketing esta encauzada.

## FIGURA 2. EL PROCESO DE PLANEACION DEL MARKETING



Fuente: Strategic Marketing Planning, (2009) Capítulo 2

Según Piercy (2002) la planeación del marketing comprende 3 tipos de dimensiones, la primera se refiere a una dimensión analítica, en donde se emplean modelos y técnicas de planeación; la segunda dimensión es de tipo conductual, la cual involucra el compromiso y la motivación del capital humano y la última dimensión es la de tipo organizacional, esta conlleva todo lo relacionado a la cultura y la estructura organizativa.

Piercy (2002) y Mintzberg (1987) brindan algunas bases para la efectividad del proceso de planeación de marketing, ya que manifiestan que elementos de índole no racional (conducta humana) deben interactuar con las dimensiones racionales (analíticas y organizacionales), para lograr una planeación de marketing exitosa. Sin embargo, las organizaciones tienden a elegir una de las dos dimensiones.

Piercy (2002) señala como una búsqueda constante de racionalidad puede emerger como una falla para el proceso de planeación del marketing; un claro ejemplo de ello es un fuerte énfasis sobre el aspecto técnico de la planeación y no el aspecto creativo y /o estratégico; otro caso que emerge como falla en la planeación es un pensamiento organizacional que se rehúsa a ser flexible respecto a las necesidades del mercado. Esta falta de flexibilidad se debe a que se enfatiza fuertemente en el aspecto técnico/táctico de la planeación más no en el aspecto estratégico, o también se visualizan el aspecto técnico y estratégico como una sola variable en la planeación de marketing.

Mc Donald (2007) al igual que Piercy es otro autor que expone una de las fallas más comunes en la planeación de marketing; la cual es que se percibe a los instrumentos tácticos y estratégicos del marketing como conceptos similares. La principal característica que distingue estos dos conceptos es que el primero tiene un énfasis más cortoplacista y predecible en contraste con el último que es más complejo.

Morgan (1990) señala que el distanciamiento que puede tener una organización ante la realidad de su mercado meta, (es decir una pobre lectura de lo que representa el marketing) como otra de las fallas de la planeación del mercadeo. Cuando una organización, comprende el rol del marketing en el desarrollo de planes estratégicos, empiezan a emerger beneficios para cada uno de los partícipes.

Moses (2015) y Varadarajan (2010) expresan la presencia de numerosos beneficios que ofrece el desarrollo de la planeación del marketing, entre los cuales se encuentran son el reconocimiento de las capacidades organizacionales ante desarrollos inesperados del mercado objetivo, la creación (si es requerido) y una mejor utilización de recursos de marketing, ya que se tiene una mejor lectura del cliente y el consumidor; la planeación del marketing gestiona una mayor integración de esfuerzos encaminados a satisfacer las necesidades del mercado, por último los objetivos que provienen de la planeación permiten que se atiendan más efectivamente las demandas de los clientes. (Puesto que se tiene una visión clara a seguir)

En conclusión, autores en el área coinciden que la planeación estratégica del marketing es un proceso en donde los objetivos y la estrategia de mercadeo son producto del análisis de la capacidad de la organización y del perfil de los mercados en donde está opera. Smaliukiene (2016). Tal como se mencionó en apartados anteriores de este trabajo, para que las acciones de marketing (desde la planeación hasta la ejecución de la estrategia) transfieran exitosamente el valor prometido en los clientes, es importante que las organizaciones consideren los recursos con los que cuentan y también busquen integrar al cliente (a través de la participación activa de este), de este modo así se pueda crear valor para las partes involucradas.

En la siguiente tabla se ilustra que tipo de actividades conforman la planeación estratégica del marketing y que tipo de técnicas emplean las organizaciones para poder desarrollarlas.

**TABLA 2. LA ESTRUCTURA DEL PLAN DE MARKETING**

<b>Actividades a realizar</b>	<b>Técnicas a implementar</b>
<b>Resumen Ejecutivo</b>	
<b>Antecedentes del Plan</b>	
<b>Visión y la Misión de la Organización</b>	
<b>Visión y Análisis Situacional del Mercado</b>	
<b>Análisis del Microentorno</b>	Análisis DOFA Benchmarking
<b>Análisis del Macroentorno</b>	Análisis DOFA Estudio del Consumidor Estudio de la Competencia Análisis del ciclo de vida del mercado
<b>Análisis en el Posicionamiento</b>	
<b>El Mercado Objetivo</b>	Análisis del Mercado Segmentación del mercado
<b>Objetivos de Marketing según mercado objetivo</b>	Análisis del Mercado
<b>Plan de Posicionamiento</b>	
<b>La estrategia competitiva de marketing</b>	Selección del tipo de estrategia a utilizar (diferenciación, innovación, precio, enfoque en mercados nichos etc.)
<b>El Manejo de la Táctica de marketing (las 7 P's de Marketing Mix)</b>	Las 7P's (Producto, Precio, Plaza, Promoción, Evidencia Física, Procesos y Personas)
<b>Desarrollo de la marca</b>	Mapeo de Marketing (¿Cómo será mi propuesta de valor?)
<b>Presupuestos</b>	
<b>Revisión</b>	
<b>Plan de Acción</b>	
<b>Implementación y Control</b>	Manejo de plazos Medidas de Eficiencia
<b>Escenario de Contingencia</b>	

Fuente: Elaboración Propia

En partes anteriores del presente trabajo se introdujo los enfoques teóricos del marketing, el marketing estratégico, y la propuesta de valor, posteriormente para dar apoyo a los principales ejes teóricos se describieron que son la estrategia de marketing y la planeación estratégica de marketing las cuales funcionan como instrumentos que ayudan a suministrar la propuesta de valor,

Como última sección del marco teórico del presente trabajo, se muestra como es la gestión de la propuesta de valor y el marketing estratégico en las start-ups del segmento de alta tecnología. La sección teórica estará conformada de la siguiente manera se inicia con una descripción del marketing en el segmento de alta tecnología, posteriormente se muestra como las start-ups gestionan sus propuestas de valor y por último se muestra qué tipo de problemas enfrentan las start-ups en la gestión del marketing y de la propuesta de valor.

## **2.2 MARKETING DE ALTA TECNOLOGÍA**

Las industrias de alta tecnología se describen por estar rodeadas por incertidumbre competitiva y de mercado, Mohr (2000). Dado lo anterior, se postula que los convencionalismos en la planeación y en el desarrollo del marketing no se ajustan adecuadamente a las demandas de la “*high-tech arena*” y por consiguiente una nueva concepción del marketing estratégico es necesaria para subsistir en este entorno, Rangan & Bartus (1995), Shanklin & Ryans (1987)

Moses (2015) señala como el marketing de alta tecnología emergió como un campo de estudio separado al marketing convencional, puesto que las acciones estratégicas y tácticas (si son necesarias estas últimas) para el mantenimiento y la construcción de mercados tecnológicos es diferente del marketing en productos con una base tecnológica inexistente (es decir productos que no requieren una gran cantidad de conocimiento para ser fabricados). Una de las principales diferencias entre los dos tipos de marketing es el entorno, para una empresa de alta tecnología el escenario que debe enfrentar se define por la irregularidad, la presencia de obstáculos y competidores ofensivos. Brem, Baccarella & Voigt, (2011); Mohr, Sengupta & Slater, (2010); Mohr & Sarin (2009).

La literatura en marketing de alta tecnología Yadav, (2006); Mohr (2005) señala que el escenario del marketing de alta tecnología posee tres características que lo definen plenamente. Incertidumbre de mercado, Incertidumbre tecnológica y volatilidad competitiva. Cada una de las anteriores características está definida por la ansiedad, la incertidumbre y la rápida transformación tecnológica.

La incertidumbre de mercado hace referencia a cómo los consumidores enfrentan y actúan, respecto a cómo un nuevo desarrollo tecnológico será capaz de satisfacer las necesidades en un mercado que no posee estándares de innovación determinados Moses (2015), Mohr (2005) & Moriarty & Koschnik, (1989). Por su parte, la incertidumbre tecnológica se refiere a cómo el mercado posee dudas respecto de si nuevas innovaciones son capaces de suministrar una propuesta de valor tangible que responda a sus necesidades insatisfechas. Mohr, (2005) & Moriarty & Koschnik, (1989), a su vez otro componente de incertidumbre es la rápida obsolescencia de la tecnología y de los modelos de negocios en el segmento tecnológico; haciendo así alusión al concepto de “*Destrucción creativa*” de Schumpeter (1942). Por último, la volatilidad competitiva hace referencia al contexto competitivo en el que operan diversos actores en el segmento de alta

tecnología, Moses (2015), Yadav, (2006), Mohr, (2005); Moriarty & Kosnik, (1989) en el cual resulta difícil descifrar quienes serán los próximos competidores y con qué tipo de innovación y/o ventaja competitiva entraran al mercado impactando directamente en el acortamiento del ciclo de producto, de mercado y de la industria Yadav, (2006), Qian & Li, (2003); Benkenstein & Bloch, (1994); Romer & van Doren, (1993).

Moses (2015) postula como los accionamientos y las prácticas de marketing de las organizaciones están directamente influenciadas por el ambiente en el cual coexisten. John, (1999) expresa que debido a las particularidades propias del segmento de alta tecnología, la planeación y estrategia del marketing deben ajustarse y responder en función de la irregularidad del ambiente de mercado. Yadav et al, (2006); Uslay, (2004); Weerawardena & O’Cass (2004); Gardner, (2000), y Mohr (2000).

Craven (2000) resalta como la volatilidad y la veloz transformación tecnológica del sector, requiere que las organizaciones se apropien y desarrollen estrategias de marketing diferenciadoras, las cuales tienen un impacto en el éxito de la organización en los mercados tecnológicos. Citado por Moses (2015).

En la sección anterior se mencionaron las características que definen el marketing en las organizaciones con actividades de alta tecnología (volatilidad e incertidumbre) y cómo impactan en la ejecución del marketing, reconociendo la trascendencia de ajustar las estrategias de marketing con la finalidad de responder y acoplarse a las condiciones cambiantes del mercado.

### **2.2.1 CREACION Y EJECUCION DE LA PROPUESTA DE VALOR EN LAS START-UPS EN SEGMENTOS TECNOLOGICOS**

El marketing ha sobrellevado transformaciones en su foco central, anteriormente las actividades relacionadas al marketing dentro de una organización estaban encaminadas a desarrollar un producto tangible a través de acciones tácticas, en la actualidad el eje de las actividades de marketing están concentradas en los servicios y en el mantenimiento de un vínculo con el cliente, Vargo & Lush (2004).

Anteriormente se consideraba que la co-producción de una propuesta de valor en las organizaciones solamente se limitaba a los mercados de consumo, es decir se relegaba este tipo de vínculos en el segmento B2B. No obstante, las prácticas de co-producción en clientes industriales han venido aumentando con el tiempo. Kohtamäki & Rajala (2016)

La presencia de literatura que estudie como start-ups tecnológicas crean y desarrollan sus propuestas de valor en el segmento B2B es escasa. La definición del valor que se desea entregar a los clientes ha sido una labor complicada para las organizaciones tradicionales y para las start-ups ha sido mucho más compleja.

Fisher (2012) en sintonía con Kurek y Kandemir (2016) y Mc Grath (2010) expresa que aquellas start-ups que tengan la capacidad de experimentar y vincularse con sus clientes será crítico para la creación de valor, es decir que al concepto de creación de valor en el segmento tecnológico se le debe otorgar una naturaleza cambiante.

Una de las dificultades que ha encontrado la lógica tradicional del marketing (marketing táctico) respecto a brindar conceptos útiles para la creación de valor de las start-ups, es que asume que los clientes de las start-ups tienen pleno conocimiento de la utilidad de los servicios que estas ofrecen.

Los bienes y servicios de la industria tecnológica cambian tan rápido que los consumidores no tienen la capacidad de descubrir y comprender esos cambios, Molendijk (2017). Debido a esto es importante que se involucre al cliente en el proceso de creación de valor. Kowalkowski (2016).

El papel del marketing estratégico, además de brindar valor, es lograr que el consumidor comprenda el producto y comprenda sus necesidades. Doyle (2004) señala que la creación de valor basada en el marketing no solo demanda el entendimiento del mercado, si no la participación de este, el entendimiento de las dimensiones competitivas de la organización; esto es que el cumplimiento de la propuesta de valor y la adquisición de ventajas competitivas, se logra mediante la integración del cliente y de distintas áreas de la organización que no solo tengan que ver con el marketing. Tal como postula Hassan (2012) el modelo de negocio de una organización deberá estar basado en el valor.

El trabajo investigativo de Molendijk (2017) en cooperación con la universidad de Twente, arroja que la integración del cliente y otros grupos de interés de la start-up son fundamentales en la creación de la propuesta de valor, ya que podrán alinear qué tipo de esfuerzos de marketing son necesarios. De igual modo se evidencia que la transformación de las actividades de marketing estratégico para que se ajusten a la propuesta de valor, sucede en las fases tempranas de las start-ups, de tal modo estas puedan empezar a crear mercados.

Mohr (2010) adiciona que la aplicación de prácticas de gestión del marketing estratégico en ese tipo de firmas aumentan la satisfacción del cliente y a su vez conduce estabilidad al crecimiento de la firma”, es decir que el desarrollo de una propuesta de valor y su posterior ejecución se potencian con la estrategia de marketing y las acciones de marketing estratégico.

Sintetizando, los resultados de la investigación de Molendijk (2017), los principios de creación de valor guiarán las actividades de marketing de las organizaciones.

Una start-up deberá buscar la mejor combinación de valor, que será producto de la unión del valor interno de la empresa (que está contemplado en los objetivos y acciones de marketing de la organización) y el valor externo (que define el valor en función de la satisfacción del cliente). En esa búsqueda de la mejor combinación para estructurar la propuesta de valor, las start-ups enfrentan problemáticas de índole interna y externa, las cuales se mencionan en mayor detalle en el siguiente apartado.

## **2.3 PROBLEMAS EN EL MARKETING ESTRATEGICO DE LAS START-UPS DE ALTA TECNOLOGIA**

Contrario a lo que se puede considerar la tasa de éxito en el mercado de una start-up no está únicamente basado en el desarrollo de tecnologías avanzadas, este tipo de empresas encuentran dificultades en la adquisición de ventajas competitivas en un ambiente complejo.

La probabilidad de éxito y las capacidades competitivas de las start-ups son resultado de una combinación del uso de tecnologías avanzadas y las capacidades de marketing para lograr

transmitir el valor de estas tecnologías en la base de clientes de las start-ups. (Mohr, 2010; Kakati, 2003)

Los retos que enfrentan las start-ups tecnológicas en el desarrollo del marketing estratégico están vinculados a las características que posee el sector tecnológico en sí. Gliga (2010).

A continuación, se dará más detalle y se explicará en qué consisten cada una de las dificultades que enfrentan las start-ups en el desarrollo de marketing estratégico. En la parte de anexos se resume en un gráfico los desafíos que tiene el desarrollo del marketing estratégico en las start-ups.

### **2.3.1 FACTORES EXTERNOS QUE DIFICULTAN EL MARKETING ESTRATEGICO EN LAS START-UPS. MOHR (2010)**

A continuación se muestra que factores externos dificultan la aplicación del marketing estratégico, entre los cuales están:

#### **Las características del sector tecnológico:**

- **Incertidumbre Tecnológica y del mercado:** Los mercados en segmentos tecnológicos enfrentan incertidumbre respecto a las propuestas innovadoras de valor de las start-ups, puesto que se enfrentan a diversas cuestiones como la adopción rápida de una nueva tecnología, o seguir usando las soluciones tradicionales. Por consiguiente, el nivel de incertidumbre aumentará como producto de la rapidez del cambio tecnológico en el sector. Heide & Weiss (1995).

Esta falta de información y comprensión de los servicios ofrecidos por las start-ups debido al rápido paso de las tecnologías, obstaculiza para las start-ups la labor de identificar las necesidades del mercado, en otras palabras, las compañías no podrán estar seguras de la factibilidad de sus servicios.

De igual modo la incertidumbre tecnológica y de mercado a su vez afecta un gran número de decisiones críticas de gestión como la planeación, la estrategia, facturación entre otras. (Mc Dade, 2010), por lo tanto, las decisiones de modelo de negocio y desarrollo de producto en este tipo de industrias tienden a ser más experimentales. Eisenhardt (1995)

- **Volatilidad Competitiva:** La incertidumbre tecnológica está vinculada con la volatilidad competitiva de la industria tecnológica, este segmento de mercado está descrito por un marketing estratégico agresivo el cual está en una constante búsqueda de crear innovaciones tecnológicas disruptivas.

La volatilidad competitiva se caracteriza por una alta incertidumbre respecto a los competidores existentes y nuevos, y sobre cómo son sus estrategias de mercado. Mohr (2010)

### 2.3.2 FACTORES INTERNOS QUE DIFICULTAN EL MARKETING ESTRATEGICO EN LAS START-UPS. MOHR (2010)

A continuación se detalla como cuestiones internas de la start-up impactan en la aplicación del marketing estratégico, entre ellas están:

- **Características organizacionales de las Start-ups tecnológicas:** La estructura organizacional de las start-ups requiere que estas posean un grupo de recursos cruciales para subsistir y sobresalir en sus mercados, entre estas capacidades se encuentran las capacidades de marketing con un alto nivel de adaptación y flexibilidad, seguido por capacidades del capital humano; autores como Mohr y Shooshtari (2003) sugieren como estas capacidades pueden obstaculizar en si el desarrollo de una start-up tecnológica, ya que suele suceder que la definición de la propuesta de valor de la empresa (es decir determinar qué objetivos de marketing estratégico deben seguir la empresa) es una labor complicada, ya que puede haber distintos enfoques dentro de una empresa, respecto a que objetivos de marketing se deben seguir.

Además, las start-ups se caracterizan por ser establecidas por emprendedores que poseen una fuerte orientación tecnológica, con escasa formación en marketing estratégico y habilidades de gestión, lo anterior ha caracterizado que las start-ups valoren más los aspectos tecnológicos de un producto, sin saber cómo generar una promesa de valor acorde al mercado.

Las capacidades de marketing estratégico son altamente necesitadas en el segmento tecnológico puesto que tienen poca valoración o son difíciles de hallar en este tipo de start-ups. Mohr y Shooshtari (2003). La deficiencia en adquirir y desarrollar el marketing estratégico y asumir habilidades de gestión, impactan directamente en las tasas de falla de las start-ups. Costa, (2004)

De igual modo Mohr (2010) remarca la necesidad de poseer capacidades de marketing, las cuales sean flexibles y tengan la posibilidad de adaptarse en función de los cambios del mercado. Para así mejorar la tasa de subsistencia de las start-ups.

- **Acceso a Capital y Obtención de recursos de marketing:** Está vinculado a la dificultad que enfrentan las start-ups para adquirir capital y posteriormente para contratar recursos en el área de marketing. Las start-ups tecnológicas encuentran difícil atraer financiamiento para sus operaciones, puesto que operan en entornos competitivos de alto riesgo. Por ende no disponen de los fondos necesarios para captar talentos en marketing.

De igual modo, Lehtimaki (2009) postula que otro factor que impide el acceso a capital en las start-ups es la brecha que hay entre los conocimientos del fundador de la start-up y los posibles inversionistas. Esto significa que los inversionistas tendrán dificultades en comprender el potencial tecnológico del producto o servicio de la start-up. Citado por Mohr (2010).

### 2.3.3 RETOS QUE ENFRENTA EL MARKETING DE PRODUCTOS TECNOLÓGICOS

A continuación se da un breve detalle de cuáles son los retos que enfrenta el marketing de productos tecnológicos, entre los cuales están:

- **Adquirir inteligencia y capacidades de marketing:** comprender las necesidades del mercado se ha considerado la base de una propuesta de valor exitosa y de una estrategia de mercado. No obstante, cuando se opera en un alto grado de incertidumbre y desconocimiento de los cambios que puedan suceder en el mercado, las start-ups deben asumir una perspectiva de transformación continua ante necesidades inciertas.

Los instrumentos tradicionales de investigación de mercado no funcionan en este tipo de empresas, puesto que al ofrecer productos complejos no es sencillo puntualizar qué es lo que desea el cliente en el producto. Es decir, la start-up debería ir aprendiendo a partir de la experimentación con el mercado.

Gliga (2010) señala que la posibilidad de desarrollar vínculos en la co-creación de valor (es decir apoyarse en el cliente para definir acciones de marketing estratégico) puede ayudar a reducir la incertidumbre respecto a las necesidades del cliente, a su vez el cliente podrá aprender del producto y como este satisface sus necesidades, reduciendo así su ansiedad ante el desconocimiento de este.

La co-creación de valor es una actividad que puede lograrse si las empresas cuentan con algún tipo de capacidades de marketing.

Estas competencias únicas (capacidades) desarrolladas internamente, deberán ser acumuladas, coordinadas y perfeccionadas con el paso del tiempo. Según el planteo de Grant (1996) se entiende que las capacidades de marketing son un sistema complejo de decisiones encaminadas a la ejecución de actividades que permitan obtener mejores resultados empresariales, mediante actividades de valor diferenciado.

Santos, Sanzo, García y Tres Palacios (2007) definen a las capacidades de marketing como un conjunto de procesos complejos que combinan los recursos organizacionales y la inteligencia de mercado para la generación de valor. Las capacidades de marketing tienden a materializarse cuando tienen un enfoque resolutivo y buscan responder a los problemas de los clientes. Tsai y Shih, (2004); Werawardena, (2003); Vorhies, (1998). Citado por Santos, Sanzo, García y Tres Palacios (2007).

Guenzi y Troilo, (2006); Slater y Narver, (2000); Day, (1994) expresan que la preparación con la que contara una organización para brindar valor superior a sus clientes, está fuertemente vinculada con las capacidades de marketing que esta tenga.

La disponibilidad de las capacidades de marketing posee un vínculo directo en el suministro de valor y en la satisfacción de los clientes. A partir de la respuesta positiva de los clientes hay un impacto positivo en el modelo de negocio de la organización. Hooley, (2005).

Day (1994) postula 3 tipos de capacidades de marketing que hay en las organizaciones:

- Capacidades de afuera hacia adentro: Tal como su nombre lo indica, este tipo de capacidades son aquellas que se desarrollan y se materializan a partir de las demandas y las oportunidades del mercado. Entre ellas se encuentran (gestión de finanzas, producción, desarrollo tecnológico)
- Capacidades de adentro hacia afuera: son el tipo de habilidades y procesos que permiten que las empresas logren comprender a sus mercados objetivos, la finalidad de estas capacidades es unir las capacidades externas con las internas.
- Capacidades Abarcativas: están compuestas por las capacidades externas y/o funcionales que buscan aprovechar las oportunidades del mercado y por las capacidades internas. Las capacidades abarcativas están soportadas en el análisis intra e inter organizacional, de tal modo se logre una propuesta de valor uniforme. Dentro de esta última capacidad se desprenden 6 subcategorías de capacidades de marketing.
  1. Capacidad de Ajuste Estratégico: esta capacidad muestra cuál es la probabilidad de las empresas de desarrollar una planificación estratégica de marketing, y si esta estrategia posee una respuesta rápida ante los cambios del entorno.
  2. Capacidad de actuación operativa: Muestra como la empresa le da seguimiento a sus planes comerciales
  3. Capacidad de desarrollo de nuevos productos o servicios: muestra el tipo de respuesta de la empresa, ante los cambios y la incertidumbre de los mercados tecnológicos.
  4. Capacidad de fijación de la política de precios: Como la empresa monetiza el valor que genera en los mercados.
  5. Capacidad de ventas y comunicación del valor generado por la empresa.

Otro reto que tiene el marketing de productos tecnológicos es la estrategización del programa de marketing, a continuación se da un breve detalle.

- **Estrategizar el programa de marketing:** Para una start-up es difícil determinar el tipo de valor que desea ofrecer, ya que además de la incertidumbre del sector tecnológico, las start-ups no cuentan con recursos financieros y humanos que ayuden a darle un enfoque más estructurado al plan de marketing estratégico.

