

“EL CLIENTE, PRINCIPAL PROMOTOR DEL EMPRENDIMIENTO
Y LA INNOVACION EMPRESARIAL”

Natalia Rocío Dávila Martínez
Julio de 2015.

Universidad Santo Tomás
Facultad de Administración de Empresas
Trabajo para Opción de Grado – Periplo Internacional

Tabla de Contenidos

Capítulo 1 Introducción	1
Antecedentes: Presentación de Barcelona Activa	1
Temática a profundizar.....	1
Objetivos	2
Revisión Literatura	3
Capítulo 2 Método.....	9
Lista de referencias.....	15

Capítulo 1 Introducción

Antecedentes: Presentación de Barcelona Activa

“Barcelona Activa es una organización ejecutora de las políticas de promoción económica del Ayuntamiento de Barcelona.

Desde 1986 impulsa el crecimiento económico de Barcelona y su ámbito de influencia apoyando a las empresas, la iniciativa emprendedora y el empleo, al tiempo que promueve la ciudad internacionalmente y sus sectores estratégicos, en clave de proximidad al territorio.

Su misión consiste en ser la organización de referencia al servicio de las políticas de apoyo a la empresa, a la creación de empleo y a la proyección internacional de Barcelona como un entorno excelente para la actividad económica y el progreso social.

Las áreas de especialidad de Barcelona Activa son: Empresa, Emprendeduría, Empleo y capacitación Profesional, Formación, Promoción de la ciudad, Promoción de Sectores Estratégicos, Promoción del turismo y eventos, Promoción Territorial y Comercio.” (Barcelona Activa, 2015)

Temática a profundizar

La ponencia analizará basado en un trabajo de observación en la empresa Barcelona Activa y complementando con documentación bibliográfica adicional enfocada y preparada por estudiosos del emprendimiento y la innovación empresarial, en los que enfatizan que la iniciativa de creación, sostenimiento e innovación de organizaciones ha tenido, tiene y tendrá como objetivo primordial atender la demanda de bienes y/o servicios y las expectativas que de los mismos se van generando en el mercado, mercado constituido por un sin número de personas y de corporaciones, que conforman el conjunto de potenciales clientes con diversidad de gustos e intereses que varían por múltiples causas o efectos. Que las variaciones en el comportamiento de los consumidores son las que brindan oportunidades de cambios, ajustes o innovaciones en la oferta y los emprendedores que interpretan y atienden de mejor forma las expectativas de la demanda consolidan sus negocios y dominan el mercado. Luego el servicio que se ofrece al cliente es el gran motor del emprendedor y de la innovación empresarial.

Objetivos

General:

- Comprobar que según los articulistas el desarrollo y la innovación empresarial orientada a generar en todo momento servicios de excelencia al cliente le brinda a las organizaciones oportunidades de ubicarse en posiciones preferentes en el mercado.

Específicos:

Evidenciar que los documentos analizados ratifican que:

- Los empresarios para ser exitosos deben concebir la cultura organizacional de innovación permanente en el servicio al cliente.
- La cultura organizacional contempla la satisfacción del cliente interno por ser multiplicador de la satisfacción del cliente externo.
- El motor de emprendimiento, la innovación y el éxito de los negocios es el cliente.

Revisión Literatura

Artículo N. 1: Enfoques innovadores dirigidos al cliente: estudios de casos

Rubio Andrés Mercedes. (2004). Visible body: Aula Abierta. Madrid, España.: Madrid+d. Recuperado de <http://www.madrimasd.org/revista/revista24/aula/aula1.asp>

La competitividad y necesidad de innovar para continuar y seguir creciendo en el mercado actual y futuro son conceptos trabajados por muchas organizaciones sin embargo no todas pueden implementar dichos conceptos con éxito.

En una sencilla clasificación, se podría decir que existen dos tipos de empresas:

- Pioneras: lanzan constantemente nuevos productos como parte de su filosofía.
- Adaptativas: Se adaptan a las tendencias para sobrevivir al mercado.