En la anterior sección se mostró que el marketing de alta tecnología está caracterizado por la incertidumbre y como la inestabilidad del sector impacta en la forma en que una start-up crea su propuesta de valor y se relaciona con su cliente.

Además de los factores externos, se detalló como los factores internos relacionados con la estructura organizacional de las start-ups impacta directamente en el tipo de valor que suministra a sus clientes.

## 3 METODOLOGÍA

### 3.1 PREGUNTAS DE INVESTIGACION

Como parte de una necesidad de aumentar la cantidad de investigaciones que estén abocadas a analizar el marketing estratégico, en la presente tesis se desarrolló un estudio de caso, el cual responde al objetivo general de este trabajo, que es analizar y explicar cómo una empresa pequeña del sector tecnológico crea valor en sus clientes cuando aplica el marketing estratégico.

En la investigación académica del marketing, la presencia de estudios que toquen la temática del marketing estratégico escasean, autores como Varadarajan (2010), (2009); Reibstein (2009), Hunt y Morgan, (2001); Wind y Robertson (1983). Expresan la necesidad de realizar trabajos que analicen la parte estratégica del marketing.

La presencia de investigaciones que abordan como es la creación de una propuesta de valor por parte de pequeñas empresas latinoamericanas escasean aún más, por los siguientes motivos: la informalidad o la falta de actividades de marketing en estas organizaciones, y una tendencia en realizar investigaciones en disciplinas que resultan ser más relevantes. Olavarrieta (2008).

Lo anterior influye en que no sea una prioridad la realización de estudios académicos sobre estas actividades, ya que la gran mayoría de las pequeñas empresas de la región no las llevan a cabo. Ya cuando las pequeñas empresas ven afectado su nivel de *performance* (rendimiento) es cuando deciden realizar algún tipo de cambio en sus actividades de marketing para generar más valor.

Partiendo de la revisión de los antecedentes en la materia, emerge que la gestión de la propuesta de valor a través del marketing estratégico en segmentos de alta tecnología requiere un análisis separado de la teoría tradicional del marketing; ya que el desarrollo de una propuesta de valor en la industria de alta tecnología, posee características particulares que demandan un análisis flexible que permita describir y entender qué caracteriza la dinámica de creación de valor, qué retos enfrenta y qué transformaciones ha tenido.

En virtud de lo anterior, la pregunta investigación a resolver es:

*¿Cómo una start-up crea valor aplicando el marketing estratégico?*

### 3.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

El objetivo general es indagar de qué forma las start-up logran crear valor para sus clientes aplicando el marketing estratégico.

#### 3.2.1 Objetivos Específicos

- Analizar cómo se aplica el marketing estratégico en la promesa de valor de la empresa hacia sus clientes.
- Mostrar la importancia del marketing estratégico como práctica empresarial de creación de valor.

## 4 ASPECTOS METODOLOGICOS

### 4.1 Tradición metodológica: estudio de caso

Se elige el método cualitativo puesto que responde a los objetivos del presente trabajo ya que los rasgos explicativos de la metodología cualitativa son idóneos para estudiar transformaciones de índole organizativa y social, Ugalde y Balbestre, (2010), Flick, (2009). Una investigación cualitativa tiene mayor capacidad esclarecedora, debido a la presencia de propiedades explicativas y exploratorias, que le brindan al ser humano una participación más activa en contraposición del rol pasivo de la metodología cuantitativa Boeije, (2010). Según Ruiz (1996) cuando la investigación está encaminada a absorber las experiencias y significados de las cosas que se dan en un solo caso, el método cualitativo es el más apto para elegir. Debido a esto el método cualitativo responde a los objetivos que busca esta tesis.

La selección de una start-up como caso de estudio, tiene como objetivo contemplar desde un marco analítico del mercadeo estratégico, cómo una start-up busca crear valor a través de un producto o servicio específico en un entorno con incertidumbre, como es el sector tecnológico.

Perry (1998) dice que el estudio de caso funciona como un instrumento de investigación que brinda un mejor acercamiento a la realidad, ya que el estudio de caso es una estrategia metodológica que busca comprender actividades en contextos singulares, Eisenhardt, (1989) por lo tanto, lograr establecer un análisis del marketing estratégico en una organización, solo se puede lograr mediante la investigación inductiva (cualitativa) puesto que brinda interés por los significados que los individuos le dan a su entorno Flick (2012), citado por Hernández, (2014).

**TABLA 3: Criterios que caracterizan a la empresa.**

<b>Industria: IT</b> Se procede a elegir este tipo de industria puesto que opera en un ambiente incierto, dinámico y de rápido crecimiento, el cual ha impactado en las estructuras organizacionales y productivas de las economías mundiales en los últimos 25 años (Luthje, Hurtgen, Pawlicki, Sproll, 2013)
<b>Sector Económico:</b> terciario/ cuaternario El sector terciario es elegido al tener la industria IT como una de los principales segmentos generadores de crecimiento y prosperidad en el mundo, por lo tanto evaluar ese fenómeno en un país en vía de desarrollo da una mayor aproximación a cómo se caracteriza el sector y las empresas que operan en este en un ambiente de irregularidad, Sultan (2009)
<b>Actividad:</b> Que posean base tecnológica en el suministro de sus servicios, <b>Personas contratadas:</b> Entre 10 a 50 empleados, se decide que sea una pequeña empresa ya que las pymes son trascendentales en las economías de la región, según la CEPAL (2018) el 99% de las empresas formales latinoamericanas son PYMES.
<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Antigüedad:</b> entre 5 a 10 años</li><li>- <b>Fuente Financiera:</b> Capital Argentino</li><li>- <b>Clientes:</b> Base doméstica actualmente,</li><li>- <b>Generación de Conocimiento:</b> Medio- Alto. Innovadora</li><li>- <b>Estrategia de Posicionamiento en el Mercado:</b> Calidad y diferenciación.</li><li>- <b>Ubicación:</b> Capital Federal</li><li>- <b>Situación de Crecimiento:</b> Emergente</li></ul>

## 4.2 Trabajo de campo

Para realizar el trabajo de campo durante agosto y septiembre del 2018 se realizó una guía de preguntas para entrevistas semiestructuradas las cuales incluyen los conceptos revisados en el marco teórico. Las entrevistas se realizan de modo personal con la gerencia de marketing y con el fundador de la empresa. En la parte de anexos se podrá encontrar los cuestionarios empleados.

Se elige a la empresa objeto de estudio ya que además de cumplir con los criterios de selección de estudio de caso, ha sobrellevado un proceso de transformación en los últimos 4 años lo cual responde a los objetivos de exploración y explicación de la presente tesis.

Se elige a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires como la locación en donde debía estar situada la empresa caso de estudio, porque concentra una mayor cantidad de start-ups, facilitando así la realización de las entrevistas. Se contacta a la empresa a través del director de la Maestría por correo electrónico, se realizan intercambios por Skype y LinkedIn-in para concretar las dos entrevistas.

Se realizan dos entrevistas semiestructuradas con el gerente de Marketing y con el Fundador y actual *Chief Revenue* de la empresa, para comprender y tener una aproximación más amplia de cómo crean una promesa valor y si el marketing estratégico les ha permitido lograrlo.

La anterior elección está fundamentada, en que la entrevista semi-estructurada estimula la recolección detallada de información, mediante el entendimiento del sujeto entrevistado, en oposición a la categorización de los eventos en función de teorías existentes empleado por la

metodología cuantitativa; Fontana y Frey (2005); Lucas y Berrios (2003) (citados por Jiménez, 2011).

Asimismo, la utilización de la entrevista para guiar una investigación cualitativa logra que esta sea más flexible respecto a la fijación y obtención de los objetivos de investigación. Jiménez (2011), es decir la misma se adapta en función de los resultados. Esto es logrado por el uso de la conversación. Kvale (1996) citado por Martínez, (2013). Dos entrevistas fueron grabadas y redactadas en apuntes; durante la charla con los entrevistados se procedió a tomar notas. Adicionalmente, se solicita a los entrevistados materiales que muestren los objetivos de marketing de la empresa.

### **4.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **4.3.1 Registros Documentados, Recolección de la información.**

Además de la información obtenida en las entrevistas semiestructuradas, se emplean fuentes secundarias de información tales como atender a conferencias y eventos relacionados al desarrollo de start-ups, y la realización de consultas a docentes en marketing, marketing digital y emprendedores en el sector de la tecnología.

#### **4.4 Análisis de los datos**

Para el análisis de las entrevistas se procede a escuchar los audios de las entrevistas y a realizar anotaciones adicionales respecto a las observaciones de los entrevistados, posteriormente se transcribe digitalmente y se empieza a categorizar la información de acuerdo con los ejes conceptuales del marco teórico, Rodríguez (1996) denomina este proceso como el uso de criterios temáticos para la depuración de datos.

Después de esto se re-leen las entrevistas y se realiza un análisis de la propuesta de valor de la empresa por medio del marketing estratégico, tomando como base el esquema conceptual utilizado en el marco teórico para lograr tener un panorama más detallado de lo que realiza la start-up, y si esta responde a los planteamientos teóricos revisados en esta tesis. Tomando como referencia un trabajo de tesis de una edición pasada de la maestría Gonzalo (2012), se empleó el "*Theory Building*"; Eisenhardt y Graebner (2007) lo describen como hallar elementos del marco teórico en los casos de estudio, implicando la obtención de resultados que difieran del marco teórico, o que surja una situación opuesta en donde la teoría reafirma los hallazgos de la investigación.

#### **4.5 Dificultades Encontradas**

Una de las dificultades encontradas durante la realización de este trabajo fue que la empresa objeto de estudio no compartió información relacionada a su facturación entre los años 2015 al 2018.

## 5 CASO DE ESTUDIO

### 5.1 FLIMPER

#### 5.1.2 Perfil de la empresa y desarrollo

Flimper es una start-up de 10 empleados que a Junio del 2019 se dedica a la optimización de anuncios (publicidades) de empresas multinacionales principalmente en redes sociales como Instagram y Twitter. Nace en el año 2014 producto de la inconformidad de su fundador y actual *Revenue Manager*, ante las pocas opciones que brindaba en ese entonces la plataforma Groupon<sup>3</sup> a sus usuarios, ya que esta ofrecía un limitado número de descuentos en función del cupo de la tarjeta de crédito de sus consumidores.

A partir de ello, nace la idea de crear una plataforma web que estuviese dedicada a facilitar el acceso y la obtención de cupones y/o descuentos a los usuarios, sin el excluyente de tener una tarjeta de crédito, en ese entonces Flimper tenía el nombre de Descuentos Arg, el cual respondía a su actividad principal.

En menos de un año, la iniciativa de dar acceso ilimitado a descuentos resultó exitosa ya que Descuentos Arg contaba con un total de 30 mil usuarios y una frecuencia de uso alta, no obstante para el fundador de la empresa el modelo de negocio de Descuentos Arg no podía ser monetizado. Es decir, las conversiones que esta realizaba (entiéndase por conversión como la tasa de usuarios que empiezan a usar activamente la plataforma) no generaban ningún tipo de facturación.

El tener una start-up que no generaba ingresos y el poseer una comunidad de usuarios con un conjunto de necesidades crecientes, que no solo se limitaban a la demanda de descuentos, si no que exigían una propuesta de valor más amplia, le impuso nuevos retos a la empresa. Flimper, en ese entonces conocida como Descuentos Arg, mantuvo en cierto modo la esencia de su negocio, ya que esta siguió ofreciendo descuentos, pero generó una transformación en su propuesta de valor puesto que siguió suministrando descuentos a los consumidores finales, pero desde el ofrecimiento y desarrollo de publicidades a determinados mercados.

Flimper encontró en el segmento B2B, el formato adecuado para monetizar sus operaciones, puesto que facilita el acceso a descuentos a los consumidores finales, mediante la gestión de los anuncios publicitarios de importantes compañías.

A partir de allí la empresa busco ampliar su mercado objetivo. Inicialmente el gerente de marketing, recurrió al envío de publicidades digitales a clientes potenciales. Poco después de darse cuenta que este tipo de estrategia no funcionaba en un mercado B2B con esas características, decidió usar un proceso tradicional más efectivo, que es captar posibles clientes contactando a los Brand Managers de las empresas objetivos en LinkedIn-in, con el objetivo de programar reuniones de negocios.

Uno de los problemas que tenía contactar vía LinkedIn-in a los Brand Managers era que no había encuentros cara a cara entre la empresa y sus clientes, haciendo que ambas partes no pudieran expresar sus necesidades respecto al servicio de optimización.

---

<sup>3</sup> Groupon es una empresa que se dedica a publicar en su sitio web cupones de descuentos de compañías locales.

A partir de lo anterior el gerente de marketing decidió que para hacer más completo el proceso de captación de clientes era necesario realizar reuniones de negocios antes y durante la contratación del servicio de optimización.

El objetivo de esas reuniones era brindarle a los clientes potenciales información sobre sus mercados objetivos (es decir los clientes querían saber cómo estaba segmentado su mercado, cuál era el comportamiento de compra de sus usuarios, cuáles eran sus necesidades no satisfechas entre otros datos claves), poco después de haber implementado la realización de las reuniones de negocio con los clientes, el gerente de marketing se percató que la empresa no sabía cómo brindarle información a sus clientes debido a que desconocía cual era el mercado objetivo de sus clientes.

Lo anterior dificultó que el servicio de optimización pudiera hacer publicidades personalizadas, ya que Flimper no podía ofrecer soluciones de optimización que respondieran a las necesidades.

Ese desconocimiento de las necesidades del mercado objetivo, tuvo impacto en el nivel de satisfacción de los clientes de Flimper, ya que estos no buscaban contratar los servicios de optimización de anuncios, porque no se encontraban satisfechos con el valor que les daba Flimper.

La anterior situación hizo que el gerente de marketing comprendiera que además de realizar reuniones de negocios y el suministro del servicio de optimización de anuncios, la compañía debía brindar acompañamiento a sus clientes durante todo el ciclo del servicio de optimización, un ejemplo de este acompañamiento que debía hacer la empresa, era ayudar a los clientes a analizar los intereses de sus usuarios finales, mediante él envió de información sobre las expectativas de interacción con que tenían los usuarios finales. (p.ej. envió de los comentarios de los clientes)

Después de que el gerente de marketing identificó que no había acciones de marketing que acompañaran al cliente en su proceso de compra (es decir cuando el cliente decidía contratar los servicios de optimización), empezó a desarrollar un plan de marketing el cual tuviera acciones de acompañamiento tales como: Cuando Flimper empezaba una optimización en redes sociales, sin que el cliente lo pidiera Flimper le pasaba los nombres, correos electrónicos y contactos de los usuarios finales de sus redes sociales, de tal modo que sus clientes pudieran crear vínculos de confianza con sus usuarios finales a través de la oferta de soluciones de producto más personalizadas.

Otra acción de acompañamiento que se desarrolló fue darles seguimiento a los clientes después de haber adquirido o cancelado el servicio de optimización, de tal modo la empresa pudiera saber qué tipo de necesidades tenía el mercado respecto a la optimización de anuncios.

El proceso de segmentación acotado del plan del gerente de marketing ayudó a Flimper hacerse un nombre en la industria de publicidad digital. Actualmente los clientes de Flimper se caracterizan por ser empresas de gran tamaño como HBO, Coca Cola, P & G, MasterCard, Mondelez, ICBC, Lufthansa, Motorola, Arcor, Directv, entre otros.

En la actualidad, la empresa se dedica a optimizar los anuncios de las empresas en las redes sociales tales como Twitter, Instagram y Facebook, es decir emplea interfaces tecnológicas y publicitarias para el desarrollo de modelos de segmentación digital tales como el hashtag, palabras claves, reconocimiento de imágenes, que permiten identificar al usuario objetivo y desarrollar interacciones personalizadas con él.

La actividad central de Flimper en la actualidad es fortalecer el vínculo que hay entre el usuario (consumidor final) y el anunciante de la publicidad (cliente directo de Flimper) a través de las redes sociales. Lo anterior permite que el anunciante pueda ofrecer una experiencia de usuario personalizada a sus consumidores finales y tener mejores márgenes de ventas.

El tipo de reacciones buscadas en los consumidores son aquellas que hacen que las campañas se vuelvan “*Trending Topic*”, que sean virales, que generen un alto nivel de discusión en las redes sociales y por último, que se transformen en conversiones (es decir que a partir de una publicidad llamativa, esta impulse las ventas del producto en cuestión). Para lograr el proceso descrito anteriormente, Flimper cuenta con dos procesos:

El primero denominado Funnel de conversión externa que se emplea para la captación de clientes potenciales, este Funnel funciona del siguiente modo:

Flimper contacta a un Brand manager vía LinkedIn-in, si este tiene interés se procede a enviarle un email con presentaciones que muestran los servicios ofrecidos de Flimper y los casos de éxito de las campañas que fueron optimizadas por Flimper, al generar más interés en el cliente potencial se procede a establecer una reunión de negocio en donde se establecen los términos del anuncio a contratar, si hay una respuesta positiva por parte del cliente y si se genera la orden de publicidad, se da inicio a la optimización de anuncios en las redes sociales del cliente.

El otro es denominado Funnel de conversión interna y es un proceso de soporte al Funnel de conversión externa, es decir que al tener un cliente potencial, a sus usuarios finales se les da seguimiento, se le envían emails y publicidades personalizadas para tener una respuesta afirmativa de su parte.

Hace poco el gerente de marketing identifico un estancamiento en su base de clientes, es decir que las empresas-clientes no tenían interés en adquirir los servicios de Flimper, esto fue producto de que la empresa ejecutaba desde el 2015 una estrategia de mercado enfocada netamente en generar una mayor cantidad de anuncios sin hacer gran énfasis en la calidad de estos.

La estrategia de mercado ejecutada desde el 2015, era la primera estrategia de mercado formal desarrollada en la historia de Flimper, ya que anteriormente no había un gerente de marketing que pudiera crearla; de acuerdo a las palabras del gerente de marketing la estrategia fue hecha solo por el sin ningún tipo de ayuda por parte del fundador o de los directivos de la empresa.

Cabe resaltar que cuando se hizo la estrategia la empresa estaba en una fase emergente y su principal interés era vender una mayor cantidad de servicios de optimización, lo cual impacto directamente en el enfoque con poca diferenciación, ya que el principal objetivo de mercado era garantizar la subsistencia de la empresa a partir de las ventas.

Con el paso del tiempo la cantidad de nuevos clientes que querían contratar el servicio de optimización de anuncios se redujo, ya que hubo una caída en las respuestas vía LinkedIn por parte de los Brand Managers, a su vez hubo una reducción en las reuniones de negocios para la contratación del servicio de optimización.

La anterior situación mostro que aunque la estrategia de mercado tenía como objetivo el aumento de los servicios vendidos, estos se vieron afectados por la ausencia de un valor prometido hacia las necesidades del cliente.

La caída en las ventas y la falta de nuevos clientes hizo que el fundador de la empresa Lucas Glustman y Gabriel Uccello el gerente de marketing, comprendieran que la falta de diferenciación convirtió al servicio de optimización en una solución genérica para los clientes; para poder cambiar esa percepción que tenían los clientes del servicio, el fundador de la empresa y el gerente de marketing desarrollaron una nueva estrategia de marketing que estaba fundamentada en la calidad de los servicios, mediante un enfoque que buscaba identificar y satisfacer las necesidades no satisfechas de los clientes y de sus usuarios finales.

Entre los cambios más importantes de esta nueva estrategia de marketing es que Flimper ya no solo genera los contenidos y anuncios de sus clientes, sino que ofrece una total interacción en todo el proceso de optimización, denominado por el gerente de marketing como “Interacción 360”.

Flimper además de crear los anuncios, evalúa y acompaña a sus clientes de manera personalizada, en la realización de un análisis del impacto que tienen sus publicidades y como estas pueden ser perfeccionadas o cambiadas según las necesidades de los clientes, o ante el surgimiento de eventos de gran importancia. Un ejemplo de ello es durante el mundial de Rusia, Flimper ajusto los anuncios de tal modo se maximizara la experiencia del mundial para los usuarios, a través de publicidades interactivas e interesantes.

De igual modo, otro cambio que se introdujo fue la definición de la estrategia de diferenciación de Flimper a partir de la innovación que esta emplea en el uso de tecnologías es decir (un alto nivel de respuesta de cambio ante los cambios tecnológicos, una muestra de ello es la introducción de infografías, algoritmos de reconocimientos de imágenes, para generar anuncios personalizados cuando un cliente hace clic o abre una imagen, entre otros.

### **5.1.3 Inversión Inicial**

1.600.000 ARS entre inversores privados (un millón), NXTP Labs y ANII -Uruguay-: (\$ 300.000 ARS cada uno).

Fuente: La Nación 22 de marzo de 2015. <https://www.lanacion.com.ar/economia/sin-titulo-nid1778095>

### **5.1.4 Segmento Objetivo**

El servicio que ofrece Flimper apunta a un nicho de mercado compuesto por empresas multinacionales de gran tamaño como HBO, Coca Cola, Pepsi, P & G, MasterCard, Mondelez, ICBC, Lufthansa, Motorola, Arcor, Directv, Phillips, Lufthansa, Samsung, Renault; pertenecientes a sectores diversos como: consumo masivo, IT, banca, transporte y telefonía móvil.

Este tipo de empresas no encuentran dificultades en financiar y acceder a empresas que suministran servicios de publicidad y marketing, más bien buscan esta oferta de servicios para tercerizar y facilitar sus operaciones diarias.

### **5.1.5 Productos y Servicios.**

Crear campañas altamente efectivas segmentando al público objetivo de una manera innovadora y personalizada

### 5.1.6 Ejemplo de Campaña de optimización

Flimper desarrollo para Mc Donalds una campaña en Twitter que buscaba hacer una *call to action* a los usuarios para que concursaran por un viaje al parque de diversiones 20th Century Fox a través del *hashtag* “la era del *selfie* en Mc”, el objetivo de esta campaña era aumentar la utilización de las interacciones en la cuenta de Twitter de Mc Donalds; para lograrlo se creó una alianza con influenciadores en redes sociales para que promovieran desde sus perfiles de Twitter el *hashtag* en mención.

Otras acciones que complementaron la estrategia de aumentar las interacciones de los clientes de Mc Donalds en Twitter fueron la creación de imágenes personalizadas que buscaran llamar la atención de los usuarios, la creación de respuestas personalizadas de tal modo Flimper pudiera recopilar información de los participantes y así ofrecerles un premio por su participación.

En un periodo de un mes Flimper logra un total de 11 mil interacciones en Twitter para la campaña de Mc Donalds.

Fuente: Blog de Flimper, Diciembre de 2016.

**TABLA 4: CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO DE FLIMPER**

Principales características del producto	Servicios adicionales que ofrece el producto
<ul style="list-style-type: none"><li>• Optimización de anuncios en función de las necesidades del cliente, o acorde al surgimiento de eventos especiales (ejemplo el mundial de futbol)</li><li>• Alto nivel de segmentación de clientes</li><li>• Producto flexible y que se entrega rápido a los consumidores.</li><li>• Alto nivel de distribución y alcance, el producto tiene la posibilidad de llegar a una gran cantidad de público, si esto se logra estaría cumpliendo el cometido de su elaboración.</li></ul>	<p>Realización de análisis del impacto de los anuncios.</p> <p>Desarrollo de aplicaciones adicionales como (identificación de imágenes, trackeo de movimiento entre otros), en función del pedido del cliente.</p> <p>Acompañamiento al anunciante (cliente) respecto a las necesidades de los usuarios finales.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

### 5.1.7 Propuesta de Valor de Flimper:

*“Campañas altamente efectivas mediante la utilización de interfaces tecnológicas innovadoras e integradoras” (Gabriel Uccello, Gerente de Marketing)*

Recientemente la empresa decidió modificar la actual propuesta de valor hacia el mercado a través de nuevas acciones de marketing estratégico con un plan de marketing, este plan tiene como énfasis enmarcar la estrategia de diferenciación de la empresa mediante el esquema de “integración 360” el cual busca brindar un servicio integral de optimización de anuncios al mercado.

Este esquema integral de optimización busca cooperar con distintos actores que impactan en el valor de Flimper, un ejemplo de ello es como Flimper muchas veces debe trabajar con agencias de publicidad, (por pedido de su cliente) para el desarrollo de anuncios en redes sociales, Flimper suministra sus competencias tecnológicas en el análisis y manejo de datos de los usuarios finales, para el desarrollo de publicidades más acordes a sus necesidades.

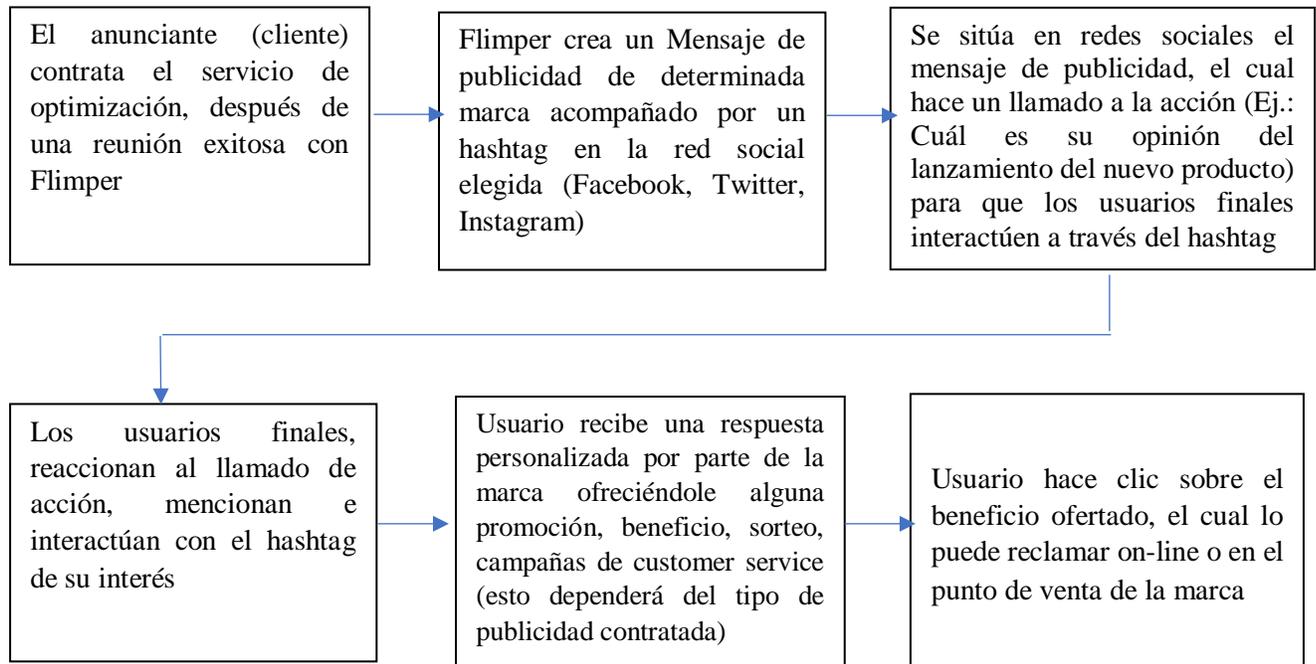
Esta modificación es producto de que la empresa encontró dificultades en adquirir nuevos clientes; el Gerente de marketing indico que se encontraban en una situación de “estancamiento” ya que hace dos años no había cambiado la estrategia de marketing. La anterior estrategia de marketing se caracterizaba por lo siguiente:

- Suministro de Servicios Básicos: Optimización de anuncios sin considerar la opción de ofrecer servicios adicionales de acompañamiento al cliente (asesorías, programas de lealtad, soluciones a clientes industriales, realización de análisis de impacto de las publicidades)
- Estrategias push de captación de clientes: Es decir la empresa se limitaba a adquirir clientes, mas no tenía un énfasis en cómo mantenerlos y en escuchar sus necesidades.
- Falta de experiencia de usuario: Este factor está relacionado al anterior, puesto que el enfoque de marketing y generación de valor de la empresa estaba más ligado a la generación de ventas, el cliente no sentía que el servicio superara sus expectativas, ya que era igual a los que ofrecían competidores indirectos como las agencias de publicidad.
- Poca Diferenciación: en relación con el punto anterior la propuesta de valor de Flimper no lograba diferenciarse del valor ofertado por una agencia de publicidad, a partir de ello es que Flimper decide enfocarse en el desarrollo de su interfaz tecnológica para los procesos de segmentación y posicionamiento de los anuncios de sus clientes; tarea que le permite tener una identidad de marca única, respecto a las tareas que hace una agencia de publicidad.

### **5.1.8 Cómo Funciona el Servicio de Optimización**

En la parte inferior se describe cómo funciona el servicio de optimización en redes sociales

### FIGURA 3. COMO OPERA EL SERVICIO DE OPTIMIZACION EN FLIMPER



Fuente: Flimper (2019)

En la figura anterior se muestra cómo funciona el servicio de optimización de anuncios cuando es contratado por una marca, Flimper ayuda a captar nuevos usuarios y a mantener a los usuarios ya existentes a través de un llamado de acción al usuario final, para que este pueda decir con mayor claridad a la marca y a Flimper cuáles son sus necesidades y cuáles son sus expectativas ante esta interacción directa con la marca.

Después de que el usuario final reacciona al llamado a la acción, Flimper genera un tipo de respuesta en tiempo real y personalizada (dependiendo del tiempo de duración del anuncio) brindando algún tipo de beneficio al cliente, de tal modo este considere participar más activamente en los anuncios de la marca en redes sociales, ayude a la adquisición de nuevos usuarios a partir de su experiencia positiva y posteriormente desarrolle un vínculo de confianza con la marca dentro y fuera de las redes sociales.

## 5.2 ANALISIS DEL CASO

A continuación, se analiza el caso de Flimper en concordancia con la pregunta de investigación realizada en la sección metodológica, respecto al rol del marketing estratégico en la creación de una propuesta de valor de la start-up, la anterior pregunta permite observar que ha caracterizado y que problemáticas ha enfrentado la propuesta de valor de la empresa.

Durante el análisis se desprendieron subpreguntas de la pregunta principal, las cuales brindan un mayor detalle del proceso de creación de valor de Flimper.

### **Sobre el proceso de creación de valor con el marketing estratégico:**

*¿Cómo la start-up emplea el marketing estratégico para generar una propuesta de valor con sus clientes?*

Las capacidades de marketing estratégico para Flimper fueron una necesidad imperante desde que la start-up empezó a transformar su modelo de negocio en uno incierto por uno que fuera rentable, no obstante, desde el año 2015 Lucas Glustman, el fundador y actual *Chief Revenue Officer*, encontró la necesidad de captar recursos con competencias en el marketing.

A partir de esa decisión es cuando se formalizó y se desarrolló la implementación de acciones de marketing estratégico para hacer una lectura de las necesidades de los clientes, de este modo Flimper con su servicio de optimización de anuncios tuviera más posibilidad de identificar estas necesidades insatisfechas y generar sensación de bienestar.

La forma en que la empresa pudiera identificar las necesidades del mercado, fue mediante el desarrollo de acciones de marketing estratégico tales como:

- El acompañamiento a los clientes en todo el proceso de adquisición del servicio de anuncios
- Captación de recursos con competencias en marketing estratégico
- La personalización de las campañas para los usuarios finales de las redes sociales.
- Recolección de datos de los usuarios finales para enviárselos a las marcas contratantes del servicio de optimización.

Es importante mostrar que la aplicación del marketing estratégico no siempre fue constante en la empresa ya que en el año 2015 por primera vez se desarrolló un plan de marketing estratégico abocado exclusivamente al aumento de las ventas, es decir este no poseía un enfoque que estuviese centrado en la generación de valor.

Flimper subsistió con esta orientación de mercado parcial por los últimos dos años, la cual se caracterizó principalmente por estar enfocado en la actualización de la interfaz tecnológica para aumentar las ventas. La tesis de Mohr y Shoostari (2003) aborda lo ocurrido en Flimper durante ese periodo de tiempo puesto que expresan como las start-ups tecnológicas enfrentan dificultades en la definición de una propuesta de valor, al darle gran énfasis a los aspectos tecnológicos mientras se relega el rol del marketing y los recursos de marketing. (p. 37-38).

Con esta falta de diferenciación en el producto y en el desarrollo de acciones estratégicas de marketing, en poco tiempo el ciclo de producto de Flimper se redujo, al saturar a los clientes con un valor propuesto sin beneficios percibidos. Posteriormente con la inclusión de Gabriel Uccello, el actual gerente de marketing se desarrolló un proceso de planeación y desarrollo del marketing estratégico del servicio de optimización de anuncios.

El Gerente de Marketing hizo uso del marketing estratégico mediante el análisis del mercado (para comprender el comportamiento de los clientes) y la utilización de prácticas de benchmarking, que le permitieron identificar como la anterior estrategia ofensiva en ventas relegaba cuestiones como la calidad y el acompañamiento al cliente para la generación de una experiencia de consumo única. Como resultado hay un replanteamiento de como Flimper se aproxima a sus clientes en términos del valor que la empresa quiere suministrar, por lo tanto, ahora la propuesta de valor se describe como “integración 360 de anuncios” y no solo se reduce a la consecución de ventas.

Otro resultado del replanteamiento de la aplicación marketing estratégico de la organización, es el aumento en la obtención de nuevos clientes y un aumento en las ventas.

La utilización del marketing estratégico en la determinación del modelo de negocio de Flimper, ha impactado en el alcance, en el crecimiento de su actual propuesta de valor, y en su posicionamiento en el mercado, en los trabajos de Moses (2015), Hunt, (2006), Brooksbank and Taylor (2002) y Knight (2000), Day (2000), Hunt Smith & Barclay, (1997), describen el vínculo existente entre el marketing estratégico y un mejor rendimiento de mercado en las organizaciones.

Esta mejora en el rendimiento de mercado de las organizaciones es porque el marketing estratégico, aborda el análisis del consumidor a partir del conocimiento que tienen estos de las empresas y viceversa, lo que significa que ambos actores deberán contar con un rol activo en la co-creación de la propuesta de valor.

Si bien la teoría del marketing estratégico muestra el vínculo que hay entre el marketing estratégico y un mejor rendimiento en las empresas, la teoría no logra mostrar cómo está caracterizado este vínculo en formatos organizacionales no tradicionales como lo son las start-ups.

Lo anterior se debe a que la teoría del marketing estratégico ve la aplicación de las acciones de marketing estratégico como un proceso lineal, en el cual la empresa conoce que tipo de recursos (físicos, financieros e intelectuales) debe utilizar para armar y generar una propuesta de valor única en el mercado.

Este abordaje sugiere que el marketing estratégico no tiene necesidad de adaptarse en función del tipo de industria, organización o clientes, puesto que las empresas sin importar en la industria que operen tienen claridad respecto a que recursos requieren para poder armar y comunicar valor a sus clientes. No obstante la realidad muestra otra situación ya que la propuesta de valor de una empresa en un sector complejo como el de alta tecnología, se adapta a partir de las necesidades del cliente y las particularidades de la industria, y si no logra hacerlo es posible que su rendimiento se vea afectado.

En esta sección se mostró como Flimper empleo el marketing estratégico para generar una propuesta de valor más clara en su mercado, la cual tuvo un impacto positivo en la adquisición de clientes y en las ventas de la empresa. Posterior se mostró como la teoría del marketing estratégico aborda la aplicación del marketing estratégico como un proceso lineal en donde la empresa no debe adaptarse en función de los requerimientos del mercado. Se presume que este enfoque del

marketing estratégico no se ajusta totalmente a la experiencia de Flimper ya que aborda desde una perspectiva tradicional como las empresas crean su propuesta de valor sin tener que adaptarla a partir de las características del cliente y de la industria.

Debido a que la teoría ofrece un enfoque que no brinda detalle de como el marketing estratégico se aplica y se desarrolla en formatos no tradicionales, como en la industria de tecnología, resulta importante formular la siguiente subpregunta:

*¿Cómo la start-up inicio su proceso de identificación de su mercado objetivo con el uso de capacidades de marketing estratégico?*

Flimper transitó por diversas etapas hasta poder definir su modelo de negocio actual. Cada una de estas etapas (surgimiento, desarrollo y consolidación) se describe por haber tenido un conjunto de procesos complejos correspondientes a las capacidades de marketing requeridas dentro y fuera de la organización. El presente análisis se enfoca en la etapa de surgimiento de Flimper.

Durante la fase de surgimiento comprendida desde el 2014 al 2015, la empresa se identificó bajo el nombre de Descuentos Arg, la definición de las capacidades de marketing necesarias para la identificación de los mercados objetivos, no fue un proceso definido que pudiera ser seguido por los miembros de la organización, puesto que la propuesta de valor prometida al mercado no podía ser identificada ni diferenciada en el servicio que representaba la notificación de descuentos en algunas plataformas web, por lo tanto había confusión respecto a cuales debían ser los mercados objetivos de la empresa.

Adicionalmente cuando Descuentos Arg decidió operar en el mercado como respuesta a las fallas del servicio de Groupon, la compañía no realizó ningún tipo de análisis del valor interno (es decir analizar con que capacidades de marketing y estrategia contaban para lograr posicionarse en los clientes) para poder materializarlo en el mercado, puesto que no tenía plena comprensión de las necesidades de los clientes, Mohr y Shooshtari (2003) sostienen que la delimitación de mercados y la generación de valor es una de las principales dificultades que enfrentan las start-ups en sus inicios.

La ausencia de un análisis del valor interno durante el primer año de existencia de Flimper, dificultó que se definieran qué tipo de capacidades y procesos de marketing eran requeridos para poder mantenerse en el mercado y generar resultados favorables, una prueba de ello fue como el modelo de negocio original de Descuentos Arg, no fue producto de la integración de habilidades y competencias necesarias para segmentar y suministrar valor a los clientes como postula la tesis de Santos, Sanzo, García y Tres Palacios (2007), más bien el modelo de negocio inicial de Descuentos Arg estuvo más alineado a lo postulado por Lehoux (2014) puesto que la empresa lanzo su primer servicio a partir de una acción repentina ante la respuesta positiva del mercado.

La reacción positiva del mercado ante el producto de Flimper en ese entonces Descuentos Arg, hizo que la empresa empezara a considerar la oferta de descuentos al público como la base de su operación y decidiera ingresar al segmento tecnológico de la Argentina.

Lo anterior es un fenómeno que se presenta en las start-ups, ya que el fortalecimiento de procesos de identificación de mercados objetivos y el suministro de valor a esos mercados, se dará con la experiencia que vaya adquiriendo la empresa.

Lo que ocurrió con Flimper deja una clara evidencia de como las postulaciones teóricas del marketing y del marketing estratégico presentan dificultades para adaptarse a la realidad de las start-ups, una prueba de ello es si bien el uso y la ejecución del marketing estratégico en etapas tempranas (es decir antes de salir al mercado) de una organización ayuda a la identificación de los mercados objetivos de la misma, tal como lo expone Varadarajan (2010); la teoría no logra plasmar la realidad de las empresas de pequeño tamaño en segmentos volátiles como Flimper, puesto que la compañía no realizó un proceso de identificación de mercados objetivos y capacidades de marketing disponibles, después de haber definido qué tipo de estrategia de lanzamiento iba a ejecutar.

Más bien Flimper determino su mercado y sus operaciones a partir de las diversas interacciones que logro con sus clientes, logrando un proceso de prueba y error que con el tiempo definió como una prioridad organizacional el marketing y el desarrollo de las capacidades de marketing.

Respecto a la consideración o análisis de capacidades de marketing en la identificación del mercado objetivo de Flimper, tampoco fue un proceso que se llevó a cabo durante la fase de surgimiento, ya que en sus inicios la empresa ofrecía su servicio en un mercado de consumo, sin embargo la consolidación de las redes sociales y la expansión de desarrollos tecnológicos en la industria tecnológica, impactaron directamente en el tipo de capacidades de marketing estratégico que Flimper empezó a considerar más adelante como prioritarias para generar un mayor valor percibido en el cliente, lo anterior genero un cambio en el mercado objetivo que Flimper deseaba atender; ya que paso de ofrecer sus servicios a un mercado de consumo a un mercado B2B.

En síntesis, Flimper no conto con un proceso lineal en la identificación de sus mercados objetivos con la aplicación del marketing estratégico, puesto que el anterior proceso se definió por ser experiencial y volátil.

En virtud de lo anterior surgen preguntas respecto a cuándo Flimper ya determino su mercado objetivo, si la start-up en algún momento de su existencia considero variables internas y externas para su propuesta de valor. Por lo tanto la siguiente subpregunta es:

*¿Cuándo la start-up se inclinó por una propuesta de valor hacia el mercado, esta consideró las aproximaciones de valor interno y externo?*

En el año 2018 Flimper decidió desarrollar un modelo de negocio con una propuesta de valor que respondiera a las necesidades de los clientes, mediante la personalización e integración de los anuncios en las plataformas online, este cambio en el valor propuesto de Flimper en sus clientes, fue porque las acciones provenientes del anterior plan estratégico de marketing no ampliaron la base de clientes de la compañía ni generaron resultados positivos para las finanzas de la empresa.

Las acciones del anterior plan de marketing estaban enfocadas en aumentar la cantidad de contenidos publicados en las redes sociales, sin tomar en consideración que tipo de servicios anexos podían surgir para generar una experiencia de usuario más satisfactoria y personalizada.

La falta de contacto con el mercado objetivo hizo que el gerente de Marketing y el *Chief Revenue Officer* revisaran si los objetivos internos de marketing estaban alineados con las acciones estratégicas encaminadas a satisfacer al cliente, esta revisión permitió identificar las fallas que había en el suministro de valor; una de ellas estaba evidenciada en el servicio central que Flimper

ofrecía, ya que la empresa dejaba que los clientes se encargaran de crear sus anuncios, sin brindarles ningún tipo de acompañamiento a través de algún tipo de servicios profesionales que pudiesen necesitar, de igual modo cuando el anuncio ya se encontraba publicado en las redes sociales, Flimper no lograba darle seguimiento ni parametrizaba el impacto de los anuncios de los clientes en sus mercados objetivos, dejando oportunidades de negocio desaprovechadas, puesto que no entendía las expectativas del cliente por el servicio ofertado.

La empresa logro entender las expectativas del cliente cuando aprendió a escuchar y a integrar al cliente en la creación de la promesa de valor, un ejemplo de esa integración es la siguiente: el cliente necesitaba información de sus usuarios para poder hacer publicidades más personalizadas en redes sociales. A partir de esa necesidad no satisfecha Flimper desarrollo una solución dedicada a enviar los datos de los usuarios finales a sus clientes, de tal forma que Flimper y su cliente pudieran desarrollar publicidades más acordes a los gustos y necesidades de los usuarios.

El anterior aprendizaje, permitió que Flimper desarrollara una propuesta de valor integral, denominada integración 360 de los anuncios, la cual tiene como finalidad ampliar el valor percibido mediante el acompañamiento del cliente desde antes que se realice la decisión de compra hasta la postventa, de tal modo el cliente además de obtener beneficios funcionales, obtenga beneficios emocionales en donde el valor y el estatus de sus marcas estén potencializados por el servicio de optimización de Flimper.

Flimper consideró las aproximaciones de valor interno y externo en esta nueva propuesta de valor. La aproximación de valor interno se utilizó cuando la empresa empleo sus capacidades de marketing internas para identificar que fallas o que debilidades tenía para desarrollar una propuesta de valor adecuada a las necesidades del cliente.

Respecto a si la empresa considero una aproximación de valor externo en su propuesta de valor, lo anterior se logró evidenciar cuando Flimper empezó a analizar el impacto que tenía el cambio de las necesidades del mercado y la transformación de la industria tecnológica en la definición de los beneficios que se le quería entregar a los clientes.

Un ejemplo de cómo empleo el valor externo en su propuesta de valor fue cuando el gerente de marketing busco en internet las principales tendencias tecnológicas que ocurre en el sector, al tener esta información el gerente le comunico al fundador y *Chief Revenue* sobre la necesidad de desarrollar cambios tecnológicos para mantenerse relevante en el mercado. (Al mencionarle este tema al fundador hizo que se volviera un objetivo de toda la organización).

Otro ejemplo de cómo Flimper utilizo el valor externo fue que a partir de las necesidades no satisfechas en sus clientes y no clientes, Flimper desarrollo soluciones de apoyo al cliente en su servicio de optimización (tales como servicio postventa o la integración del cliente en capacitaciones sobre cómo aumentar el *engagement* de sus usuarios en redes sociales), con el objetivo de generar un modelo de negocio basado en el valor.

El análisis de variables de valor externo y de valor interno ayudó a que Flimper aplicara el marketing estratégico de un modo más integral; el cual permitió el desarrollo de una propuesta de valor que permitiera un mejor nivel de acercamiento a sus clientes.

Los trabajos investigativos de Molendijk (2017) y Hasssan (2012), sobre la generación de valor en las start-ups evidencian lo sucedido en Flimper, puesto que es fundamental que se integre al cliente

y la los esfuerzos organizacionales para que el modelo de negocio de las start-ups esté basado en el valor.

Adicionalmente Gilligan (2009) expresa que la consistencia que tengan las decisiones de la estrategia de marketing con los objetivos organizacionales será crucial para suministrar valor en los clientes, ya que logra una ventaja competitiva para la organización, ya que ayuda a la empresa a asumir y a entender las respuestas del mercado y de la industria.

El punto expresado por el autor muestra como el uso del marketing estratégico es una base para determinar qué tipo de competencias internas (valor interno) deberá poseer o desarrollar una organización para exceder las expectativas de los clientes, sin embargo el autor no brinda ninguna sugerencia respecto el papel del valor externo en la creación de valor entre la empresa y el cliente, es decir no se contempla la importancia que tiene entender al cliente y como este ayuda en la definición del tipo de recursos que necesita una empresa para generar valor mutuo.

Cabe resaltar que la empresa tuvo más claridad respecto a qué tipo de competencias internas tenía que desarrollar cuando empezó a incluir al cliente en el armado de su propuesta de valor (es decir empezó a enfocarse por el valor externo para co-crear valor); hay varias situaciones de como Flimper tomo el valor externo para poder definir acciones internas de marketing estratégico, entre ellas están:

- La compañía decidió que era importante implementar en el sector comercial los funneles de conversión interna y externa para captar y retener a los clientes, esta implementación se pudo lograr cuando la empresa empleo las reuniones de negocios para segmentar a los clientes que necesitaban un servicio de optimización. Cuando Flimper escucho a su cliente pudo definir qué acciones internas aumentaban el valor percibido.
- La ampliación de la experiencia de usuario a través de acciones como el contacto personal con clientes, acciones de posicionamiento del producto en el Blog de Flimper (este blog le brinda ayuda al cliente en temas de cómo mejorar su presencia en redes sociales) ayudo a determinar que recursos (humanos, financieros, físicos) eran necesarios para armar su propuesta de valor.
- La respuesta negativa ante un servicio no diferenciado (entiéndase por respuesta negativa la falta de interés en contratar servicios de optimización) genero la ampliación del equipo de marketing (se incluyó una pasante en el área para dar soporte al gerente) y el desarrollo de nuevas características en el servicio de optimización (entre esas nuevas características están la identificación de imágenes, la actualización del algoritmo etc.)

En efecto exponentes de la literatura en estrategia de marketing como Srivasta (1998); Carpenter (1997), y Ghosal (1987), manifiestan que la efectividad de acciones estratégicas de marketing en gestionar una propuesta de valor, están basadas en la creación de habilidades por parte de las organizaciones, pero también están basadas en el desarrollo de vínculos beneficiosos entre los participantes de la propuesta de valor (es decir crear relaciones de confianza entre la empresa y el consumidor).