El artículo se enfoca en tratar innovaciones dirigidas al cliente y no a procesos, ya que a la final el cliente será el consumidor final del producto y su nivel de satisfacción puede estar asociado con el nivel de la demanda del mismo. Se menciona el caso de Nike, firma que apostó por brindar a la clientela zapatillas especiales para la práctica de cada deporte, innovación que casi lleva a la quiebra a Adidas, ya que este último se negaba la oportunidad de diversificar este mercado porque pensaba que los clientes no lo considerarían un factor relevante; Nike nace supliendo estas necesidades y encuentra eco en el mercado, poniendo en jaque el liderazgo de Adidas.

En definitiva, tanto en el caso de encontrar una novedad sin buscarla, como cuando se sabe que existe, el cliente es quien dará o quitará la razón a la empresa. El cliente debe ser el centro de toda innovación.

Las cualidades que debe tener un producto para su proceso de adopción en el mercado contemplan:

- Ventaja Relativa: Cuanto mayor sea la ventaja percibida por el usuario, más rápido la adoptará.
- Compatibilidad: Tanto con otros productos como con los hábitos del mercado.
- Complejidad: A más dificultad del usuario para obtenerlo o usarlo la adopción puede complicarse.

La relación de la empresa con el cliente no termina con la adquisición del producto; el servicio postventa ha tomado relevancia; tanto que una queja de un cliente es un regalo (que se debe tratar con cuidado) ya que genera una oportunidad para mejorar o rectificar fallos. (Barlow y Moller, 2004)

El objetivo de toda estrategia comercial innovadora debe ser diferenciarse de la competencia invirtiendo en I + D + i, buscando conquistar el mercado con innovaciones incrementales o radicales.

La búsqueda de la diferenciación con respecto a la competencia en la mente del consumidor, está llevando a muchas empresas a dedicar todos sus esfuerzos a sus mejores clientes, "los VIP", ofreciendo servicios personalizados donde la atención prestada sea difícil de imitar. Encontrar qué se le puede ofrecer al cliente que genere valor es el nuevo paradigma comercial.

Los medios más habitualmente empleados para llegar al cliente, están derivándose hacia el "Marketing one to one", donde a cada uno se le debe ofrecer un producto hecho a su medida, respondiendo a cuestiones como: ¿qué características valora más del producto? ¿Necesita asesoramiento? ¿Dónde lo desea poseer y consumir?

Cada día sirven menos las estrategias de Marketing Indiferenciadas, donde a todos los clientes se les da lo mismo, siendo la personalización el nuevo paradigma.

La empresa se debe adoptar a los procesos que conllevan la innovación, como lo es el rompimiento de paradigmas, impulsar una nueva filosofía y cultura donde todos los colaboradores de la empresa están involucrados.

Artículo N. 2: Caso Bodytech: Emprendimiento, Estrategia y Retos

Castillo y Sandoval. (2012). Visible body: Real – Revista de estudios avanzados de liderazgo. Virginia, USA.: Regent University School of Global Leadership & Entrepreneurship

Bodytech se ha convertido en ícono de progreso y emprendimiento no solo en Colombia si no que ha expandido su exitoso modelo a Suramérica.

Es claro que Bodytech ha generado su oferta de valor a partir de los clientes y no en relación a las estrategias de sus competidores.

El éxito de Bodytech también radica en permear un mercado como el Colombiano, ya que no se cuenta con una cultura física desarrollada; estrategia que solo se resalta de una empresa que nace con mentalidad de ser líder.

Se aprovechó la coyuntura que surgió durante la época de los noventa en diferentes países latinoamericanos: Las personas querían verse y sentirse mejor. Esta tendencia se observó sobre todo en mujeres y personas de la

tercera edad, en línea con las tendencias de países desarrollados en materia de Fitness y Wellness.

Esta empresa surge como resultado de una tesis de MBA de dos estudiantes de la Universidad de los Andes, desarrollando el concepto de mejorar la calidad de vida de las personas a través del ejercicio, con la cualidad que dicho centro estaría cerca de sus casas.