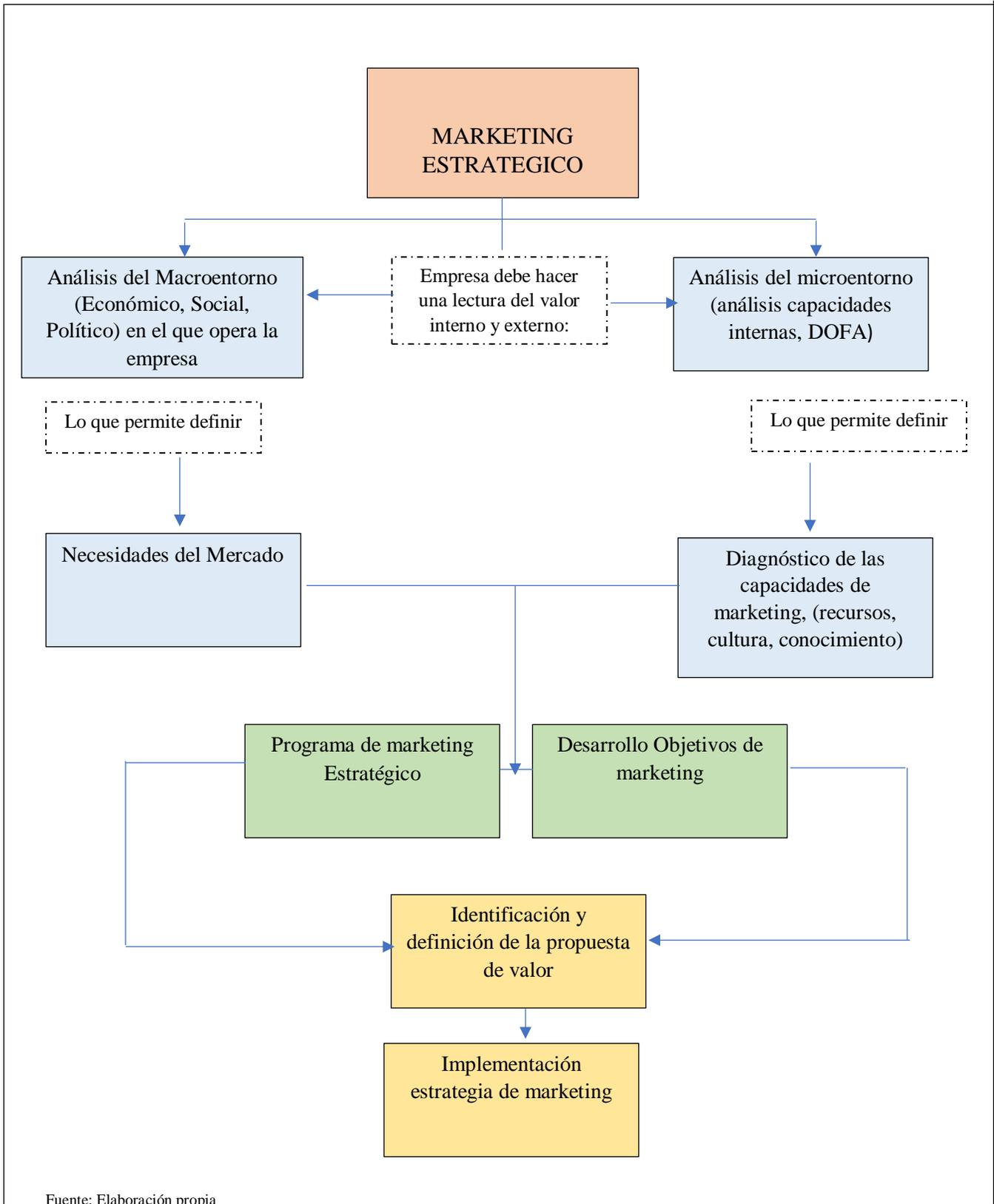
Lo anterior es lo que busca en la actualidad Flimper con el desarrollo del nuevo modelo de negocios que empezó a efectuar en el año 2018. Las acciones que ha llevado a cabo Flimper en considerar el valor interno y externo con el objetivo de diferenciarse y generar un mayor número de beneficios

en su mercado objetivo, no solo responden al deseo de sostener una ventaja competitiva sobre los competidores, sino que más bien responden a un compromiso que tiene la empresa y la marca en satisfacer y en hacer sentir importante al cliente, al considerar sus necesidades.

No puede haber esfuerzos de marketing estratégicos si estos no están fundamentados en el valor. El marketing estratégico de las organizaciones deberá estar enfocado en entender e integrar a los mercados, de tal modo haya una co-creación de valor. El marketing estratégico brinda elementos a las start-ups para que puedan identificar en fases tempranas las capacidades de marketing necesarias que pueden impulsar su desarrollo; sin embargo, no se puede asumir que con el marketing estratégico, las start-ups sean capaces de comprender a sus mercados y a sus necesidades ya que es importante considerar y generar un vínculo con este, Doyle (2014).

En la siguiente página hay una figura que muestra cómo se suministra una propuesta de valor desde el marketing estratégico. Posterior a la figura se realiza un análisis del impacto de la actual propuesta de Flimper en función en el marketing estratégico que ha venido implementando últimamente la empresa.

**FIGURA 4. SUMINISTRO DE VALOR DESDE EL MARKETING ESTRATEGICO**



Fuente: Elaboración propia

*¿Cómo influye la actual propuesta de valor en el tipo de acciones de marketing estratégico que desarrolla la start-up?*

La actual propuesta de valor de Flimper tiene un impacto directo en las acciones de marketing estratégico que ha implementado la empresa durante el 2018, puesto que hubo un replanteamiento de los objetivos que prevalecían en el anterior modelo de negocio, ya que se hizo una transición de un servicio con un valor percibido poco diferenciado por uno el cual considera que tipo de recursos internos deben vincularse con el mercado para generar una dirección estratégica de marketing clara.

Adicionalmente, se puede evidenciar como el nuevo modelo de negocio de Flimper enfocado en el valor, ha generado cambios en el plan de marketing estratégico (Funnel de Conversión externa) y en las actividades que se desprenden de aquel; una de las transformaciones que ha tenido es que durante la obtención de un cliente potencial la empresa da un acompañamiento personalizado de tal modo haya una co producción entre las dos partes para generar un producto final adecuado, de igual modo este acompañamiento con el cliente potencial o existente tiene como objetivo el establecimiento de relaciones duraderas.

Un ejemplo de este acompañamiento personalizado es cuando un cliente al finalizar un servicio de optimización, Flimper le pide su opinión respecto a los aspectos a mejorar de la experiencia; otro ejemplo del acompañamiento es dependiendo de la necesidad del cliente, Flimper se puede hacer cargo por completo de la optimización en redes sociales, o si el cliente lo requiere, Flimper se puede hacer cargo de algunas actividades como él envió de respuestas a los usuarios finales y la medición de las reacciones de los clientes ante las publicidades.

Respecto a las nuevas acciones de marketing estratégico introducidas en la nueva propuesta de valor se pueden encontrar aquellas que no están directamente relacionadas la optimización de los anuncios, tales como el control de si el cliente tiene un correcto acceso a las redes sociales para acceder a sus contenidos publicitarios, personalización e innovación en servicios de protección de los anuncios, es decir bloqueo de usuarios que busquen perjudicar el valor de marca de los clientes, llamado a la acción (*call for action* en inglés) a los consumidores finales de las publicidades para aumentar las interacciones, generación de reportes durante y después de los servicios de optimización y soporte al cliente para que actualice el contenido de sus anuncios, si no desea hacerlo a través de Flimper.

Estos esfuerzos de marketing hacen sentir al cliente que es importante para la empresa, ya que brinda una experiencia de usuario única, al enfocarse en generar valor en transacciones que se encuentran fuera del foco central de la optimización de anuncios.

En la anterior sección se analizó y se mostró el vínculo que hay entre la propuesta de valor y el marketing estratégico y como ambos elementos permiten una mayor claridad en el tipo de habilidades de marketing que requiere la empresa y en el tipo de relación que busca desarrollar la empresa con su cliente.

En la sección siguiente se muestra y se analiza que ha caracterizado la propuesta de valor de Flimper, que desafíos ha experimentado la definición de la propuesta de valor y que rol ha tenido el marketing estratégico en la ampliación de la propuesta de valor, lo cual permite determinar cómo han sido las transformaciones que tuvo la empresa para poder tener claridad en la definición del

valor de su producto y si estas transformaciones se describieron por la aplicación o por la falta del marketing estratégico.

*¿Cuáles han sido las principales adaptaciones y características del proceso de generación de valor de Flimper hacia los clientes?*

Las principales adaptaciones que Flimper ha hecho en el proceso de generación de valor hacia sus clientes son de índole interna (organizacional) y externa (relacionamiento con los mercados), estos cambios respecto a las actividades y capacidades que conforman el valor entregado y percibido por los clientes, es producto del ambiente en el cual Flimper ha operado, el cual se define por la incertidumbre competitiva y de mercado, Yadav (2006), Mohr (2005).

Para Flimper definir qué tipo de procesos iban a componer su propuesta de valor, ha sido una labor que empezó desde los inicios de la compañía en el año 2014 y aun no culmina, lo anterior fundamenta lo postulado por autores del marketing de Alta tecnología como Yadav (2006) y Uslay (2004) ya que Flimper apenas el año pasado fue capaz de determinar el tipo de valor que deseaba proporcionar en su mercado objetivo, anteriormente esta lectura de las necesidades de mercado resultaba más complicada para la compañía, puesto que aún no contaba con las habilidades organizativas necesarias para poder desarrollar una planeación y posterior ejecución de la estrategia de marketing en un mercado irregular como es el de alta tecnología.

Los principales cambios que ha habido en los procesos y actividades de generación de valor de Flimper se han desarrollado en diversas áreas entre las cuales están:

- **Adaptaciones a nivel organizacional:** Flimper en las diversas etapas que experimento (surgimiento, desarrollo y consolidación) tuvo que realizar adaptaciones internamente para definir las actividades estratégicas que pudieran crear valor en el mercado, una de las primeras adaptaciones que hizo Flimper fue la inclusión de Gabriel como el gerente de marketing y una pasante en el área, los cuales ayudan a determinar los objetivos estratégicos de mercado; la segunda adaptación fue la inclusión de otras áreas en la evaluación y posterior ejecución del plan de estratégico de marketing, la junta directiva de Flimper cumple un papel principal en el análisis y en la aprobación del plan de marketing que implementara la organización mediante el Funnel de conversión externa.

La tercera adaptación fue la inclusión de procesos de seguimiento y control en el Funnel de Conversión externa, mediante la utilización de la herramienta Huspot la cual evalúa como el plan de marketing (el Funnel de Conversión Externa) ha tenido impacto en los clientes potenciales y existentes, al medir la cantidad de emails de promoción de Flimper que fueron abiertos por el cliente, cuando los clientes ingresaron al sitio web de Flimper, cuantos clientes decidieron hacer una segunda reunión para definir una orden de publicidad.

El cuarto y último cambio que se está desarrollando en la empresa tiene como objetivo profesionalizar a los recursos internos del área de marketing y ventas de Flimper.

- **Adaptaciones a nivel servicio:** anteriormente se ha mencionado como el servicio de Flimper ha tenido numerosas modificaciones en función del cambio de las necesidades del mercado, en la etapa de surgimiento Flimper ofreció un servicio poco diferenciado y

genérico, posteriormente en la fase de desarrollo al no tener un modelo de negocio claro, Flimper se dio cuenta que no estaba creciendo y para estimular este crecimiento hizo un replanteamiento en su servicio central, es decir cambia de la publicación de Descuentos al desarrollo y seguimiento de las publicidades de las empresas, en este último año al servicio se le adicione soluciones de acompañamiento antes y después de la ejecución del servicio, tales como ayudar a los clientes en la publicación de sus anuncios, seguimiento de la interacción y el impacto de los anuncios en los usuarios finales entre otros.

- **Adaptaciones a nivel mercado:** Flimper al determinar los procesos de generación de valor, tuvo que hacer modificaciones en su mercado objetivo, producto del aprendizaje que se obtuvo de la naturaleza cambiante del sector tecnológico, la principal modificación fue operar en un mercado de consumo cuando la empresa era Descuentos Arg, a un mercado negocio a negocio cuando la empresa empezó a denominarse como Flimper, en la actualidad con el nuevo plan de marketing estratégico la última adaptación a nivel mercado combina los dos modelos de participación en el mercado anteriores, en otras palabras Flimper principalmente atiende a otras empresas, pero también busca suministrarle valor a los consumidores finales de las publicidades de sus clientes, mediante la generación de experiencias de usuarios únicas a partir de las interacciones que estos tienen con las publicidades.

Las transformaciones que ha llevado el proceso de suministro de valor de Flimper, difieren en cierto modo de autores de otra época como Drucker (1973), el cual menciona como la generación de valor solo puede darse cuando la organización es capaz de identificar y desarrollar las demandas de los clientes antes de interactuar con este. Drucker observa como un proceso lineal la generación de valor, es decir que las organizaciones tienen claridad en la definición de los mercados que desea atender y tienen conocimiento de lo que representan las prácticas de marketing para los objetivos organizacionales, antes de desarrollar los productos o servicios.

De igual modo, autores como Gilligan y Wilson (2009) postulan que la estrategia de marketing solo puede ser desarrollada adecuadamente si se cumplen criterios como que la organización tenga cercanía con su mercado objetivo y que la organización haga un claro análisis de sus competencias para la generación de valor al cliente, nuevamente los autores no abarcan la naturaleza única de las start-ups tecnológicas y la gran dificultad que estas enfrentan al definir su valor, puesto que tienen incertidumbre en el producto o servicio que ofrecerán, con lo cual no hay claridad en qué tipo de competencias van a desarrollar para tener una posición superior en sus mercados objetivos; los trabajos en marketing no contemplan en gran medida la incertidumbre organizativa y de mercado de las empresas que conforman la industria tecnológica.

La realidad que ha tenido Flimper difiere de algunos elementos del marketing l ya que las transformaciones que han tenido los diversos modelos de negocios que la empresa ha desarrollado, han sido producto del aprendizaje que ha obtenido la empresa al interactuar con el mercado, mas no ha sido producto de la planeación previa a la interacción con el mercado. Gilga y Evers (2010) en su artículo sobre los retos que presentan las start-ups de alta tecnología abordan algunas situaciones que ocurrieron en Flimper, puesto que la

empresa se ha caracterizado por tener un marketing estratégico de prueba y error el cual se define por la creación y eliminación de procesos de creación de valor.

El proceso de prueba y error que hubo en la definición de una propuesta de valor que pudiera identificar las necesidades del cliente por parte de Flimper, estuvo relacionado con la complejidad del producto y por la incertidumbre de la industria tecnológica, ya que en sus inicios la definición de un modelo de facturación para el producto de Descuentos Arg se vio dificultado por la falta de claridad de los beneficios que brindaba el producto al cliente y por la falta de esfuerzos organizacionales que pudiesen comunicar los beneficios de Descuentos Arg.

También la naturaleza incierta y cambiante de la industria tecnológica influyó y aun influye en las decisiones críticas de Flimper tales como la gestión de la propuesta de valor, los recursos de marketing para generar valor, el tipo de modelo de negocio de la empresa y el tipo de vínculo que desea desarrollar con sus clientes, de acuerdo a Eisenhardt (1995) las decisiones de desarrollo de producto y modelo de negocio en el segmento de alta tecnología son de carácter más experimental, puesto que las empresas operan con una mayor incertidumbre respecto a los cambios que pueden haber en la industria.

Mohr y Shooshtari (2003) también sugieren como las dificultades que enfrentan las pequeñas empresas tecnológicas en poder determinar que desea un cliente de un producto tecnológico, hace que las organizaciones aprendan respecto a su cliente a través de la interacción con el mismo, esta interacción conllevara aciertos y desaciertos en satisfacer al mercado.

La disminución de estos errores en satisfacer y retener al cliente es importante para la subsistencia de la organización. De acuerdo con Gliga (2010) la posibilidad de integrar al cliente en la generación de valor disminuye la incertidumbre ante las necesidades del mercado, a su vez el cliente posee más información respecto al producto que ofrece la empresa.

Los procesos de adaptación de la propuesta de valor de Flimper se han encaminado en darle un papel más activo al cliente en el armado y en el suministro de valor, lo cual se ha convertido la base de las acciones de marketing estratégico de la empresa. Por ejemplo Flimper en sus redes sociales busca generar conversaciones multidireccionales con sus clientes, para que estos tengan un papel activo en la definición de cómo la empresa transmite beneficios o como construye su identidad de marca.

Las transformaciones que ha tenido la propuesta de valor de Flimper, se pueden vincular con algunos elementos expuestos por la teoría de las lógicas dominantes en la propuesta de valor, (*Good Dominant Logic & Service Dominant Logic*); respecto a la lógica dominada por los bienes, Flimper en sus inicios intento desarrollar una propuesta de valor con un enfoque centrado en la organización, esto significa que la comunicación y la gestión de la propuesta de valor únicamente dependía de la perspectiva y habilidades tangibles con la que contaba la start-up para identificar y comprender a su mercado objetivo.

Debido a lo anterior Flimper encontró numerosos obstáculos para hacer una lectura correcta del mercado, puesto que además de soportarse únicamente en lo que su visión podía decir respecto de los beneficios requeridos por el mercado, al tener una lógica *Good Dominant* prevalecía una posición cortoplacista respecto al desarrollo de la propuesta de valor como herramienta para crear vínculos de confianza con sus clientes.

Cuando Flimper fundamentó sus acciones de marketing estratégico y por ende la gestión y ejecución de su propuesta de valor en la lógica *Good Dominant* la start-up encontró dificultades en poder definir su identidad consigo misma, con sus clientes y con sus competidores, puesto que la lógica *Good Dominant* responde a los postulados tradicionales del marketing, al considerar que las organizaciones entienden sus mercados y poseen claridad en la planeación y ejecución de las actividades de marketing estratégico, lo que permite comunicar correctamente la propuesta de valor de la empresa.

Es decir, bajo esta lógica la organización no requiere integrar al cliente en la definición de valor, ya que conoce sus necesidades antes de tener algún tipo de interacción con él. Skålén (2015) sugiere que esta lógica las organizaciones recurren a mecanismos tradicionales de investigación de mercados para adquirir algún tipo de información de las necesidades del cliente.

Lanning y Michaels (1988) bajo la perspectiva *Good Dominant*, sugieren que las empresas y los consumidores interactúan con conocimiento del mercado y de los bienes y servicios que se ofertan en este; en un entorno con las complejidades del sector de alta tecnología se siente un poco más el contraste que existe entre el proceso de creación de la propuesta de valor de una start-up y la aplicación de una lógica *Good Dominant*. (p, 21-22). Esto se supone es lo que ocurrió con Flimper, ya que al enfrentarse con obstáculos propios del sector de alta tecnología y de las empresas tecnológicas se da cuenta que requiere una aproximación más flexible en su propuesta de valor, lo cual conllevó a las diversas adaptaciones que experimentó la start-up.

La definición de una nueva propuesta de valor por Flimper estuvo fundamentada por la incapacidad de satisfacer a sus clientes; esto en gran medida se debió a una falta de identidad, ya que la start-up no tenía claridad respecto a que instrumentos le permitirían diferenciarse en su mercado objetivo. Esta falta de identidad estimuló que Flimper tuviera un mayor acercamiento hacia su cliente para la co-creación de valor, este acercamiento se logró de modo experiencial, es decir que para crear beneficios a través de la propuesta de valor, la empresa debió interactuar con el cliente para tener conocimiento de sus necesidades insatisfechas. Vargo y Lusch (2008)

Este acercamiento que decidió tener Flimper con sus clientes está basado en la lógica *Service Dominant*, puesto que se le brinda un papel central a los vínculos de la organización con el cliente, antes y durante del suministro de valor, de igual modo esta lógica introduce nuevos elementos en el discurso de la propuesta de valor ya que considera la importancia de redes complejas en los mercados, es decir además de considerar relevante el vínculo empresa-cliente, menciona el surgimiento de vínculos no convencionales conformados por cliente-cliente, una red compuesta por un gran número de clientes o un vínculo compuesto

por un gran número de empresas y de clientes y como estos determinan la confección y el desarrollo de propuestas de valor en los mercados.

Flimper posee redes de interacción complejas al tener el internet como único canal de distribución de sus servicios y como el principal método de contacto con sus clientes, debido a ello la construcción de un vínculo duradero con sus clientes ha sido a través de brindarle un mayor peso a sus opiniones, en la definición del tipo de habilidades y capacidades de marketing estratégico son cruciales para el suministro de la propuesta de valor; lo anterior ha sido trascendental para la obtención de una identidad por parte de la empresa, puesto que Flimper reconoce mediante el cliente cuales son las expectativas respecto al servicio de optimización de anuncios.

Novak (1996) menciona como estas redes complejizadas se materializan en los medios digitales, Kuzgun y Asugman (2015) señalan como las redes sociales se han transformado en plataformas relevantes para las organizaciones y los clientes, para la creación de una propuesta de valor sostenible

La lógica *Service Dominant* al introducir dimensiones complejas de interacción en los niveles de creación de la propuesta de valor, brinda más herramientas para que las start-ups puedan adquirir más información, desarrollen habilidades en conjunto con la participación del cliente y puedan definir una identidad de mercado, no obstante algunos autores exponentes de la literatura *Service Dominant Logic* Kuzgun y Asugman (2015); Vargo y Lusch (2008), no hacen mención de como la inclusión del cliente en la definición de una propuesta de valor será un proceso de prueba y error, es decir que la propuesta de valor experimentara numerosas adaptaciones constantemente, en otras palabras es un proceso continuo que no termina con el establecimiento de vínculos de confianza con el cliente.

Adicionalmente la lógica *Service Dominant*, no contempla la posibilidad que algunas organizaciones puedan conservar elementos de ambas lógicas (*Good and Service Dominant Logics*) en las adaptaciones de su propuesta de valor, por ejemplo Flimper si bien le ha otorgado al cliente una posición central en la definición de la propuesta de valor, aun la organización desarrolla el marketing estratégico a corto plazo, debido a la velocidad de los ciclos de producto y la alta tasa de innovación en el segmento de alta tecnología.

Además, la lógica *Service Dominant* supone que a partir de niveles de interacción más profundos entre la empresa y el cliente, la empresa posee más certeza en el tipo de valor que desea transmitir, no obstante en segmentos de alta tecnología la tasa de destrucción creativa (p.33) es mayor que en otros sectores tradicionales, por consiguiente no hay estabilidad en el sector y puede convertirse en una desventaja mantener estática una propuesta de valor a lo largo del tiempo

Kuzgun y Asugman (2015) definen la lealtad del cliente como una transición de una relación a largo plazo por una relación de negocios, la cual se caracteriza por el vínculo emocional (p. 27), los autores no dejan muy en claro si la transición de la relación a largo plazo en la creación de la promesa de valor deberá ser constante o si experimentara numerosos cambios a lo largo de la existencia de la start-up tal como le paso a Flimper. Los autores mencionan en menor proporción las numerosas adaptaciones de la gestión de la

promesa de valor de la empresa, aunque esta haya construido un vínculo de confianza con el cliente.

En síntesis Flimper ha sobrellevado 3 transformaciones en su propuesta de valor, esencialmente estos cambios estaban direccionados en integrar al cliente en la co-creación de valor y ayudar a la start-up a tener una mayor identidad en el mercado; se pudo observar que los cambios que tuvo la start-up se adaptaban a algunas de las lógicas de la propuesta de valor (*Service or Good Dominant Logics*), no obstante pueden surgir situaciones en donde organizaciones aun consideren ambas lógicas en los procesos de adaptación de la propuesta de valor, lo anterior puede ser propio de un segmento incierto como lo es el de alta tecnología.

En la sección anterior se analizó que cambios ha tenido la propuesta de valor de Flimper que características lo han definido y que lógicas han definido estas adaptaciones. En la siguiente sección se mostrara como la definición de la propuesta de valor de la empresa se vio impactada por la aplicación del marketing estratégico, por lo tanto se formula la siguiente pregunta:

*¿Cómo el desarrollo de valor hacia los clientes ha sido influenciado por el tratamiento otorgado a la planeación estratégica del marketing?*

Como se había señalado, los procesos y la estructura que han definido la anterior y actual propuesta de valor de Flimper hacia su mercado objetivo, ha sido influenciados notablemente por el tipo de atención que la empresa le ha dado a la planeación estratégica del marketing, un ejemplo de ello son las diversas revisiones que ha hecho Flimper respecto a sus capacidades internas y externas, entre estas revisiones estuvieron la incorporación de más recursos de marketing en la empresa, la creación formal de un plan de marketing que guiara la dirección estratégica de la empresa en sus mercados, el desarrollo de acciones adicionales de posicionamiento en la mente del cliente, entre otras; significando que la incorporación de la planeación estratégica del marketing ha permitido que Flimper tenga más claridad sobre las características que van a definir su actual propuesta de valor.

Adicionalmente la planeación estratégica de marketing que ha desarrollado Flimper últimamente, ha ayudado a que la empresa reconozca sus habilidades organizacionales, también ha ayudado a que Flimper pueda ver si estas habilidades entienden o no las problemáticas de los consumidores.

Cuando Flimper identifico que había situaciones en donde no era capaz de satisfacer las necesidades del mercado, empezó a realizar modificaciones estratégicas enfocadas en nuevas acciones de marketing estratégico, una de esas modificaciones fue el desarrollo de un nuevo plan de marketing estratégico bajo el nombre de “integración 360”

La teoría del marketing estratégico aborda la experiencia de Flimper al mostrar como algunas empresas no tienen claro que producto, o qué tipo de valor van a ofrecer a sus clientes al no tener en claro que recursos organizativos pueden necesitar para afrontar cambios en el mercado, Moses (2015) y Varadarajan (2010).

Otro aspecto que ocurrió en Flimper y que la teoría del marketing estratégico aborda, es como un fuerte énfasis en el aspecto técnico/tecnológico del producto deja en un segundo lugar la planeación estratégica del marketing, Donald (2007); Mohr y Shooshtari (2003), un ejemplo de ello fue cuando la empresa solo se concentró en mejorar la interfaz tecnológica sin considerar si tenía o no impacto

en el valor percibido del cliente. La realidad mostro que relegar la planeación estratégica del marketing impacto directamente en la falta de diferenciación del valor ofertado al cliente.

Como se vio anteriormente algunos autores en marketing estratégico abordan la experiencia de Flimper, también aparece como la teoría expuesta por autores como Gilligan (2009) no logra abordar plenamente las experiencias propias de empresas tecnológicas como Flimper, ya que como se ha señalado con anterioridad, esta asume que las organizaciones son capaces de hacer una planeación estratégica del marketing antes de tener algún contacto con el cliente, es decir se infiere que las organizaciones al operar en los mercados tienen conocimiento de las características del entorno y poseen líneas de acción estratégicas que le permitan operar exitosamente.

En la sección anterior se realizó un análisis de como el tratamiento que le dio la empresa a la planeación del marketing estratégico influye en el desarrollo y posterior creación de una promesa de valor hacia los clientes.

En la sección siguiente se hará un análisis de los obstáculos que enfrentan las start-ups en el suministro de valor a sus clientes, con la siguiente subpregunta:

*¿Cuáles son los principales obstáculos que limitan el desarrollo y suministro de valor de una start-up a sus mercados?*

El caso de Flimper se ajusta a la teoría del marketing de alta tecnología expuesta por autores como Gliga y Evers (2010), Mohr (2010), ya que las dificultades que enfrentan las start-ups en el desarrollo y posterior ejecución de su propuesta de valor se encuentran dentro y fuera de la organización. Para poder desarrollar y suministrar valor a sus clientes Flimper enfrento los siguientes obstáculos

1. Obstáculos de índole organizacional: Flimper al igual que otras start-ups no contaba con una estructura organizacional definida cuando decidió operar en sus mercados objetivos, ya que la decisión de suministrar un servicio de descuentos es producto de las necesidades del fundador, mas no es producto de un análisis interno el cual le permitiera hacer una lectura de las necesidades no satisfechas en el mercado. adicionalmente la organización no tenía claridad respecto a los recursos y las competencias que le permitiesen obtener una ventaja competitiva para así suministrar una propuesta de valor diferenciada respecto a las demás empresas del sector de alta tecnología. De igual modo en sus inicios Flimper no considero la cooperación del cliente en el desarrollo de la propuesta de valor, lo cual con el paso del tiempo se presentó como una dificultad interna para la start-up.

Otro aspecto que se desprendió de los obstáculos organizacionales de Flimper, fue que debido a la falta de sintonía entre lo que disponía la organización (recursos, competencias, capacidades) y a donde deseaba llegar en términos de satisfacción de mercados, impacto en las acciones estratégicas de marketing, ya que la empresa inicialmente buscaba captar a clientes B2B a través de publicidades convencionales; al darse cuenta de la falta de impacto de esa estrategia empezó a utilizar sitios especializados para captar clientes de esa índole.

La literatura en marketing aborda los obstáculos que puede tener una organización en el suministro de valor, a través de una perspectiva centrada en la organización, en otras palabras la organización deberá comprender y realizar todo tipo de acciones para suministrar valor.

Morgan (1990) en la teoría de la planeación estratégica del marketing señala que el distanciamiento de una empresa respecto a su mercado meta, (es decir cuando la organización no es capaz de hacer una lectura correcta del mercado) ocurre en gran medida cuando la organización no entiende el rol del marketing, impactando directamente en la generación de beneficios hacia los clientes. Se puede observar que Morgan no aborda el impacto que posee el sector en donde opera la empresa, las características del producto y la calidad de flujo de información en el proceso de suministro de la propuesta de valor.

En efecto bajo la teoría del marketing, la organización tendrá una mayor facilidad en identificar las necesidades del cliente si tiene claro la importancia que tiene la aplicación del marketing; sin embargo la teoría no logra abordar la importancia del acercamiento con el cliente y el impacto que tiene el macroentorno en donde opera la empresa en la propuesta de valor y en el sostenimiento de esta a lo largo del tiempo.

Moses (2015) y Varadarajan (2010) expresan que la planeación estratégica del marketing (es decir la planeación de cómo una empresa va a suministrar su propuesta de valor al cliente) hace que las organizaciones tengan una visión clara respecto a la capacidades organizacionales y al tipo de propuesta de valor que desean comunicar antes de interactuar con el cliente, lo anterior deja ver como a veces la teoría del marketing no aborda contextos únicos como el de las start-ups y el segmento tecnológico, ya que este tipo de organizaciones operan con poca claridad respecto al cliente, a la competencia y a los recursos que requieren para crear una propuesta de valor en un entorno incierto.

Respecto a la falta de claridad de los recursos necesarios para el suministro de la propuesta de valor, surge como otro obstáculo la falta de profesionalización de los recursos de la start-up; a medida que la organización empieza a crecer en mercado la empresa demanda un equipo más profesionalizado, el cual pueda entender que los objetivos de marketing estratégico deben ser asumidos por gran parte de la organización.

Flimper en la actualidad presenta este tipo de problema, ya que busca perfeccionar el trabajo de sus recursos, para lograr un mejor producto o servicio final y así generar una respuesta positiva en sus clientes.

Autores del marketing coinciden que la planeación estratégica del marketing es un proceso en donde la estrategia de mercado es producto del análisis de las capacidades de marketing de la organización y del perfil de los mercados en donde esta opera, Smaliukiene (2016). Como se mencionó anteriormente la teoría del marketing aborda que el rol de la gestión de la propuesta de valor está centrado en la organización ya que

esta será deberá ser capaz de entender a su mercado objetivo antes de lanzar un producto al mercado.

Para que las acciones de marketing (desde la planeación hasta la ejecución de la estrategia) transfieran exitosamente el valor prometido en los clientes es importante, que las organizaciones consideren y tengan claridad respecto a los recursos con los que cuentan y también integren al cliente (a través de la participación activa de este), de este modo así se pueda crear valor para las partes involucradas.

Se puede ver como la teoría del marketing y la planeación del marketing no aborda que tipos de problemas puede tener una organización en el suministro de su promesa de valor, ya que la organización es el único actor activo en la gestión del valor. A continuación, se menciona que otro tipo de obstáculo enfrente Flimper en el suministro de valor.

2. Obstáculos del Mercado y de la Industria: Las transformaciones tecnológicas se presentan como un gran obstáculo para las start-ups en las diversas etapas que estas transitan, ya que la velocidad del cambio de la industria puede impedir que la start-up pueda conservar y desarrollar una estrategia de generación de valor por mucho tiempo, de hecho la naturaleza de la industria requiere que este tipo de empresas sean flexibles y respondan con rapidez a los cambios en las necesidades del mercado.

Houston (1986), y Kotler (1972) logran mostrar como la falta de universalidad de la teoría de marketing afecta a los productores de los bienes o servicios, ya que el concepto de marketing plantea la generación de valor centrándose en las necesidades del consumidor, pero no considera el rol de las dificultades internas (tales como los obstáculos de la industria impactan en la falta de claridad que tienen las empresas sobre el valor que quieren entregar en el mercado) con las que pueden contar empresas como las start-ups cuando desarrollan una propuesta de valor en sus mercados. Mohr y Gliga (2010) logran abordar como los obstáculos de la industria tecnología imponen retos en la generación de valor de las start-ups.

3. Obstáculos de Producto: En relación con los obstáculos anteriores, las start-ups enfrentan dificultades en el suministro de valor a sus clientes puesto que no tienen en claro que producto o servicio van a desarrollar, lo anterior es porque el desarrollo del producto hace parte de un proceso que se va generando a partir del contacto con el cliente, es decir la start-up no tendrá un producto definido antes de salir al mercado.

Flimper paso por esta situación puesto que las transformaciones que ha tenido el servicio de optimización de anuncios y, por lo tanto la propuesta de valor de la empresa han sido producto de la adaptación de la start-up a las necesidades del mercado, tal como lo postula Mohr (2010).

Por lo tanto, no es común que una start-up tenga definido por completo el producto con el que va a suministrar valor en una interfaz previa a la operación en el mercado, ya que su subsistencia en gran parte está en función de cómo responde al mercado y a la industria cambiante.

4. **Obstáculos de Financiamiento:** La falta de recursos para soportar o ampliar sus operaciones es uno de los obstáculos que enfrentan las start-ups, ya que en sus inicios los modelos de negocios de este tipo de empresas no son rentables al enfrentarse a un entorno incierto y volátil. La alta tasa de riesgo que representa financiar una empresa que no posee claridad en sus objetivos de marketing y en la promesa de valor que desea entregar, es lo que reduce la obtención de recursos por parte de terceros.

Flimper en sus inicios mantuvo una operación limitada al no tener acceso a recursos financieros, ya que desconocía la existencia de programas de desarrollo y financiamiento a start-ups (programas tales como Incúbate del gobierno de la ciudad de Buenos Aires el cual apoya la formación y crecimiento de emprendimientos innovadores a través de financiamiento) y a su vez no captaba inversores con el modelo de negocio que tenía como Descuentos Arg.

El análisis precedente permite concluir como la aplicación del marketing estratégico en una pequeña empresa tecnológica, brinda una mayor claridad en la definición de qué tipo de valor quiere suministrar en sus mercados objetivos en un entorno incierto, también deja ver como el marketing estratégico ayuda a determinar qué tipo de habilidades organizacionales desea desarrollar para aumentar la creación de valor.

También el anterior análisis permite ver como una mayor participación al cliente en la co-creación de la propuesta de valor ayuda a que las start-ups puedan definir las características que describirán su modelo de negocio y puedan determinar qué tipo de recursos únicos e intransferibles estas van a contar para hacer una propuesta de valor sostenible en el tiempo.

## 6 COMENTARIOS FINALES

A partir de las entrevistas y el trabajo de campo realizado con Flimper, se logra identificar el fuerte vínculo que hay entre el marketing estratégico y la formulación de una propuesta de valor diferenciada, ya que las actividades de marketing estratégico además de darle una mayor dirección estratégica a los objetivos de mercado de la empresa, ayudan a empresas de pequeño tamaño como las start-ups a sobrevivir en entornos inciertos.

La forma en que las start-ups sobreviven en entornos inciertos es por medio de un proceso de prueba y error en la definición de su propuesta de valor (es decir la start-up realiza numerosos cambios en su producto y en los beneficios que este ofrece), este proceso resulta más fácil para las start-ups cuando aplican el marketing estratégico, ya que permite que las empresas tengan más claridad respecto a sus capacidades internas y como estas se ajustan a las necesidades del mercado.

Las prácticas de marketing estratégico implementadas por Flimper en los últimos 3 años han ayudado al desarrollo de una propuesta de valor en su mercado objetivo, puesto que la empresa antes de aplicar acciones de marketing estratégico, estaba en una situación en donde tenía dificultad para determinar cuáles eran los elementos claves de su modelo de negocio, por lo tanto su servicio de optimización de anuncios no lograba sobresalir en el mercado.

Con el desarrollo de un plan de marketing estratégico Flimper empezó a tener una mayor claridad respecto a qué segmentos del mercado podía atender mejor, puesto que las acciones de marketing estratégico permitieron que la empresa pudiera determinar: cuáles eran los beneficios que valoraba el cliente y si la propuesta de valor actual se ajustaba a esas preferencias, cuál era la segmentación más acorde para el servicio ofertado, cómo su producto estaba posicionado en el mercado, si este excedía las necesidades del cliente, qué tipo de objetivos se iban a llevar a cabo para alcanzar una propuesta de valor deseada y cómo se podían ajustar a los recursos de la organización. Las anteriores acciones le brindaron una guía a Flimper respecto a que elementos iban a ser la base de su propuesta de valor.

El marketing estratégico además de brindar las bases para enfocar la propuesta de valor de Flimper hacia su mercado, también ayudó a que la organización tuviera una sintonía interna respecto a la propuesta de valor que deseaba comunicar; ya que a partir de la formulación de un plan de marketing estratégico general; se buscó crear una mayor sintonía entre los objetivos del área de marketing, el área comercial y el área contable, de tal modo se pudieran llevar acciones correspondientes que persiguieran una meta común: exceder el valor del cliente, desde el instante que este enviara el e-mail para llevar a cabo una reunión informativa con el personal de Flimper, hasta el seguimiento por parte del equipo comercial después de haber terminado un servicio de optimización de anuncios.

La aplicación del marketing estratégico le brindó a Flimper una mayor guía en la determinación y posterior suministro de una propuesta de valor hacia sus clientes, ya que la organización a través del marketing estratégico se dio cuenta de cómo sus capacidades de marketing no lograban responder adecuadamente a los cambios en las necesidades de sus clientes, y como estos esperaban una propuesta de valor que no solo se tradujeran en las funcionalidades del producto sino que los hicieran ser parte del proceso de creación de valor.

El caso de estudio deja ver como el desarrollo de decisiones estratégicas de marketing encaminadas a superar las expectativas de los clientes, ayuda a empresas como las start-ups tengan un mayor nivel de respuesta ante las acciones ofensivas de la competencia, ya que la compañía al tener una propuesta de valor más definida gozara de mecanismos que le permitirán tener mayor cercanía con el cliente y lo pueda incluir en su proceso de co-creación de valor.

El modelo de negocio de una start-up experimentara numerosas modificaciones a lo largo de su existencia, las oportunidades de negocio que logren ser aprovechadas, estarán fuertemente vinculadas a los mecanismos estratégicos del marketing que logren hacer una correcta lectura de las necesidades insatisfechas de los clientes y de los obstáculos o amenazas que presentara en el entorno.

Respecto al momento oportuno en que deben desarrollarse las acciones que conducen a decisiones estratégicas de marketing en las start-ups, parece claro que en este tipo de empresas no hay una estructura de tiempo definida, ya que hay una relación directa con el rápido paso de la industria, por lo tanto considerar que una start-up pueda desarrollar acciones de marketing estratégico y táctico de manera lineal seria desconocer el proceso de constante aprendizaje y adquisición de conocimientos que tiene una start-up cuando prioriza el tipo de mercado que desea atender.

Si la empresa desea mantener relevante el posicionamiento de su propuesta de valor en los consumidores, parece quedar en claro que el proceso de constante re-estructuración de las capacidades de marketing estratégico es lo que le permitirá seguir operando en la industria de alta tecnología.

En la anterior sección se mencionó como la aplicación del marketing estratégico ayuda a la definición de una propuesta de valor y que tipo de elementos brinda en este proceso de creación de beneficios hacia los clientes; en la siguiente sección se introducen los elementos que surgieron durante esta investigación y como pueden aportar en el desarrollo de trabajos en el campo de la propuesta de valor desde una visión del marketing.

### **6.1 Interrogantes a ser estudiados en futuras investigaciones**

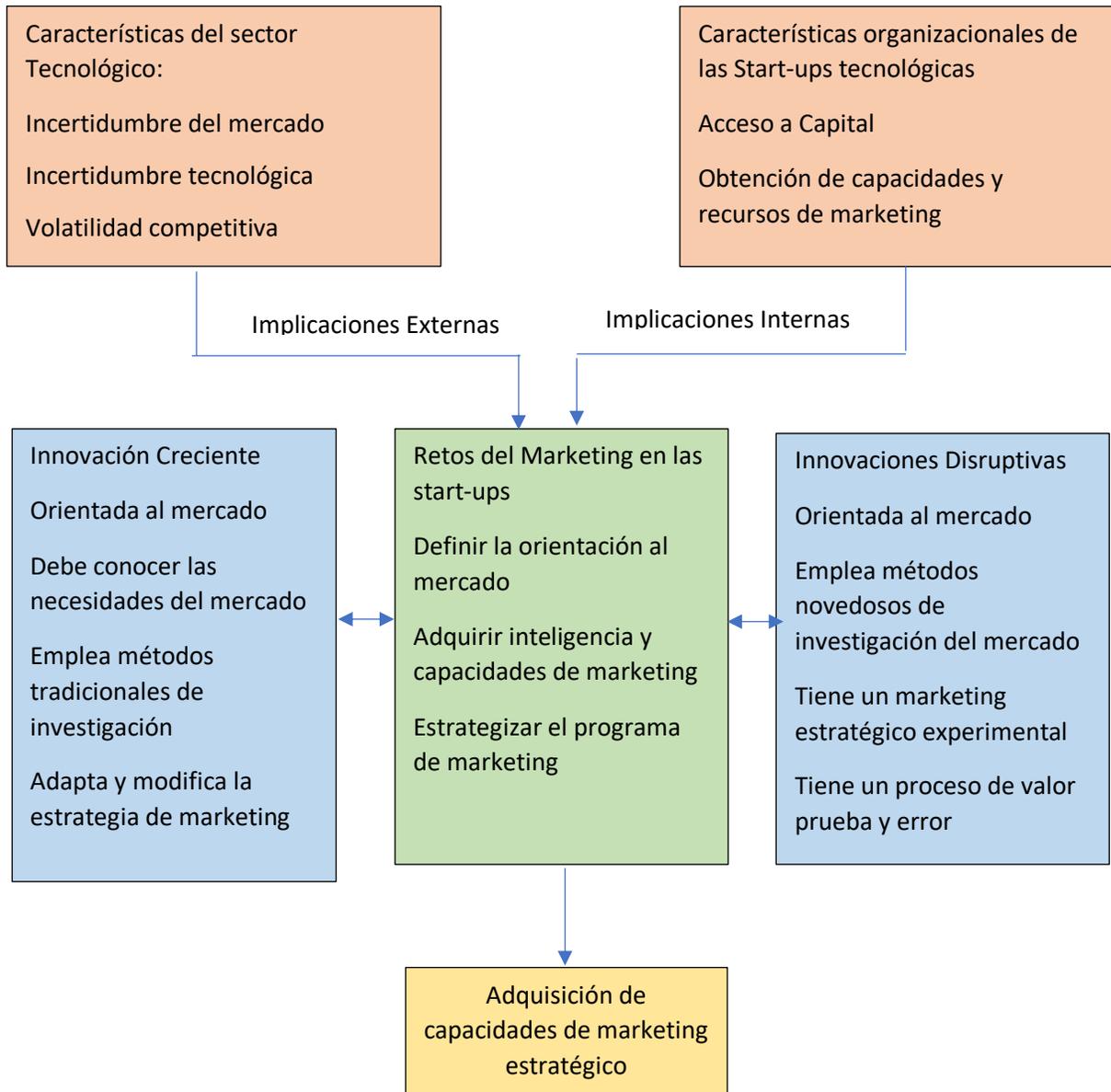
El enfoque de la presente investigación ha sido la creación de la propuesta de valor con la utilización del marketing estratégico; sin embargo durante la realización de esta investigación han surgido elementos interesantes como: que transformaciones puede tener el marketing estratégico en la creación de una propuesta de valor, el papel del cliente en la co-creación de valor, entre otros.

A partir de lo anterior, los siguientes interrogantes merecen ser analizados con mayor profundidad en futuras investigaciones sobre el marketing estratégico en la propuesta de valor:

- ¿Qué tipo de transformaciones puede tener el marketing estratégico en la definición de una propuesta de valor?
- ¿Cómo es el rol del cliente en las acciones de marketing y en la co-creación de valor?
- ¿Cómo el marketing estratégico ayuda a crear redes complejas de creación de valor?

## 7 APENDICES

**FIGURA 5: RETOS EN EL MARKETING ESTRATEGICO EN LAS START UPS**



Fuente: Gliga and Evers (2010).

## **ANEXO: DISEÑO CUESTIONARIO ENTREVISTA**

### DISEÑO ENTREVISTA

Buenos Aires Agosto 9 de 2018

Diseño cuestionario de la entrevista a profundidad

Nombre de la empresa: Flimper

Año de fundación: 2014

Número de trabajadores: 15

Nombre del entrevistado: Gabriel Uccello

Posición: Marketing Manager

Reciba un cordial saludo de parte de la Universidad Nacional de General Sarmiento, soy estudiante de la maestría en Economía desarrollo industrial con mención en PYMES, el presente día ejecutare una entrevista, la cual me permitirá determinar la gestión del mercadeo por parte de su organización

#### Preguntas a Efectuar

1. ¿A qué se dedica Flimper? Optimización de anuncios desde hace un año

Gabriel: Es un negocio B2B que nace como una respuesta ante la falta de interacción entre las marcas de las empresas y sus consumidores finales. Se ve la oportunidad de mercado de poder interactuar de manera masiva y personalizada, de tal manera que no se note que son mensajes o imágenes enviadas desde una maquina sino que los usuarios de las redes sociales piensen que los envía una persona.

Se buscó enfatizar en crear mensajes de optimización desde las necesidades del cliente, es decir que sea un mensaje masivo pero al tener una naturaleza customizada genere diversos tipos de respuesta en los clientes. Flimper se enfocó en esta actividad en sus primeros dos años (en generar una gran cantidad de contenido); en el último año se ha enfocado más en una propuesta de total personalización de sus productos con un fuerte énfasis comercial, es decir más inclinado en obtener resultados positivos en las promociones online de las empresas que contratan los servicios de Flimper.

Este anterior cambio fue porque se estancó la cantidad de clientes que contrataban el servicio de Flimper, ya que la empresa tenía falta de innovación y valor agregado en los servicios de optimización que ofreció durante dos años.

Se decide personalizar en más medida la estrategia de marketing con interfaz al cliente, (es decir todas las acciones de marketing estratégico de cara al cliente) con el objetivo de mejorar el producto final ofrecido al mercado.

Además otros de los cambios que genera Flimper en su producto, es que agrega nuevas plataformas en donde optimizar sus anuncios tales como Facebook e Instagram, de igual

modo se agregan desarrollos técnicos como el hashtag, instrumentos de reconocimientos de imágenes e infografías para crear un mejor proceso de segmentación.