Uno de los retos a superar; además de conseguir el capital para dar marcha a este sueño a través de un préstamo del FNG; fue la construcción de la marca. Se resalta además como una de sus jugadas estratégicas incursionar en una empresa donde existía un mercado potencial con demanda y poca oferta. Además de esto se conformó una Junta Directiva “mixta”, en donde participaron directores de sectores diferentes a los del bienestar.

El presidente de Bodytech resalta en este artículo que una de sus principales ventajas es una “comprensión profunda de las necesidades del consumidor, de lo que el cliente espera”. Esto genera una cultura de escuchar al cliente, entender sus motivaciones, expectativas. Se debe tener trazabilidad entre lo que se piensa, se dice y se hace; valorando altamente el servicio al cliente y la actitud proactiva frente a sus necesidades.

Por eso Bodytech actúa directamente con el gobierno en el desarrollo de diversos programas, con el objetivo de cambiar la tendencia de las personas hacia la actividad física. Igualmente, trabaja directamente con las comunidades para consolidar una oferta de servicios que de acuerdo con la comunidad en la que se trabaje pueda ser auto sostenible, o apoyada en alguna medida por el gobierno.

Este es realmente el papel de una empresa líder. Abrir espacios para su negocio, realizando un aporte a la sociedad y mejorando cada vez la oferta. Se han abierto a nuevas ciudades, a estratos menos favorecidos, a puntos corporativos y el resultado ha sido excelente en cada una de las aperturas, ésto demuestra que la cultura está cambiando.

Nuevamente se ratifica con estos hechos el concepto que enfocarse en el cliente y no en la competencia es la actitud que genera la diferencia competitiva.

Artículo N. 3: Generación de ideas para promover la cultura de Innovación en las pymes del sector servicios

Terán Ana Teresa. (2012 - 2013). CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=12900>

Factores como la globalización de la economía, entrada de nuevos competidores, cambios rápidos en el mercado han identificado que la innovación, desarrollo, investigación constituyan elementos clave para que las empresas puedan dar respuesta a las necesidades de la clientela.

En ese sentido, la cultura de la innovación desarrolla y promueve actitudes de mejora del funcionamiento, eficiencia de la empresa aun cuando ello conlleve a una ruptura de lo tradicional.

Generar una cultura de innovación es aquella que está caracterizada por rasgos como la tolerancia, derecho al error, capacidad de adaptación al cambio, creatividad, etc. Partiendo de este ideal, se puede entender que la cultura de la innovación reclama la disposición de los colaboradores para anticipar y aceptar los cambios del entorno.

Debido a los mercados cambiantes a grandes velocidades, a generación de ideas debe ser constante y no fortuita, centrándose en elementos tan a la mano como la voz del cliente.

Se destaca que la generación de conocimiento fomenta el desarrollo tecnológico y potencia habilidades creativas e innovadoras, y es justamente donde se encuentran los clientes y consumidores quienes a través de problemas no resueltos pueden contribuir a la generación de ideas de innovación para las empresas.

Artículo N. 4: Cinco Directrices para Estimular la Innovación en las Empresas

Jiménez Juan Carlos. (2012). CICAG: Revista Degerencia.com. Maracaibo, Venezuela. Recuperado de: <http://www.degerencia.com/articulo/5-directrices-para-estimular-la-innovacion-en-las-empresas>

La innovación es un tema tendencia, sin embargo es obligación reflexionar sobre este concepto para que no se convierta en una moda o cliché.

Al pensar en innovación deberíamos ir más allá de cambio o invención; se debe ver como un reto de productividad que involucra a toda la organización, no necesariamente está asociado a la tecnología y no se debe perder de vista que

el elemento más importante en la innovación son las personas por lo que tener los siguientes enfoques puede contribuir a la innovación:

Dialogar con clientes: Los clientes son la fuente más importante de ideas para la innovación; por lo que el canal de atención al cliente es uno de los más valiosos para identificar oportunidades de mejora tanto en productos como en servicios. “El hábito de escuchar con empatía y sin prejuicios es una pieza clave en las empresas para crear con sentido productivo y rentable.”

Cientes internos: Los empleados y colaboradores deben estar bien capacitados y entrenados; esto genera compromiso y lealtad hacia la organización redundando en motivación y contribuyendo a la innovación. Se debe trabajar en compensación (salarial y emocional) acorde al desempeño. La desconfianza y el miedo son enemigos de la innovación.