En la actualidad Flimper se encarga de que las publicidades, anuncios, y páginas web de sus clientes posean y tengan una mejor recepción y respuesta por parte de sus consumidores; es decir lograr un vínculo más dinámico con ellos a través de la estrategia de marketing digital optimizada por Flimper.

En la actualidad la tasa de interacción con los usuarios de los anuncios optimizados por Flimper está entre el 20 por ciento, los anuncios no optimizados por Flimper que están en las redes sociales tienen una tasa de interacción con los usuarios del 1.5%. Debido a esto Flimper es una empresa líder en el mercado por los resultados positivos que mantiene, con una base de cliente de 3000 contactos.

La empresa es muy conocida en el ambiente por medio de su blog “blog de Flimper” lanzado en feb 2017 con 0 visitas; actualmente el blog registra 15000 visitas mensuales, el crecimiento de este blog se debe a la calidad de los productos de Flimper y a la optimización que logra la publicidad generada por el SEO (Search Engine Optimization)

## 2. ¿Cuál es su rol en Flimper?

Gabriel es el Content Marketing Manager desde el 2015, es contratado para la creación de una estrategia de contenidos, con anterioridad se había intentado con una persona del área comercial que tenía conocimientos en marketing de manera parcial.

Debido a lo anterior se decide contratar a una persona que se pueda dedicar a tiempo completo a este rol. Gabriel en su ingreso diseña una estrategia de contenidos con el fundador de la empresa (Lucas Glustman) desde una perspectiva de cómo mejorar las acciones de marketing, como resultado se implementa una estrategia de newsletter que se envía 1 vez a la semana, la actualización de un blog 2 veces a la semana y la ubicación de ese contenido en las redes sociales.

## 3. ¿Cuántos empleados tiene la empresa?

11 empleados, 4 directores compartidos con otra empresa

## 4. ¿A qué sector pertenece? ¿Qué tendencias lo describen?

Flimper está en el sector de negocios digitales B2B. Siempre hay cosas nuevas en el sector B2B, por lo tanto Flimper siempre monitorea a empresas (posibles competidores) que se dediquen a lo mismo, es decir al área de optimización de anuncios.

Debido a las exigencias del mercado Flimper ofrece una “interacción 360” en el mercado B2B, es decir Flimper checkea si sus clientes tienen un acceso correcto a todas las redes sociales y si utilizan los instrumentos digitales adecuadamente.

Antes de la nueva estrategia de marketing, la empresa le pedía al cliente que hiciera el anuncio, mientras que Flimper se encargaba de las interacciones en las redes sociales, ahora Flimper desea tomar un rol más completo y protagonista con los anuncios, es decir busca acompañar al cliente en cada una de las etapas de generación de contenidos en las redes sociales.

Esto ha generado que Flimper tenga fortalezas en las actividades vinculadas a la gestión de contenidos.

5. ¿Cómo describe el entorno de mercado en el que usted opera?

Altamente cambiante y dinámico

6. ¿Cómo define su negocio en base de las necesidades que quiere satisfacer?

El negocio al que se dedica Flimper está definido por la customización, innovación e integración de los contenidos de sus clientes, para generar relaciones duraderas y rentables en el mercado.

7. ¿Cuál es su mercado objetivo? ¿Qué necesidades no han sido satisfechas?

Es un Mercado 50/50 es decir se divide entre las grandes marcas como Coca-Cola, McDonald's y las agencias de publicidad. Flimper prefiere no interactuar con las agencias de publicidad si no directamente con el cliente de tal modo es más fácil armar un plan de Marketing estratégico. Dependiendo de las necesidades insatisfechas del cliente se determinara el tipo de relacionamiento para la optimización de anuncios.

Al cliente le falta una herramienta completa de optimización de anuncios; los servicios ofrecidos por otras empresas en el mercado tienen instrumentos de análisis del impacto de los anuncios; pero no emplean una interacción 360 de anuncios con el cliente, como lo hace Flimper. Es decir las demás empresas en el mercado no ven de manera integral la optimización de anuncios para una segmentación exitosa de mercado.

La empresa opera en un mercado difícil, ya que son pocas marcas que no necesitan de agencias para soportar su marketing, aunque estas sean grandes, Flimper prefiere tener contacto directo con las empresas en vez de las agencias de publicidad.

En gran medida tiene un mercado objetivo diverso, compuesto por grandes empresas de diferentes sectores, esta variedad en los clientes se debe al alto costo del servicio de Flimper.

8. ¿Cuáles son sus objetivos de mercado a mediano y a largo plazo?

Ser expertos en la generación de anuncios en el ecosistema de las plataformas sociales y ser tomado como un referente en el mercado.

9. ¿Conoce a su competencia, como la define? ¿Qué estrategia de mercado posee?

Son líderes en el mercado, su única competencia es Flowix una empresa que se dedica a la optimización de anuncios pero encara el negocio desde otro ángulo, (publicación de anuncios por medio del second screening, es decir la publicación de captura de pantallas

de los temas que son tendencia en las redes sociales, actualmente trabaja con la NFL) por lo tanto no representa una competencia directa al producto core de Flimper.

10. ¿Cómo determina su empresa la percepción y actitud de los clientes frente a su producto y ante a los de la competencia?

Lo anterior se logra mediante las reacciones, el nivel de interacción y materialización del proceso de compra de los usuarios finales ante los anuncios optimizados por Flimper.

11. ¿Cuál es el método de investigación de mercado empleado en la empresa? ¿Cómo adquiere información sobre el cliente (fuentes primarias, secundarias, experiencia)?

La empresa ha creado una base de datos manual que se ha venido ampliando durante los años de operación de la compañía, la cual le permite obtener información de mercado de los clientes prospectivos.

La investigación de mercado se hace mediante LinkedIn, Flimper busca las empresas que quiere atacar, busca el nombre y el correo del empleado objetivo (comúnmente Brand manager), de tal modo tener contacto con él, o con contactos de por medio que permitan llegar a él.

12. ¿La empresa cuenta con plan(es) de mercadeo?

Si, se llama Funnel de conversión se define cuando un cliente es un cliente prospecto o cuando es un lead (que es cuando hay un gran nivel de interés con Flimper); a partir de ahí se define cuando es la fase para enviarle una presentación personalizada para establecer una reunión de negocios que conlleva a la definición de una orden de publicidad por parte el cliente. A medida que el cliente atraviesa una fase distinta en el Funnel de conversión Flimper le envía una presentación distinta.

En un segundo contacto con el cliente "lead" se comparten casos de éxitos que tuvo Flimper con un cliente en el pasado, los casos de éxitos se caracterizan por producto de tal modo para generar mucho más interés. Cuando ya se está materializando la obtención de un "deal" Gabriel decide qué tipo de contenido o presentaciones finales se deben enviar para captar al cliente en su totalidad y se genere la orden de publicidad por parte del cliente.

La estrategia posee varias etapas y se cargan deals al cumplimiento de las etapas, cuando se empieza a correr las campañas se dan sugerencias al cliente para mejorar la optimización de sus estrategias online.

Se decide que el Funnel no tome más de dos meses ya que cuando se interactúa con una agencia de publicidad se puede extender mucho más el proceso de materialización del plan de mercadeo.

La empresa también cuenta con una estrategia interna que es denominado Funnel interno el cual, a partir de diversos estadios determina cual es el vínculo con el cliente; de tal modo se pueda establecer qué tipo de contenidos se le puede enviar. Solo está

involucrado en un 70 por ciento el área comercial y el 30 por ciento Gabriel, la estrategia de Funnel se encuentra sistematizada en ambos aspectos (es decir Funnel interno y externo)

13. ¿Considera la planeación estratégica del mercadeo relevante para su organización?  
¿Porque?

Si porque le ha permitido crecer hacerse un nombre.

14. ¿Se ha adaptado la estructura actual de la empresa debido a los objetivos de mercado?

No.

15. ¿Qué tipos de cambios ha habido? (nuevas áreas de operación/ modificación en la contratación/ surgimiento de necesidades de capacitación a empleados actuales y potenciales)

R 14 y 15/ no hubo cambio, si hay reforma en los objetivos del marketing estratégico de contenidos, pero las personas en Flimper siguen con sus mismos roles ejerciendo el mismo tipo de actividades.

Inicialmente el objetivo de la estrategia del ME era la obtención de demos (conseguir muestra de productos a los clientes potenciales) y establecer reuniones de negocio para poder lograr darle servicios de contenidos al cliente. El Gerente tiene totalmente control de la estrategia de ME actualmente aunque la estrategia de mercadeo haya cambiado.

16. ¿La estrategia de mercadeo de la organización se realiza de modo escrito?

Inicialmente cuando Gabriel ingresa a la empresa en el 2015, redacta un plan estratégico de marketing digital el cual lo presenta al fundador de la empresa y al grupo de accionistas.

En la actualidad con el cambio de la estrategia marketing con el cliente, Gabriel transcribe o toma nota de cualquier idea que estimule la construcción de marca mediante la plena satisfacción del cliente. El como gerente de contenido tiene absoluto control del plan de ME debido aun a que es una start-up.

17. ¿Considera factores políticos, económicos, sociales y técnicos durante el diseño de la planeación estratégica de mercadeo?

Si ya que es un país que se enfrenta a una constante inestabilidad, de igual modo esto lo aprende Flimper en la actualidad ya que falla en una iniciativa al ingresar a Brasil, porque no considera en su totalidad la brecha cultural y económica del país vecino.

18. ¿En qué horizonte de tiempo se realiza la planeación de mercadeo en su empresa?

El Funnel de conversión externo toma un tiempo de dos meses por la demora de las agencias, y la poca calidad de los servicios que ofrecen a Flimper, lo anterior representa

un cuello de botella para Flimper ya que retrasa la materialización de actividades con el cliente.

Cuando el Funnel es directo con las empresas directamente se tarda un poco más, el área comercial realiza un seguimiento, dos a 3 veces a la semana, para tener respuesta del Brand manager para la aprobación del presupuesto para financiar la optimización de anuncios y pagarle a Flimper.

19. ¿Cómo obtiene recursos la empresa para el desarrollo de nuevos mercados y productos?

Mediante el Funnel de conversión externa, el equipo comercial contacta al Brand Manager del cliente existente y o potencial, de tal modo para obtener una respuesta positiva para la financiación de la dinamización integral de recursos en las redes sociales por parte de Flimper.

El cobro de los servicios de optimización, es la única forma en la que se financia la empresa, en sus inicios tenía acciones privadas de un grupo accionista que puso capital para tener un porcentaje de la empresa. Ahora no opera de esta forma; un grupo cerrado es dueño de la empresa.

Flimper se mantiene y obtiene recursos solo por medio de su facturación generada cuando ya se genera la orden de publicidad, que es un contrato de pago que les permite llevar a cabo las acciones de optimización en el cliente.

El Funnel externo es solo responsabilidad del área de comercial y ventas, son 4 comerciales que lo manejan. Gabriel no se involucra mucho en esta actividad.

20. ¿Cómo se da inicio al proceso de planeación?

Gabriel es quien se dedica en pensar estrategias con un miembro del área comercial que está situado en Londres, para hacer un intercambio de ideas.

Además el gerente saca ideas de las redes sociales, investiga en mayor profundidad para así armar un cronograma de los puntos a observar, define tareas básicas, objetivos e ideas básicas a revisar más adelante.

Posteriormente revisa (algunas veces) con el área comercial que tipo de necesidades de marketing, comunicación y recursos pueden surgir a partir de situaciones en el mercado; un ejemplo de ello es durante el mundial de futbol, Flimper adapta sus contenidos para que estos sean relevantes durante el mundial.

Después este plan realizado por Gabriel, tendrá que ser aprobado por niveles superiores de Flimper, este proceso puede tomar entre 2 y 3 meses, anteriormente con el anterior plan de marketing Gabriel se sentaba con Lucas (el fundador de la empresa) para definir qué tipo de necesidades y acciones de marketing eran necesarias ante los cambios y/o retos que requiere el mercado, lo cual le tomaba una semana para ejecutar la planeación realizada.

21. ¿Cómo se delegan responsabilidades en la planeación estratégica? ¿Se manejan esquemas de planeación y definición de actividades?

Gabriel es quien lleva a cabo toda la planeación, ahora con la nueva reestructuración que se desea hacer, el gerente le brinda algunas responsabilidades a dos pasantes que son: tareas operativas. Creación y envío de contenido e investigación para hacer nuevos contenidos.

Así el gerente se puede dedicar en labores más estratégicas que son de su pleno control, no obstante en general recae en Gabriel todas las responsabilidades del área de marketing.

Adicionalmente trabaja con un comercial que está en Londres con mucha experiencia en la definición de cuestiones estratégicas. El comercial propone, corrige y trabaja en conjunto, pero Gabriel lo hace todo.

22. ¿Existe la planeación de posibles escenarios de mercado?

Mediante el Funnel externo de interacción y la planeación estratégica realizada por Gabriel, ya que esencialmente la empresa busca mejorar la experiencia con el cliente brindando más soluciones durante las etapas de conversión (adquisición del cliente).

23. ¿Qué instrumento emplea la empresa para elegir criterios de segmentación (segmentar mercados)?

LinkedIn in, BD manuales

24. ¿Cuál es la segmentación empleada comúnmente y porque?

LinkedIn in para atacar clientes potenciales, en su inicio se creaban anuncios para atacar clientes, no funcionaron muy bien, puesto que es un mercado objetivo muy particular que es un Brand Manager el cual solo se llega con el boca a boca o medio un correo.

Se hace un listado de marcas para atacar y buscarlos en LinkedIn, se implementa el mismo tipo de segmentación en la oficina de Londres, que es una técnica de segmentación muy manual vía correo electrónico para obtener el contacto del Brand manager. LinkedIn tiene una tasa de funcionalidad intermedia, pero es la segmentación que le ha funcionado a Flimper.

25. ¿Se tiene definido claramente el target de mercado?

Empresas Grandes que desean generar posicionamiento en redes sociales.

26. ¿Cuál es la propuesta de posicionamiento de la empresa?

Con la nueva estrategia de posicionamiento de Flimper el foco es posicionarse como instrumento tecnológico para generar maximización de anuncios en redes sociales.

El actual posicionamiento se define por situar a la empresa como herramienta de marketing para interactuar masivamente con los clientes, enfatizando enormemente la parte tecnológica, la comunicacional e interactiva que brinda las plataformas digitales.

Además se van a cambiar los headers que además de mostrar el logo de la empresa tendrá como slogan “maximizing social media campaigns”, para dejar en claro que tipo de beneficio ofrece a sus clientes, adicionalmente Flimper ira cambiando con el tiempo la estética de los sitios web de la empresa en función de las tendencias del mercado.

27. ¿Cómo está caracterizado el plan de posicionamiento de la empresa respecto a su competencia (diferenciación, innovación, precio, aprovechamiento de mercados nichos?)

Posicionamiento de Flimper basado en diferenciación, ya que nadie más se dedica a lo que hace es líder en el mercado.

Emplea referidos dentro de equipos de una misma agencia de publicidad, para intensificar el posicionamiento y adquirir nuevos clientes

También se diferenció al crear contenidos de calidad en nuestro idioma, algo que no se hallaba en el mercado, debido a esta alta calidad las empresas dedicadas al marketing digital quieren publicar en el blog de Flimper en la actualidad, todo esto se debe a la generación de una buena optimización de contenido ofertada por Flimper.

28. ¿Porque eligió el anterior proceso de posicionamiento como base de acciones de marketing estratégico?

Los dos procesos de posicionamiento que ha adoptado Flimper han sido elegidos en función de los requerimientos del mercado y los cambios tecnológicos que han determinado la velocidad de cambio de la industria.

29. ¿Cómo el plan de posicionamiento estratégico ha determinado la construcción de marca?

Ha determinado notablemente la construcción de marca, porque a partir de una formulación estratégica del mercadeo se logra establecer que accionamientos y que tipo de relacionamiento con el cliente se debe tener para la consecución objetivos de mercado y facturación se desean lograr

30. ¿Cuál (les) es el valor de la marca?, por favor defínalo en términos estratégicos

Valor de la marca de Flimper es aumentar el posicionamiento en redes sociales, gestionar la interacción personalizada de manera “360” o integral.

31. ¿Cómo definiría la estrategia de marca?

Estrategia táctica, buscar mantenerse en el top of mind de los grandes clientes, esto lo logra mediante él envió mails semanales, contenido de interés (nuevas noticias) utilización de nuevas tecnologías, agrandar la base de datos de clientes, (depurándola con los clientes verdaderamente potenciales), asegurando que se enfocan en las personas correctas.

Esto ha ayudado a aumentar la tasa de clientes, Ya que se le envía información a contactos realmente interesados. Aumentando la tasa de conversión.

De igual modo Flimper emplea fuertemente a Twitter (con un total de 2000 contactos) como una plataforma de generación de contenidos y promoción de los servicios ofertados.

No tiene estrategia aun para aumentar seguidores en las redes sociales, eso es una debilidad en la estrategia de marca, la poca presencia en redes sociales para ampliar su presencia.

32. ¿Está definida su mezcla de mercadeo (marketing mix)? Por favor detalle cómo se caracteriza cada una en un proceso de lanzamiento de producto que esté llevando a cabo actualmente: nada de marketing mix.

La empresa no utiliza ninguna de las variables tradicionales del marketing táctico, como la academia ha señalado como un instrumento crucial para cualquier empresa, esto manifiesta claramente como la teoría de los autores difiere de la realidad

- Producto: las acciones de producto son cuando Flimper realiza los cambios tecnológicos requeridos en el mercado. La empresa crea un kpi (indicador) para darle seguimiento a las campañas, por medio de la tasa de trending topic para ver si las campañas que realizan llegan a ser trending topic en las redes sociales. Un ejemplo de ello es una campaña de Flimper con HBO la cual logra ser trending topic mundial. 1 de cada 10 campañas de Flimper son trending topic
- Precio: esta parte de la estrategia la lleva a cabo el equipo comercial, anteriormente se pagaba por un servicio base, había diversos precios según la cantidad de campañas creadas. Ahora, se cobra por interacción es decir por cada vez que se genera un me gusta, share Flimper cobra de ese modo. Entre más alcance tiene la campana Flimper cobra menos. 0,33 centavos de dólares es la tarifa mínima cobrada si la campaña es exitosa.
- Plaza (Distribución): Internet
- Promoción/ Publicidad: Email marketing, Branding, Casos de éxito que se envían a los clientes o que son publicados en la página web y en el blog de Flimper.
- Personal (Capital Humano, Fuerza de Vta.): Oficinas en México, Miami y en Londres, realización de trabajo remoto con Perú, Chile, Ecuador, México, Colombia.
- Procesos (Funnel de Conversión Interno y Externo)
- Evidencia Física (suministro de una experiencia única al consumidor y la plataforma online)

33. ¿Qué variable del marketing mix ha sido utilizada fuertemente en la estrategia de marketing?

Al no emplear ninguna variable del marketing mix de manera convencional, el envío de emails y contenidos a los clientes potenciales es una de las principales tácticas de mercadeo de Flimper, “crear mejor contenido de mejor calidad, generación de contenido en español confiable”.

También la publicación en los blogs de sus clientes es una actividad táctica de marketing empleado por Flimper, para generar interés y opiniones respecto de las actividades marketing digital que realiza.

34. ¿Qué acciones de marketing táctico se utilizan para acompañar la planeación estratégica?

Están vinculados al sistema de pricing de la empresa, una estructura de precios actualizada, es decir a mayor impacto de la optimización de los anuncios de cliente se está cobrando una tasa más baja por conversión.

De igual modo todas las actividades de contenidos para captación de clientes (email, mouth to mouth marketing, infografías y el blog de Flimper) cuentan como acciones tácticas

Intenta tener operaciones en Brasil para aumentar la distribución de sus servicios en un mercado local de gran categoría como es ese país, no obstante las barreras idiomáticas surgen como un gran impedimento para la generación y maximización de contenidos online. Puesto que Gabriel al ser el único gestor estratégico de marketing de la empresa, encuentra dificultad en el manejo de este idioma, por ende solo apunta a contenido en español e inglés.

Además de la brecha idiomática implico un gran costo de inversión el acceso al mercado brasilero. No obstante sigue el interés por este país al representar un punto de referencia regional en las actividades de marketing online y presencial. Se decide concentrarse en mercados de habla hispana que se pueda alcanzar su actual estrategia de distribución.

35. ¿Cuál es el plan de acción comercial (Ventas) que le da soporte al plan estratégico?

Ventas le da seguimiento a los clientes actuales, potenciales mediante el branding que es una estrategia de marca ofensiva, mediante el envío de correos electrónicos de tal modo se puedan generar conversiones, es decir se reestablezca una reunión de negocios para contratar los servicios de Flimper, o dar a conocer el esquema de soluciones de optimización más aptos para el mercado objetivo de las empresas clientes de Flimper.

36. ¿La empresa siempre ha empleado la planeación estratégica de las actividades de marketing? ¿Porque?

No, tal como se menciona con anterioridad las actividades de diseño y ejecución de tareas de marketing estaban bajo la responsabilidad de un empleado del área comercial, el cual

no le dedicaba el suficiente tiempo, durante ese lapso Flimper únicamente se encaminaba en brindar un producto que diera facilidades operativas para sus clientes (es decir situar una mayor cantidad de anuncios en más redes sociales)

37. ¿Cómo son las medidas de implementación y control durante y después de la planeación estratégica del mercadeo?

Una de las medidas de implementación y control con las que cuenta Flimper es realizada por el área comercial y por la gerencia de Marketing:

Comercial: revisa los acuerdos potenciales que se perdieron (por falta de presupuesto del cliente o de Flimper, o porque el cliente no estaba interesado en el servicio que ofrecía Flimper en ese momento, es decir la oferta de optimización de Flimper no se alineaba a determinado producto del cliente) se le envía correos de seguimiento para ver si siguen interesados.

También se efectúa una estrategia de branding, es decir se les sigue enviando correos respecto a los servicios ofrecidos por Flimper para ver si siguen interesados, para poder realizar reuniones cada 15 días. Adicionalmente cuando un cliente perdido descarga infografías de Flimper se les envían automáticamente emails con diversos tipos de contenido, para intensificar a que se unan al blog de Flimper e interactúen con el tipo de servicios que la empresa ofrece.

De igual modo para aquellos clientes que en sus bases de datos reporten más de 10 visitas diarias en el “Blog de Flimper” se les envían 3 emails de branding, haciendo un seguimiento para la generación de una reunión. Con la nueva estrategia de marketing de este año, se decide darle una nueva adaptación a estas acciones de control y seguimiento de clientes. La realización de reuniones de negocio es ejecutada por la gerencia de marketing.

38. ¿Existen instrumentos de evaluación y mejora de la planeación estratégica de un producto?

Se busca mejorar en lo que hace diariamente la empresa, los instrumentos de mejora están enfocados en los kpi's (Key performance indicators) de Flimper, a partir del análisis de los resultados se decide efectuar cambios en la planeación.

Un ejemplo de ello es que Gabriel ha determinado reducir la cantidad de contenidos generados por un mayor índice de calidad. Lo anterior es generado porque no se logra el tipo de recepción esperada por los usuarios aunque se haya enfatizado en una estrategia ofensiva en la generación de contenidos.

39. ¿Cuáles han sido las barreras internas y externas para la formulación e implementación de la planeación estratégica del mercadeo?

Las barreras internas son: el presupuesto y el tiempo para ejecutar iniciativas de contenido, se inicia la creación de anuncios y se dejan porque no alcanzan los recursos destinados. De igual modo no hay una asistente que ayude a Gabriel en el diseño, ejecución y control del plan de marketing.

De igual modo el surgimiento de una mayor burocracia, en la revisión de procesos (ayuda a un mejor producto/ pero retrasa las tareas) de los planes estratégicos que genera Gabriel (estos ahora pasan bajo el filtro de los directivos). Gabriel siempre ha tenido una cultura de inmediatez en su ámbito laboral, ahora enfrentar una carga burocrática es una cultura a la cual le cuesta acostumbrarse.

Las barreras externas son: Las nuevas acciones de mercadeo estratégico no duran más de dos años en la empresa ya que los cambios en el sector digital especialmente en los algoritmos tecnológicos y en las preferencias de los clientes se lo impiden.

Lo anterior se puede considerar como una debilidad ya que es un ambiente muy incierto y la empresa no logra apropiarse un plan de marketing estratégico por la corta existencia que este tiene.

40. ¿Cree usted que la planeación estratégica del mercadeo le ha brindado mayor proyección a su línea de productos?

Si, ya que la planeación le permite identificar con qué recursos cuenta Flimper para alcanzar una propuesta de servicio esperado. De igual modo la planeación permite una mayor organización, evaluación y difusión de las ideas de Gabriel ya que al estar formalizado el proceso, se logran priorizar actividades.

41. ¿Qué áreas de mejora se debe enfocar la empresa en el proceso de planeación?

En el manejo de tiempos, en la obtención de recursos y en el acompañamiento a Gabriel, este ultima área es muy importante ya que en la actualidad el armado de la planeación del marketing estratégico y el seguimiento de la ejecución de las actividades esta únicamente bajo su responsabilidad.

42. ¿Qué actividades lleva a cabo la empresa para fortalecer los esfuerzos de marketing?

El poseer una cultura de constante cambio, fortalece la posición de la empresa en términos de formulación y desarrollo de estrategia de marketing, un ejemplo de ello ha sido modificar la aproximación del producto, a uno más integrador que sea producto de como las actividades de marketing formuladas desde el valor y las necesidades del mercado permiten un mejor producto final.

De igual modo el gerente de Marketing de contenidos constantemente realiza benchmarking para evaluar y analizar qué tipo de tendencias ocurren y definen las redes sociales, de tal modo prioriza que actividades o prácticas en la plataforma del marketing digital influyen fuertemente en el sector.

Buenos Aires Septiembre 16 de 2018

Diseño cuestionario de la entrevista a profundidad

Nombre de la empresa: Flimper

Año de fundación: 2014

Número de trabajadores: 15

Nombre del entrevistado: Lucas Glustman

Posición: Fundador/ Chief Revenue Officer

Reciba un cordial saludo de parte de la Universidad Nacional de General Sarmiento, soy estudiante de la maestría en Economía desarrollo industrial con mención en PYMES, el presente día ejecutare una entrevista, la cual me permitirá determinar la gestión del mercadeo por parte de su organización

Preguntas a Efectuar

1. ¿A qué se dedica Flimper?

Optimización de recursos.

2. ¿Cuál es su posición?

Chief Revenue Officer, se encarga de que la empresa facture, mantenga una posición de rentabilidad y crezca.

3. ¿Cómo se da la idea de negocio de Flimper?

Llegan por casualidad con la idea de negocio de Flimper, cuando Lucas estaba iniciando la facultad (UBA) estaba de moda Groupon y el esquema de las cuponeras, él no podía acceder a las cuponeras del sitio con el cupo de su tarjeta de crédito, a partir de esas necesidades que el tenía crea una plataforma online llamada "Descuentos Arg", la interfaz buscaba descuentos en los negocios que deseara el cliente, de tal modo la gente pudiera tuitear para obtener cupones en vez de pagarlos con tarjeta de crédito como lo exigía Groupon.

Tenían 30 mil usuarios, pero "Descuentos Arg" no facturaba porque no contaba con un modelo de negocio rentable y definido.

Flimper pone a disposición a cualquier marca el ofrecimiento de cupones a partir de la interfaz tecnológica; a medida que fueron naciendo necesidades de generación y optimización de contenidos Flimper se adapta, primero inicio con la oferta de cupones, posteriormente con la promoción de videos, promoción de datos entre otros.

4. ¿Cuáles son los principales exponentes del mundo en la optimización de anuncios, que Flimper haya tomado como inspiración?

Ninguno, Flimper no toma como referencia ninguna empresa líder en el mundo en la optimización de anuncios, las actividades que realiza la empresa y la ampliación de su plataforma son producto de los requerimientos cambiantes en el mercado.

5. ¿Cuáles son los principales competidores directos o indirectos de Flimper?

No hay competencia directa, es decir no hay compañías que se dediquen a hacer exactamente lo mismo que hace Flimper, sin embargo Lucas afirma que si hay competencia indirecta puesto que hay figuras en el mercado como otras plataformas que se disputan los presupuestos destinados a la optimización de anuncios online

6. ¿Cómo está dispuesta la planeación del marketing ante el ingreso de un nuevo competidor?

Se busca siempre ser líder en las soluciones tecnológicas, para poder enfrentar algún competidor.

7. ¿Cómo fue la estrategia de marketing empleada por Flimper para ingresar al mercado?

Lucas hace la primera bajada estratégica de marketing de la empresa, definiendo que tipo de contenido iban a situar en las redes sociales (si se iban mencionar temas de tecnología, publicidad, casos de éxito, anuncios con los clientes) con el objeto de ser expertos en el mercado.

8. ¿Cómo es la operación diaria de Flimper, tácticamente y estratégicamente?

Desarrollo de productos constantemente para seguir optimizando las campañas de los clientes en las redes sociales, está encaminada en las necesidades del cliente.

9. ¿Cómo describe el sector del mercado?

Dinámico, altamente competitivo ya que se compite con compañías de todo el mundo.

10. Defina el negocio a partir de las necesidades no satisfechas

Solución tecnológica que maximiza la performance en redes sociales, operan en el sector de plataformas que optimizan contenido en redes sociales.

11. ¿Cuáles son los objetivos de marketing a mediano y a largo plazo?

Crecer y ser líder en la maximización en redes sociales

12. ¿Cuál es el método de investigación de mercado de Flimper?

LinkedIn-in, Base de datos primarios.

13. ¿Cuál es el plan de mercadeo de la empresa? ¿Han habido cambios en la empresa a partir de la estructura de la planeación?

El plan de mercadeo se compone por dos fases la primera es la que realiza Gabriel a partir de la investigación de las tendencias en contenidos en las redes sociales, su posterior discusión y evaluación por parte de niveles jerárquicos más altos.

El siguiente es el Funnel de conversión externo que busca la obtención de una orden de publicidad (contrato de pago) y lo hace mediante la generación de reuniones de negocios con estos clientes potenciales. También está el Funnel de conversión interno el cual genera diversos tipos de contenido en función del tipo de cliente (si este es potencial o un cliente lead).

14. ¿Qué obstáculos tiene este plan?

Falta de presupuesto, profesionalización del negocio y mayores tiempos de espera. De igual modo surgen como dificultades internas es la posibilidad de expandir el crecimiento y compartir el conocimiento en la empresa, actualmente la compañía está pasando de una start-up hacia una compañía, muchas decisiones del manejo del equipo y la profesionalización ahora son revisadas por una burocracia.

15. ¿Cómo se delegan las tareas en el proceso de planeación estratégica?

Todas las tareas de planeación estratégica de marketing están bajo la responsabilidad de Gabriel Uccello.

16. ¿Cuál es la propuesta de segmentación y posicionamiento?

Se diferencian de los demás en el mercado por la tecnología que emplean, ya que esta es innovadora y permite una mejor maximización de anuncios en redes sociales.

17. ¿Cuál es la estrategia de marca?

Diferenciarse y adquirir ventaja competitiva mediante la utilización de tecnologías e interfaces innovadoras en las actividades de optimización de anuncios.

18. Defina 1 o 2 variables del marketing mix empleados en el actual plan de marketing

Ninguna, todo se realiza de modo online

19. ¿Qué otras opciones tácticas se emplean en la planeación del marketing?

Ninguna.

20. ¿Siempre se ha utilizado la planeación estratégica en la empresa?

Si, en un inicio lo efectuaba Lucas, pero con el ingreso de Gabriel la planeación estratégica de las actividades de marketing está netamente bajo su responsabilidad.

21. ¿Qué medidas de seguimiento/evaluación se emplean ante un plan de mercadeo?

La empresa cuenta con una plataforma llamada "Hubspot" que informa:

- Cantidad de personas que han visitado la página de Flimper
- Cantidad de personas que descargan las infografías del blog Flimper
- Cantidad de personas que leen los artículos con mejor performance del blog de Flimper.
- Cantidad de personas que dejaron de visitar
- Quienes abren el blog de Flimper.
- Quienes abren los e-mails de acciones de inbound marketing
- Cuando abren los emails
- Avisa a los vendedores quien ve los sitios web y en que franja horaria se ingresa a los sitios web de Flimper.

Esto les da una perspectiva de cómo se comportan las iniciativas de marketing y producto.

22. ¿La planeación de mercadeo le ha dado una mayor proyección a los productos de la empresa?

Sí, porque a medida que surgen necesidades nuevas, la compañía está en la condición de responder a esos cambios.

23. ¿Qué áreas de mejora se debe enfocar la empresa en la planeación de marketing?

Más que todo en la profesionalización de las tareas de la compañía.

24. ¿Qué acciones hace la empresa para fortalecer las acciones de marketing (además de las actividades propias de la operación)

Marketing inbound, seguimiento a los clientes que decidieron no tomar los servicios de Flimper y el constante desarrollo de una interfaz tecnológica confiable y moderna. Integrando las áreas desarrollo comercial, administrativa y financiera para un objetivo común que es mantener el liderazgo y el crecimiento de la empresa.

## BIBLIOGRAFIA

Aghazadeh, H. (2015): Strategic Marketing Management: Achieving Superior Business Performance through Intelligent Marketing Strategy, 11th International Strategic Management Conference 2015, Fecha de Acceso: Agosto 2018, Recuperado de:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815052945>

Akinyele, S. (2010): “Strategic Marketing Strategies on the Performance of Firms in Nigerian Oil and Gas Industry”, Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences. Fecha de Acceso: Agosto 2018. Recuperado de:

<http://jetems.scholarlinkresearch.com/articles/Strategic%20Marketing%20Strategies%20on%20the%20Performance%20of%20Firms%20in%20Nigerian%20oil%20and%20gas%20Industry.pdf>

Alford, P and Jones, R (2015) “Entrepreneurial Marketing in the digital age: a study of the SME tourism industry’ Global Research Symposium in Marketing and Entrepreneurship (GRSME), Chicago, August 12th-14th. Fecha de Acceso: Agosto 2018, Recuperado de:

<http://eprints.bournemouth.ac.uk/22932/1/Entrepreneurial%20Marketing%20in%20the%20Digital%20Age%20A%20study%20of%20the%20SME%20tourism%20industry.pdf>

Anderson, A. (2004), “Industry Review: Strategic Planning consultancy Report”. May: 20-25.

Babatunde, L. (2014): “EFFECT OF STRATEGIC MARKETING OF FINANCIAL SERVICES ON ORGANIZATION PERFORMANCE”. European Journal of Accounting Auditing and Finance Research. 66-83. Fecha de Acceso: Septiembre 2018, Recuperado de:

<http://www.eajournals.org/wp-content/uploads/Effect-of-Strategic-Marketing-of-Financial-Services-on-Organization-Performance..pdf>

Bäckbro, J. y Nyström, H. (2006): “Entrepreneurial Marketing”. JÖNKÖPING INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL Jönköping University, Tesis de Maestria. Fecha de Acceso: Junio 2018 Recuperado de:

<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:4038/FULLTEXT01.pdf>

Barney, J.; Wright, M. y Ketchen, D. (2001): “The resource-based view of the firm: Ten years after 1991”, Journal of Management, Fecha de Acceso: Mayo 2018, Recuperado de:

<http://web.mit.edu/bwerner/www/papers/TheResource-BasedViewoftheFirm-TenYearsAfter%20.pdf>

Bartels, R.; (1951): “Can Marketing Be a Science?” Journal of Marketing, 15, 319-328. Fecha de Acceso: Mayo 2018, Recuperado de:

[https://www.jstor.org/stable/1247368?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/1247368?seq=1#page_scan_tab_contents)

Boeije, H. (2010): "Analysis in Qualitative Research". SAGE Publications. Fecha de Acceso: Mayo 2018, Recuperado de:

<https://books.google.com.ar/books?id=z1ZORix-izwC&printsec=frontcover&dq=Analysis+in+qualitative+research+boeije&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj0o6Cr06DgAhXuILkGHa-WBOUQ6AEIKDAA#v=onepage&q=Analysis%20in%20qualitative%20research%20boeije&f=false>

Borden, N. (1964): "The Concept of the Marketing Mix". Journal of Advertising Research. Fecha de Acceso: Mayo 2018, Recuperado de:

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.588.6640&rep=rep1&type=pdf>

Bryson, J. M. (2018), "Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization" Wiley & Sons, Inc. Fifth Edition. Fecha de Acceso: Abril 2018, Recuperado de:

<https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=xqVFDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR14&dq=Strategic+Planning+for+Public+and+Nonprofit+organization+bryson&ots=VrgiPHj6gr&sig=fJqyaaTIIWA8G4ZKBjyA8WoDIes#v=onepage&q=Strategic%20Planning%20for%20Public%20and%20Nonprofit%20organization%20bryson&f=false>

Crawford, C. M. & Di Benedetto, C. A. (2008). New Products Management, ninth edition. BurrRidge, IL: Irwin/McGraw-Hill.

Chernev, A. (2014): "Strategic Marketing Management 8th Edition". Fecha de Acceso: Febrero 2018, Recuperado de:

[https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=FdjSBwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=strategic+marketing+management+6th+edition+by+alexander+chernev+&ots=XO5e\\_6\\_5kX&sig=xTre3B0ic0gDOKBiYUJ8kZl0zq0&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=FdjSBwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=strategic+marketing+management+6th+edition+by+alexander+chernev+&ots=XO5e_6_5kX&sig=xTre3B0ic0gDOKBiYUJ8kZl0zq0&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Day, G. (1994): "The Capabilities of Market Driven Organizations", Journal of Marketing. Pág. 37-52. Fecha de Acceso: Septiembre 2015, Recuperado de:

<https://pdfs.semanticscholar.org/6c6d/4c4f65eb803b6dd504b95c51bc47e306995f.pdf>

Day, G. y Wensley, R. (1983): "Marketing Theory with a Strategic Orientation", Journal of Marketing. Pág. 79-89. Fecha de Acceso: Marzo 2018, Recuperado de:

[https://www.jstor.org/stable/1251401?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/1251401?seq=1#page_scan_tab_contents)

Drucker, P. (1954): "The Practice of Management". Fecha de Acceso: Marzo 2018, Recuperado de:

<https://books.google.com.ar/books?id=pry6XLvL02QC&printsec=frontcover&dq=the+practice+of+management&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiSmarDzqDgAhXHHrkGHUWCC2EQ6AEIKzAA#v=onepage&q=the%20practice%20of%20management&f=false>

Dvoskin, R. (2004):“Fundamentos de Marketing: Teoría y Experiencia”. Fecha de Acceso: Marzo 2018, Recuperado de:

<https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=FpvOL1kpfKoC&oi=fnd&pg=PA17&dq=peter+drucker+definicion+de+marketing+&ots=jj4hkla36M&sig=gF8ia7c3E37V1xQg5nchQyM79uU#v=onepage&q&f=false>

Enright, M; Deacon J.H; Copley, P. y Carson, D. (2011) ‘Contextual Marketing’ the Language/Vocabulary of Marketing in SMEs. Fecha de Acceso: Julio 2018, Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/239580317\\_Contextual\\_Marketing\\_The\\_LanguageVocabulary\\_of\\_Marketing\\_in\\_SMEs](https://www.researchgate.net/publication/239580317_Contextual_Marketing_The_LanguageVocabulary_of_Marketing_in_SMEs)

Fahy, J. y Smithee, A.: (1999): “Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm”, Academy of Marketing Science. Fecha de Acceso: Julio 2018, Recuperado de:

<http://www.mim.ac.mw/books/Strategic%20Marketing%20and%20Resource%20base%20view.pdf>

Fatoso, F. (2011): “Why is so little marketing research on Latin America published in high quality journals and what can we do about it?: Lessons from a Delphi study of authors who have succeeded” School of Management Bradford University. Fecha de Acceso: Julio 2018, Recuperado de: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02651331111149967>

Flick, U. (2009): “An Introduction to Qualitative Research”, SAGE Publications Ltd. Originalmente publicado Como: Qualitative Forschung in the 'rowohlts enzyklopadie' series. (1995). Fecha de Acceso: Abril 2018, Recuperado de:

[https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/551900/mod\\_resource/content/0/Uwe\\_Flick\\_An\\_Introduction\\_to\\_Qualitative\\_Research.pdf](https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/551900/mod_resource/content/0/Uwe_Flick_An_Introduction_to_Qualitative_Research.pdf)

Gordon E. Greenley, (1989) “An Understanding of Marketing Strategy”, European Journal of Marketing. pp.45 – 58. Fecha de Acceso: Marzo 2018, Recuperado de:

[https://www.researchgate.net/publication/235361236\\_Marketing\\_Strategy\\_New\\_Directions\\_for\\_Theory\\_and\\_Research](https://www.researchgate.net/publication/235361236_Marketing_Strategy_New_Directions_for_Theory_and_Research)

Gilligan, C. y Wilson, R. (2003): “Strategic Marketing Planning”. Fecha de Acceso: Marzo 2018, Recuperado de:

<https://books.google.es/books?id=P5V4UtarICsC&printsec=frontcover&dq=strategic+marketing+planning&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi7r5KJ1dLNAhVBFx4KHQRnAwUQ6AEILzAA#v=onepage&q=strategic%20marketing%20planning&f=false>

Gliga, G. y Evers, N. (2010): “Marketing Challenges for high-tech SME’s”, Journal of Innovative Marketing, 6, 105-110. Fecha de Acceso: Junio 2018, Recuperado de:

[http://aspheramedia.com/wp-content/uploads/2016/06/im\\_en\\_2010\\_3\\_Gliga.pdf](http://aspheramedia.com/wp-content/uploads/2016/06/im_en_2010_3_Gliga.pdf)

Gonzalo, M. (2012): “El proceso de las gacelas tecnológicas en Argentina, cuatro casos de estudio”, Universidad Nacional General de Sarmiento, Tesis de Maestría.

Gummerus J. (2015) Value creation processes and value outcomes in marketing theory: Strangers or siblings? Hanken School of Economics, Finland. Fecha de Acceso: Mayo 2018, Recuperado de: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.826.1167&rep=rep1&type=pdf>

Hatch, M. y Schultz, M. (2010): “Toward a theory of brand co-creation with implications for brand governance”. Journal of Brand Management. Fecha de Ingreso: Mayo 2018, Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/45786172\\_Toward\\_a\\_theory\\_of\\_brand\\_co-creation\\_with\\_implications\\_for\\_brand\\_governance](https://www.researchgate.net/publication/45786172_Toward_a_theory_of_brand_co-creation_with_implications_for_brand_governance)

Han, J; Srivasta, R. y Kim, N. (1998): “Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?” Journal of Marketing. 30-45. Fecha de Acceso: Mayo 2018, Recuperado de:

[https://www.researchgate.net/publication/235356670\\_Market\\_Orientation\\_and\\_Organizational\\_Performance\\_Is\\_Innovation\\_a\\_Missing\\_Link](https://www.researchgate.net/publication/235356670_Market_Orientation_and_Organizational_Performance_Is_Innovation_a_Missing_Link)

Handbook of Marketing: Shaw, H.E. y Jones, D.B. (2002): “A History of Marketing Thought”. Fecha de Acceso: Marzo 2018, Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/235362475\\_A\\_History\\_of\\_Marketing\\_Thought](https://www.researchgate.net/publication/235362475_A_History_of_Marketing_Thought)

Hassan, A. (2012): “The Value Proposition Concept in Marketing: How Customers Perceive the Value Delivered by Firms – A Study of Customer Perspectives on Supermarkets in Southampton in the United Kingdom” The University of York. Fecha de Acceso: Junio 2018, Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/268370501\\_The\\_Value\\_Proposition\\_Concept\\_in\\_Marketing\\_How\\_Customers\\_Perceive\\_the\\_Value\\_Delivered\\_by\\_Firms\\_-\\_A\\_Study\\_of\\_Customer\\_Perspectives\\_on\\_Supermarkets\\_in\\_Southampton\\_in\\_the\\_United\\_Kingdom](https://www.researchgate.net/publication/268370501_The_Value_Proposition_Concept_in_Marketing_How_Customers_Perceive_the_Value_Delivered_by_Firms_-_A_Study_of_Customer_Perspectives_on_Supermarkets_in_Southampton_in_the_United_Kingdom)

Hernández, R. (2014): “La investigación cualitativa a través de entrevistas: su análisis mediante la teoría fundamentada”. Universidad Internacional de la Rioja (España). Fecha de Acceso: Marzo 2018, Recuperado de: [http://institucional.us.es/revistas/cuestiones/23/Mis\\_5.pdf](http://institucional.us.es/revistas/cuestiones/23/Mis_5.pdf)

Houston, S.F. (1986): “The Marketing Concept, What it is and what it is not”, Journal of Marketing, 50, 81-87. Fecha de Acceso: Febrero 2018, Recuperado de: [https://www.jstor.org/stable/1251602?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/1251602?seq=1#page_scan_tab_contents)

Isopahkala, J. y Mehto, H. (2014): “Start-up Company Analysis and Theories for Internationalization”. Tesis de Maestría, Aalto University, Finlandia. Fecha de Acceso: Marzo 2018, Recuperado de:

[http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/14268/hse\\_ethesis\\_14268.pdf](http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/14268/hse_ethesis_14268.pdf)

Jakkola, M. (2006): “Strategic Marketing and Its Effect on Business Performance: Moderating Effect of Country-specific Factors”. Helsinki University of Technology, Department of Industrial Engineering and Management Institute of Strategy and International Business. Tesis de Maestría. Fecha de Acceso: Marzo 2018, Recuperado de:

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.314.3269&rep=rep1&type=pdf>

Jiménez, I. (2011): “La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos”, Centro de Investigación y Docencia en Educación Universidad Nacional de Costa Rica, Fecha de Acceso: Abril 2018. Recuperado de:

<file:///C:/Users/LZuniga/Downloads/Dialnet-LaEntrevistaEnLaInvestigacionCualitativa-3945773.pdf>

Kohtamäki, M. y Rajala, R. (2016): “Theory and practice of value co-creation in B2B systems”. Journal of Industrial Marketing Management. Fecha de Acceso: Marzo 2018, Recuperado de:

[https://www.researchgate.net/publication/303712401\\_Theory\\_and\\_practice\\_of\\_value\\_co-creation\\_in\\_B2B\\_systems](https://www.researchgate.net/publication/303712401_Theory_and_practice_of_value_co-creation_in_B2B_systems)

Kotler, P. y Armstrong, G. (2008): “Fundamentos de Marketing”, Octava Edición. Fecha de Acceso: Abril 2017, Recuperado de:

<https://www.caja-pdf.es/2013/08/26/fundamentos-de-marketing-kotler-8edi/fundamentos-de-marketing-kotler-8edi.pdf>

Kotler, P. y Armstrong, G. (2012): “Marketing” Decimocuarta Edición. Fecha de Acceso: Abril 2017, Recuperado de:

<https://es.slideshare.net/ardilla1995/marketing-kotler-armstrong-62421064>

Kurek, K.; Kandemir, S.; Englis, B. y Englis, P. (2016): Development of Market-Driven Business Models in the IT Industry. How Firms Experiment with Their Business Models? Journal of Business Models. 4, 48-67. Fecha de Acceso: Abril 2018, Recuperado de:

[https://ris.utwente.nl/ws/files/13492222/vol\\_4\\_no\\_3\\_pp\\_48\\_67.pdf](https://ris.utwente.nl/ws/files/13492222/vol_4_no_3_pp_48_67.pdf)

Kuzgun, E. y Asugman, G. (2015): “Value in Services – A Service Dominant Logic Perspective”. Fecha de Acceso: Junio 2018, Recuperado de:

[https://www.researchgate.net/publication/284560045\\_Value\\_in\\_Services\\_-\\_A\\_Service\\_Dominant\\_Logic\\_Perspective](https://www.researchgate.net/publication/284560045_Value_in_Services_-_A_Service_Dominant_Logic_Perspective)