Equivocarse no es fracasar: El fracaso hace parte de la innovación, se debe mantener una actitud constructiva ante los fracasos.

Pensar junto a otros: Cuando se trabaja con interés, se pueden potenciar las posibilidades de descubrir nuevas formas de hacer las cosas. La innovación en equipo es sinérgica: su resultado es mayor que la suma de las partes.

Artículo N. 5: Competir Innovando

Fernández José Enebral. (2009). CICAG: Revista Degerencia.com. Madrid, España.
Recuperado de: <http://www.degerencia.com/articulo/competir-nnovando>

Hablar de competencia no solo se refiere a las empresas del sector que amenazan con reducir la presencia en el mercado; si no también se refiere a todo aquello que puede desarraigar la idea de consumir el producto o servicio (nuevos hábitos, tendencias, etc).

Al hablar de innovación no solo se debe pensar en innovaciones tecnológicas o incorporar nuevas prácticas. Es importante resaltar que siempre que busquemos una innovación debemos pensar en las expectativas del cliente, saber que cuestionan y que valoran. Un ejemplo claro de esto es cuando Coca Cola pensó erróneamente que competía contra Pepsi por un sabor más atractivo, sin embargo no había nada malo en su sabor, el cambio que se pedía era una mejora en su despliegue de mercadeo.

Una organización debe centrarse en la innovación de impacto y no solo en productos o servicios, sino todo aquello que permita generar a la empresa mejores resultados con menores esfuerzos (mejora de la productividad y eficiencia).

Es importante entender que la responsabilidad de la innovación está en la alta dirección, en función de la estrategia, recursos disponibles, participación de mercado; enmarcando que una buena práctica es que el nivel directivo participe periódicamente tanto en sesiones como en cursos de innovación gerenciales.

Un ejemplo típico de la importancia de escuchar la voz del cliente durante el proceso de innovación es cuando se desarrolla un producto que desde la organización se cree rompedor, superior a lo existente y sin embargo el mercado lo rechaza; otro caso es cuando se desarrolla una innovación pero se descarta por ejemplo por altos costos en su desarrollo y es la misma organización quien decide no comercializarlo, pero la competencia desarrolla algo con similares costos y es exitoso... por basarse en un grupo de clientes que quizá no se contempló. De esto hay múltiples ejemplos en el mercado desde los años 50's y aún en la época actual las organizaciones olvidan "conocer" las expectativas del cliente.

También es importante señalar que la innovación no solo debe estar enfocada en los productos y/o servicios, hay otras áreas para las que la innovación también es importante: procesos funcionales, relaciones con los clientes, gestión de la propia innovación, sistema de aseguramiento de la calidad, sistema de dirección o gestión empresarial, técnicas de producción, Gestión de la información y el conocimiento, cultura organizacional, aprovechamiento del capital humano, sin que ello signifique olvidar la innovación de los productos o servicios ofrecidos.

Capítulo 2

Método

Para el desarrollo de este trabajo se acudirá a la investigación observacional utilizando el método de estudio de caso, así mismo se seleccionaron textos relacionados con los efectos que históricamente ha producido el servicio al cliente, observando casos de empresas emprendedoras, que arriesgaron por estudiar, implementar y evaluar permanentemente estrategias innovadoras sobre dicho tema que las llevaron a ser reconocidas como exitosas.

Igualmente, se verificaron, en los mismos artículos, otras situaciones de empresas que decidieron no arriesgar o esperar los resultados de las pioneras y en virtud de ello tomar decisiones.

Se analizan, resaltan y comparan los factores de éxito o de fracaso y las consecuentes medidas aplicadas, y cómo Barcelona Activa potencia o no el desarrollo de habilidades de innovación como un adicional en el proceso de creación de empresa.

Se busca resolver la siguiente inquietud: ¿Cuál es el aporte del Barcelona Activa en el desarrollo de habilidades de innovación como instrumento de creación de valor en las empresas asesoradas por ellos como respuesta a las necesidades del cliente?