Kvale, S. (2008): “Las entrevistas en la investigación cualitativa”. SAGE Publications London. Fecha de Acceso: Abril 2018, Recuperado de:

[https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=xZtyAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT24&dq=entrevista+cualitativa+&ots=8LQHz8y2CL&sig=G9Phs5eGbOXG1mUpw\\_ErEVi15Ug#v=onepage&q=entrevista%20cualitativa&f=false](https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=xZtyAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT24&dq=entrevista+cualitativa+&ots=8LQHz8y2CL&sig=G9Phs5eGbOXG1mUpw_ErEVi15Ug#v=onepage&q=entrevista%20cualitativa&f=false)

Lancaster, G. y Waddelow, I. (1998): “An Empirical Investigation into the Process of Strategic Marketing Planning in SMEs: Its Attendant Problems, and Proposals Towards a New Practical Paradigm”. Journal of Marketing Management. Fecha de Acceso: Mayo 2018, Recuperado de:

[https://www.researchgate.net/publication/247495079\\_An\\_Empirical\\_Investigation\\_into\\_the\\_Process\\_of\\_Strategic\\_Marketing\\_Planning\\_in\\_SMEs\\_Its\\_Attendant\\_Problems\\_and\\_Proposals\\_Towards\\_a\\_New\\_Practical\\_Paradigm](https://www.researchgate.net/publication/247495079_An_Empirical_Investigation_into_the_Process_of_Strategic_Marketing_Planning_in_SMEs_Its_Attendant_Problems_and_Proposals_Towards_a_New_Practical_Paradigm)

Lehtinen, N. (2017): “Strategic Marketing Analysis. Case: DNA Plc”. South Eastern Finland University of Applied Sciences. Fecha de Acceso: Junio 2018, Tesis de Grado. Recuperado de:

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/136513/Lehtinen\\_Nina.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/136513/Lehtinen_Nina.pdf?sequence=1)

Lu, M.; Madu, C.; Kuei, Ch. y Winokur, D. (1994): “Integrating QFD, AHP and Benchmarking in Strategic Marketing”, Journal of Business & Industrial Marketing. Fecha de Acceso: Mayo 2018, Recuperado de:

[https://www.researchgate.net/publication/242024408\\_Integrating\\_QFD\\_AHP\\_and\\_Benchmarking\\_in\\_Strategic\\_Marketing](https://www.researchgate.net/publication/242024408_Integrating_QFD_AHP_and_Benchmarking_in_Strategic_Marketing)

Lusch, Robert F. (2007): “Marketing’s Evolving Identity: Defining Our Future” Journal of Public Policy & Marketing. Fecha de Acceso: Abril 2018, Recuperado de:

[https://www.researchgate.net/publication/235361166\\_Marketing's\\_Evolving\\_Identity\\_Defining\\_Our\\_Future](https://www.researchgate.net/publication/235361166_Marketing's_Evolving_Identity_Defining_Our_Future)

Martinez, M. (2006): “La investigación cualitativa síntesis conceptual”. Revista IIPSI, Facultad de Psicología Universidad Nacional Mayor San Marcos, Perú. Fecha de Acceso: Mayo 2018, Recuperado de:

[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion\\_psicologia/v09\\_n1/pdf/a09v9n1.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v09_n1/pdf/a09v9n1.pdf)

Martínez, P. (2006): “El Método de Estudio de Caso, Estrategia Metodológica de la Investigación Científica”. Universidad del Norte. Colombia, Fecha de Acceso: Mayo 2018, Recuperado de:

<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3576/2301>

McDonald, M. (1996): “Strategic marketing planning: Theory, practice and research agendas”. Journal of Marketing Management. 4-27. Fecha de Acceso: Abril 2018, Recuperado de:

[https://www.researchgate.net/publication/247494787\\_Strategic\\_marketing\\_planning\\_Theory\\_practice\\_and\\_research\\_agendas](https://www.researchgate.net/publication/247494787_Strategic_marketing_planning_Theory_practice_and_research_agendas)

McDonald. M. (2006): “Strategic Marketing Planning: Theory and Practice”. The Marketing Review. Fecha de Acceso: Abril 2018, Recuperado de:

<https://pdfs.semanticscholar.org/31c7/659c71f4ada1f98b9770c505afcb2686cd8d.pdf>

Mohr, J.J. (2000): “The Marketing of High-Technology Products and Services: Implications for Curriculum Content and Design”, Journal of Marketing Education, 23, 246-259. Fecha de Acceso: Mayo 2018, Recuperado de:

[https://www.researchgate.net/publication/247753030\\_The\\_Marketing\\_of\\_High-Technology\\_Products\\_and\\_Services\\_Implications\\_for\\_Curriculum\\_Content\\_and\\_Design](https://www.researchgate.net/publication/247753030_The_Marketing_of_High-Technology_Products_and_Services_Implications_for_Curriculum_Content_and_Design)

Mohr, J.J. (2003): “Introduction to the special issue: Marketing of high-technology products and innovations”, Journal of Marketing Theory and Practice, 11, 1-12. Fecha de Acceso: Mayo 2018. Recuperado de:

[https://www.researchgate.net/publication/288101310\\_Introduction\\_to\\_the\\_special\\_issue\\_Marketing\\_of\\_high-technology\\_products\\_and\\_innovations](https://www.researchgate.net/publication/288101310_Introduction_to_the_special_issue_Marketing_of_high-technology_products_and_innovations)

Molendijk, K. (2017): “The development of value propositions in High-Tech entrepreneurial startups”, University of Twente, The Netherlands. Fecha de Acceso: Mayo 2018, Recuperado de: [https://essay.utwente.nl/72700/1/Molendijk\\_BA\\_BMS.pdf](https://essay.utwente.nl/72700/1/Molendijk_BA_BMS.pdf)

Mongay, J. (2006): “Strategic Marketing. A literature review on definitions, concepts and boundaries”. Universidad Autónoma de Barcelona. Fecha de Acceso: Marzo 2018, Recuperado de: [https://mpira.ub.uni-muenchen.de/41840/1/MPRA\\_paper\\_41840.pdf](https://mpira.ub.uni-muenchen.de/41840/1/MPRA_paper_41840.pdf)

Moses, T. (2015): “An Exploratory Study of Strategic Marketing Practices of ICT Firms in India”, Tesis de doctoral. Fecha de Acceso: Marzo 2018, Recuperado de: [https://mro.massey.ac.nz/bitstream/handle/10179/7243/02\\_whole.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://mro.massey.ac.nz/bitstream/handle/10179/7243/02_whole.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Muegge, S. (2012): “Business Model Discovery by Technology Entrepreneurs”, Technology Innovation Management Review. Fecha de Acceso: Abril 2018, Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/27063867.pdf>

Normann, R. y Ramirez, R. (1993): “From value chain to value constellation: designing interactive strategy”, Harvard Business Review. Fecha de Acceso: Febrero 2018, Recuperado de: <https://hbr.org/1993/07/designing-interactive-strategy>

Nwanko, S. y Gbadamosi, A. (2001): “Entrepreneurship Marketing: Principles and Practice of SME Marketing”. Fecha de Acceso: Marzo 2018, Recuperado de:

[https://books.google.es/books?id=TJAtCgAAQBAJ&pg=PA29&lpg=PA29&dq=Teach,+R.D.+and+Tarpley,+F.A.+\(1987\)+%27Entrepreneurial+marketing+myopia:+The+software+case%27,+in+Hills,+G.E.+\(Ed.\):+Research+at+the+marketing/entrepreneurship+interface.+UIC:+Chicago,+IL,+pp.259-269.&source=bl&ots=hf4hyQtXV0&sig=bwwDVQFzh8ZX0JYwS1S0hJFz3\\_w&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiC5L\\_50O7OAhXEIpAKHXLtCtMQ6AEIHDA#v=onepage&q=Teach%2C%20R.D.%20and%20Tarpley%2C%20F.A.%20\(1987\)%20'Entrepreneurial%20marketing%20myopia%3A%20The%20software%20case'%2C%20in%20Hills%2C%20G.E.%20\(Ed.\)%3A%20Research%20at%20the%20marketing%20entrepreneurship%20interface.%20UIC%3A%20Chicago%2C%20IL%2C%20pp.259-269.&f=false](https://books.google.es/books?id=TJAtCgAAQBAJ&pg=PA29&lpg=PA29&dq=Teach,+R.D.+and+Tarpley,+F.A.+(1987)+%27Entrepreneurial+marketing+myopia:+The+software+case%27,+in+Hills,+G.E.+(Ed.):+Research+at+the+marketing/entrepreneurship+interface.+UIC:+Chicago,+IL,+pp.259-269.&source=bl&ots=hf4hyQtXV0&sig=bwwDVQFzh8ZX0JYwS1S0hJFz3_w&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiC5L_50O7OAhXEIpAKHXLtCtMQ6AEIHDA#v=onepage&q=Teach%2C%20R.D.%20and%20Tarpley%2C%20F.A.%20(1987)%20'Entrepreneurial%20marketing%20myopia%3A%20The%20software%20case'%2C%20in%20Hills%2C%20G.E.%20(Ed.)%3A%20Research%20at%20the%20marketing%20entrepreneurship%20interface.%20UIC%3A%20Chicago%2C%20IL%2C%20pp.259-269.&f=false)

OECD. (2016): “Start-up Latin America 2016. Building an Innovative Future. Fecha de Acceso: Octubre 2017, Recuperado de:

<https://www.oecd.org/dev/americas/Startups2016-Assessment-and-Recommendations.pdf>

Ogunmokun, G. y Hsin Tang, E. (2012): “The Effect of Strategic Marketing Planning Behaviour on the Performance of Small- to Medium-Sized Firms”. International Journal of Management. 159-170. Fecha de Acceso: Mayo 2018, Recuperado de:

<https://search.proquest.com/openview/ed885ed5e42cda7f95ca7db36c88c71b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=5703>

Olavarrieta, S. (2008): “Desafíos de la investigación de Mercadeo”, Universidad Diego Portales de Chile. Fecha de Acceso: Abril 2018, Recuperado de:  
[https://www.researchgate.net/publication/41395409\\_Desafios\\_de\\_la\\_investigacion\\_en\\_mercadeo\\_en\\_Latinoamerica](https://www.researchgate.net/publication/41395409_Desafios_de_la_investigacion_en_mercadeo_en_Latinoamerica)

Olson, EM. Slater, S. y Hult, T. (2005): “The Performance Implications of Fit among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior”, Journal of Marketing, Fecha de Acceso: Marzo 2018, Recuperado de:  
[https://www.jstor.org/stable/30162056?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/30162056?seq=1#page_scan_tab_contents)

Pace, J. (1999): “Processes of Strategic Marketing Planning: A Longitudinal Study of Scottish Small and Medium Sized Firms”. Tesis Doctoral. Recuperado de:  
<https://dspace.stir.ac.uk/handle/1893/1780#.XP6xCBZKiUk>

Packer, M. (2013): “La Ciencia de la Investigación Cualitativa”. Universidad de los Andes, Colombia. Fecha de Acceso: Junio 2018, Recuperado de:  
<https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=YIU7DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR15&dq=entrevista+cualitativa+semiestructurada&ots=QX5AZUBdhT&sig=Tb8cvxjFIHxdN7n6xKBEMRIeEfl#v=snippet&q=entrevista%20cualitativa&f=false>

Perrault, W. y McCarthy, J. (1984): “Basic Marketing: A Global Managerial Approach”. 8<sup>th</sup> Edition.

Perry, C. (1998). Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing, European Journal of Marketing, 32, 785-802.

Perry, C. (1998). “A structured approach to presenting theses”, Australian Marketing Journal, 6, 63-86.

Piercy, N; Peters, L.D; Harris, L. y Lane, N. (1997): “Marketing management, market strategy and strategic management: domain realignment and redefinition”. Journal of Strategic Marketing. Fecha de Acceso: Abril 2018, Recuperado de:

[https://www.researchgate.net/publication/236620260\\_Marketing\\_Management\\_Market\\_Strategy\\_and\\_Strategic\\_Management\\_Domain\\_Realignment\\_and\\_Redefinition](https://www.researchgate.net/publication/236620260_Marketing_Management_Market_Strategy_and_Strategic_Management_Domain_Realignment_and_Redefinition)

Piercy Nigel F. (2002), “Market-led strategic change: a guide to transforming the process of going to market”, Butterworth – Heinemann, Oxford

Proctor, T. (2008): “Strategic Marketing: An Introduction”. Fecha de Acceso: Febrero 2018, Recuperado de:

<https://books.google.es/books?id=VgbtAgAAQBAJ&pg=PR11&dq=strategic+marketing&hl=es&sa=X&ved=0CFIQ6AEwBmoVChMImlX19qHWxwIVAhoeCh1OOw5G#v=onepage&q=strategic%20marketing&f=false>

Ringold, D. y Weitz, B (2007): “The American Marketing Association Definition of Marketing: Moving from Lagging to Leading Indicator”, Fecha de Acceso: Diciembre 2017, Recuperado de:

<https://www.researchgate.net/publication/240296368> The American Marketing Association Definition of Marketing Moving from Lagging to Leading Indicator

Rodríguez, C; Quiles, L. y Herrera, L. (2005): “TEORÍA Y PRÁCTICA DEL ANÁLISIS DE DATOS CUALITATIVOS. PROCESO GENERAL Y CRITERIOS DE CALIDAD”. Universidad de Granada, España. Fecha de Acceso: Marzo 2018, Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/654/65415209.pdf>

Rodríguez, G.; Gil, J. y García, E. (1996). Métodos de investigación cualitativa, Málaga, Aljibe.

Roura, J. (2016): “Desindustrialización versus Tercerización: del aparente conflicto a una creciente integración”, Fecha de Acceso. Enero 2019. Recuperado de:

[http://www3.uah.es/iaes/publicaciones/DT\\_08\\_16.pdf](http://www3.uah.es/iaes/publicaciones/DT_08_16.pdf)

Salamzadeh, A. y Kesim, H. (2015): “Startup Companies: Life Cycle and Challenges”. The 4th International Conference on Employment, Education and Entrepreneurship (EEE), At Belgrade, Serbia. Fecha de Acceso: Abril 2018, Recuperado de:

<https://www.researchgate.net/publication/280007861> Startup Companies Life Cycle and Challenges

Santos, M; Sanzo, M; García, N. y Tres Palacios, J. (2007): “Antecedentes y consecuencias de las capacidades de marketing en la pyme española”. Fecha de Acceso: Febrero 2018, Recuperado de:

<http://www.aemarkcongresos.com/congreso2007/mkestrategico/ME04-P.pdf>

Santos, L; Sanzo, M; Trespalacios, J. y Garcia, N. (2012): “Marketing Capabilities Development in Small and Medium Enterprises: Implications for Performance”. Journal of CENTRUM Cathedra, 5, 24-42. Fecha de Acceso: Junio 2018, Recuperado de:

<https://pdfs.semanticscholar.org/2549/e27eb55f678dfdbaa840cbeca8fa408de894.pdf>

Scheers, L. y Makhitha, K. (2016): “Are small and medium enterprises (smes) planning for strategic marketing in South Africa?” Foundations of Management. Fecha de Acceso: Julio 2018, Recuperado de:

<https://www.degruyter.com/downloadpdf/j/fman.2016.8.issue-1/fman-2016-0019/fman-2016-0019.pdf>

Shankar, V. y Carpenter, G. (2012): “Handbook of Marketing Strategy”. Capitulo 1: Concepts and organizational aspects of marketing strategy. Fecha de Acceso: Noviembre 2017, Recuperado de:

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=qpCxOdBRScC&oi=fnd&pg=PA9&dq=Rajan+V+aradarajan+strategic+&ots=2XFkX-amR2&sig=2XU5Uz\\_7y4BW-J\\_pS4QkdOwfRbQ#v=onepage&q=Rajan%20Varadarajan%20strategic&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=qpCxOdBRScC&oi=fnd&pg=PA9&dq=Rajan+V+aradarajan+strategic+&ots=2XFkX-amR2&sig=2XU5Uz_7y4BW-J_pS4QkdOwfRbQ#v=onepage&q=Rajan%20Varadarajan%20strategic&f=false)

Sheth, J. y Rajendra S. (2006) “Does Marketing Need Reform? Fresh Perspectives on the Future: Fresh Perspectives on the Future”. Fecha de Acceso: Febrero 2018, Recuperado de:

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=e3FsBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=rajan+varadarajan+marketing&ots=Dbwfyzqkk1&sig=Eni-cwQ\\_nEz2x\\_PSc0N5jVI2xR4#v=onepage&q=rajan%20varadarajan%20marketing&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=e3FsBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=rajan+varadarajan+marketing&ots=Dbwfyzqkk1&sig=Eni-cwQ_nEz2x_PSc0N5jVI2xR4#v=onepage&q=rajan%20varadarajan%20marketing&f=false)

Skålén, Per; Gummerus, J; Koskull, C. y Magnusson, P. (2015): “Exploring Value Propositions and Service Innovation: A Service-Dominant Logic Study”. Fecha de Acceso: Septiembre 2018, Recuperado de: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:713336/FULLTEXT01.pdf>

Smaliukiene, R. y Petrauskaitė, N. (2016): “STRATEGIC MARKETING PLANNING: APPROACH OF CONTINGENCY AND STRATEGIC INTENT”. Department of International Economics and Business Management, Vilnius Gediminas Technical University. Fecha de Acceso: Agosto 2018, Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/268264380\\_STRATEGIC\\_MARKETING\\_PLANNING\\_APPROACH\\_OF\\_CONTINGENCY\\_AND\\_STRATEGIC\\_INTENT](https://www.researchgate.net/publication/268264380_STRATEGIC_MARKETING_PLANNING_APPROACH_OF_CONTINGENCY_AND_STRATEGIC_INTENT)

Sultan, M. (2009): “The Tertiary Sector Is Going to Dominate the World Economy; Should We Worry?” Shahjalal University of Science & Technology, Sylhet. Fecha de Acceso: Julio 2018, Recuperado de: [https://mpr.aub.uni-muenchen.de/14681/1/MPRA\\_paper\\_14681.pdf](https://mpr.aub.uni-muenchen.de/14681/1/MPRA_paper_14681.pdf)

Tarzijan, J. (2002): “La Ventaja Competitiva de la Empresa Revisada” Fecha de Acceso: Febrero 2018, Recuperado de: <http://www.jorgetarzijan.com/wp-content/uploads/2011/04/PaperAbantedef1.pdf>

The Chartered Institute of Marketing. (2015): “7Ps”. Fecha de Acceso: Febrero 2018, Recuperado de: <https://www.cim.co.uk/files/7ps.pdf>

Tzokas, N. y Saren, M. (1999): “Value Transformation in Relationship Marketing” Australasian Marketing Journal (AMJ) Fecha de Acceso: Junio 2018, Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/222442487\\_Value\\_Transformation\\_in\\_Relationship\\_Marketing](https://www.researchgate.net/publication/222442487_Value_Transformation_in_Relationship_Marketing)

Ugalde, N. y Balbestre, F. (2013): “Investigación Cuantitativa e Investigación Cualitativa: Buscando las ventajas de las diferentes metodologías de investigación”. Universidad de Costa Rica, Revista de Ciencias Económicas. Fecha de Acceso: Mayo 2018, Recuperado de: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/12730/11978>

Uslay, C; Sheth, J. y Morgan, R. (2008): “Peter Drucker on Marketing: An exploration of five tenets”. Journal of the Academy of Marketing Science. Fecha de Acceso: Marzo 2018, Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/227057130\\_Peter\\_Drucker\\_on\\_marketing\\_An\\_exploration\\_of\\_five\\_tenets](https://www.researchgate.net/publication/227057130_Peter_Drucker_on_marketing_An_exploration_of_five_tenets)

Văleanu, C.; Cosma, S. y Sofică, S. (2012): “Strategic Marketing and Management Tools used to Increase Employee Efficiency”, Universitatea Babeş-Bolyai, Facultatea de Business, Romania. Fecha de Acceso: Mayo 2018, Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567112002444>

Varadarajan, R. (1992) “Marketing’s contribution to strategy: The view from a different looking glass”. Journal of the Academy of Marketing Science. 20(4):335-343. Fecha de Acceso: Diciembre 2016, Recuperado de:

[https://www.researchgate.net/publication/225593700\\_Marketing's\\_contribution\\_to\\_strategy\\_The\\_view\\_from\\_a\\_different\\_looking\\_glass](https://www.researchgate.net/publication/225593700_Marketing's_contribution_to_strategy_The_view_from_a_different_looking_glass)

Varadarajan, R. (2010): “Strategic Marketing and Marketing Strategy: Domain, Definition, Fundamental Issues and Foundational Premises”. Journal of the Academy of Marketing Science. Pág: 119-140. Fecha de Acceso: Diciembre 2016, Recuperado de:

[https://www.researchgate.net/publication/225485091\\_Strategic\\_Marketing\\_and\\_Marketing\\_Strategy\\_Domain\\_Definition\\_Fundamental\\_Issues\\_and\\_Foundational\\_Premises](https://www.researchgate.net/publication/225485091_Strategic_Marketing_and_Marketing_Strategy_Domain_Definition_Fundamental_Issues_and_Foundational_Premises)

Varadarajan, R. (2015): “Strategic Marketing, marketing strategy and market strategy”, Academy of Marketing Science Review, 5, 3-4. Fecha de Acceso: Enero 2017, Recuperado de:

[https://www.researchgate.net/publication/284880861\\_Strategic\\_marketing\\_marketing\\_strategy\\_and\\_market\\_strategy](https://www.researchgate.net/publication/284880861_Strategic_marketing_marketing_strategy_and_market_strategy)

Vargo, L. y Lusch, R. (2004): “EVOLVING INTO A NEW DOMINANT LOGIC FOR MARKETING”. Journal of Marketing. 68(1):1-17. Fecha de Acceso: Marzo Recuperado, de:

[https://www.researchgate.net/publication/200167378\\_Evolving\\_to\\_a\\_New\\_Dominant\\_Logic](https://www.researchgate.net/publication/200167378_Evolving_to_a_New_Dominant_Logic)

Vargo, L. y Lusch, R. (2008): “Service-Dominant Logic” Continuing the Evolution”. Journal of the Academy of Marketing Science. 36 (1): 1-10. Fecha de Acceso: Octubre 2018. Recuperado de:

[https://www.researchgate.net/publication/272566616\\_ServiceDominant\\_Logic\\_Continuing\\_the\\_Evolution](https://www.researchgate.net/publication/272566616_ServiceDominant_Logic_Continuing_the_Evolution)

Webster, F. (2008): “Marketing IS Management: The Wisdom of Peter Drucker”. Journal of the Academy of Marketing Science. Fecha de Acceso: Abril 2018, Recuperado de:

<https://www.salient.com/wp-content/uploads/2015/10/Marketing-IS-management-The-wisdom-of-Peter-Drucker-includes-THEORY-and-slams-ANALYTICS-Frederick-Webster-JR-2008.pdf>

William L. Wilkie & Elizabeth S. Moor. (2011): “Expanding our understanding of marketing in Society”. Journal of the Academy of the Marketing Science. Fecha de Acceso: Marzo 2018, Recuperado de:

<http://www.efos.unios.hr/makromarketing/wp-content/uploads/sites/132/2013/04/marketing-and-society.pdf>

Wilson, R. y Gilligan, C. (1992): “Strategic Marketing Management, Planning, Implementation & Control”. Fecha de Acceso: Febrero 2018, Recuperado de:  
[https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=LWYABAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&q=strategic+marketing+planning&ots=STK9xKJFjy&sig=ADTXAN3JzbUn\\_a4hHBZSFmE3g\\_c#v=onepage&q=strategic%20marketing%20planning&f=false](https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=LWYABAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&q=strategic+marketing+planning&ots=STK9xKJFjy&sig=ADTXAN3JzbUn_a4hHBZSFmE3g_c#v=onepage&q=strategic%20marketing%20planning&f=false)