Capítulo 3

Conclusiones

La historia nos dice que las empresas, desde su origen, surgieron para atender las necesidades de los seres humanos, necesidades que con el paso del tiempo se incrementan, cambian y diversifican por múltiples razones, como gustos del consumidor, cantidad de pobladores, lugar donde se ubica el mercado, estrato social, sucesos sociales, calidad de vida e ingresos de los consumidores, por mencionar unas pocas causas.

En la medida que evolucionan las necesidades, gustos, expectativas, hábitos o tendencias de los consumidores o clientes (Hamel, G. (2000) pp. 296-297), las empresas han tenido que asumir retos de cambio en sus aspectos funcionales, de procedimientos, económicos, financieros, locativos, tecnológicos, informáticos, de comunicación e integración, pero especialmente en los bienes y servicios dirigidos al cliente como objetivo fundamental de la misión empresarial (Horovitz, J (2000): pp. 2-3).

Los casos expuestos en los artículos analizados permiten concluir que el desarrollo e innovación de bienes y servicios que brindan alto nivel de satisfacción a las necesidades y/o expectativas de los clientes si retribuyen a las empresas con la preferencia del mercado. Tales son los casos de los emprendedores Phil Knigh, creador de Nike (zapatillas especiales para la práctica de cada deporte) y el de Michael Dell, fundador de industrias Dell (computadoras personales) que se atrevieron a traspasar las fronteras existentes de las empresas dominantes y gozan del favoritismo de los clientes.

Con una experiencia diferente, pero dentro de la misma línea de empresarios triunfadores encontramos a Gigliola Aycardi Batista y Nicolás Loaiza, fundadores de Bodytech, empresa que incursionó en un mercado inexplorado pero con una alta expectativa y necesidad por parte de una comunidad ansiosa por la práctica deportiva, comunidad que hoy la distingue como una compañía exitosa y en constante evolución positiva de servicios médico deportivos para el cuidado integral de la salud.

Según Berdugo Coteria (Revista EAN No. 62 enero-abril de 2008 p 155-166), Gigliola Aycardi, en entrevista concedida para comentar la historia de Bodytech, manifestó: "(...) Nosotros no nos inventamos nada sino que le dimos a la gente lo que necesitaba y cómo lo quería, entonces a través de esos estudios de mercado que hicimos las identificamos. Nos dimos cuenta que las personas necesitaban horarios extendidos, les dimos desde la 5 de la mañana hasta las 12 de la noche; querían clases, les damos 100 clases a la semana, querían un

componente en salud, se la ofrecimos. O sea que la clave ha estado en darle al cliente lo que necesita.”

Del otro lado quedaron organizaciones como Adidas, que con sus alto índices de gestión innovadora siempre lidero el mercado de artículos deportivos, hasta la aparición innovadora de Nike, que aprovecho lo que Adidas hizo a un lado pensando que el mercado no estaba listo para recibir esa innovación. Esta decisión llevó a Adidas a grandes dificultades, hasta el punto de que casi desaparece completamente, según el documento de Rubio Mercedes.

La innovación de Bodytech también demuestra la falta de visión de los gimnasios o clubes donde se ofrecía una práctica deportiva dedicada únicamente al levantamiento de pesas o fisicoculturismo, opción muy relegada de lo que realmente esperaba y necesitaba el mercado.

En este último aspecto muchos empresarios pueden dudar, bien sea porque no comprenden los cambios del mercado y menos el comportamiento de los clientes y de la competencia, o porque entendiendo las alteraciones se les dificulta determinar el momento justo en que deben introducir las innovaciones, o porque la innovación les genera más problemas que beneficios y se quedan en la pregunta: ¿y ahora qué camino sigo? (Horovitz, 2000). Quienes logran resolver su incógnita, superan dificultades, enderezan caminos, recuperan parte del espacio perdido y van aprendiendo a innovar, con todo lo que ello demanda.

Los gestores que no logran descifrar el interrogante, por lo general claudican y liquidan el negocio. (Bueno, Morcillo y Sarabia (1989). Ellos dejan latente que no comprendieron la misión, el deber que asumieron con los clientes: atender satisfactoriamente con los bienes o servicios ofertados sus necesidades y expectativas, ellos no se prepararon para evolucionar al ritmo acelerado del mercado.

Estos casos resaltan que para el mercado haber sido excelente en el pasado no garantiza serlo en el futuro, pues los clientes esperan y demandan ir más allá de lo tradicional, quienes no lo vean así, están en la ruta del panteón empresarial.

La evolución del mercado le ofrece al consumidor actual la información suficiente para que sepa quien, cuando y donde puede encontrar las mejores soluciones a sus necesidades, gustos y preferencias, es decir, ha incrementado el poder de acelerar la toma de decisiones y definir la oferta que él considere más apropiada. Situación que obliga a los empresarios o a sus gestores a desarrollar organizaciones en total disposición para los clientes, brindándoles verdaderas alternativas para hacer realidad sus expectativas, sueños o ilusiones, y sin escatimar esfuerzos, renovar las veces que sean necesarias, pues se trata de sostener, nada más ni nada menos que el delicado motor de su negocio.

Según los documentos analizados en la ponencia, las empresas orientan su filosofía, políticas y estrategias de desarrollo empresarial centradas en atención preferencial al cliente, coinciden en los siguientes aspectos:

- Fortalecer las relaciones cliente – empresa, empeñando sus esfuerzos en acciones personalizadas, que les permitan levantar y procesar información detallada, a la que la competencia no tenga fácil acceso, sobre las expectativas, necesidades, sueños o ilusiones de sus clientes. para procesarla y ofrecer soluciones particularizadas.
- Procesar la información y dar respuesta al cliente en el menor tiempo posible.
- Asumir las inversiones del caso para modernizar o innovar tecnología, procesos, infra estructura física y funcional y los canales de comunicación, entre otros aspectos.
- Fortalecer la interacción entre las diferentes áreas de la compañía, de tal forma que cada una aporte lo correspondiente y más en la consecución de los objetivos propuestos.
- Buscar y fortalecer el compromiso de la totalidad del personal al servicio de la empresa, especialmente a dueños y directivos, compartiendo con ellos la filosofía, políticas, misión, visión, estrategias, objetivos y metas del negocio.
- Generar una cultura empresarial de permanente innovación.

Gil La Fuente y Bassa C. ratifican lo expuesto, pues en su artículo la innovación centrada en el cliente utilizando el modelo CRM, resaltan que las claves del modelo están relacionadas con la capacidad de la empresa de detectar y responder a las necesidades y preferencias de los clientes en cada momento. (Cabanelas, Cabanelas & Lorenzo, 2007). Esto significa para la empresa estar en continuo estado de “escucha activa” de lo que los clientes opinan, reclaman, piensan y hasta sienten con respecto a la experiencia con el producto o servicio. Por otro lado, no es sólo escuchar,

sobre su mensaje, hacer seguimiento a la reacción del cliente ante la respuesta dada y posteriormente notificar a toda la empresa sobre lo aprendido con esta interacción y cómo actuar ante una situación similar en una próxima oportunidad.

Aprovechar el conocimiento de los clientes no sólo depende de los empleados, sino también de los gerentes quienes tienen una visión holística de su organización para efectuar un cambio real (Campbell, 2003).

Puede decirse entonces que las empresas que adoptan CRM adecúan su estrategia de negocio a un enfoque centrado en el cliente en todo el ámbito de la empresa, tanto funcional como técnica, utilizando herramientas tecnológicas y preparando al personal para tener una visión 360 grados del cliente. Este enfoque tiene dos perspectivas: la perspectiva interna, que está orientado a la mejora de los procesos, flujo de información y comunicación entre todas las unidades de negocio de la empresa y la perspectiva externa que brinda todos los canales para comunicarse con el cliente.

En cualquier caso y modelo las empresas que entienden que el objetivo primordial de su negocio es el cliente, se impone una obligación ineludible: un continuo proceso de revisión y una capacidad de cambio e innovación para responder rápidamente a las expectativas de sus clientes.

Adicionalmente, en un mercado que evoluciona cada vez más a un mercado de servicios, las relaciones cliente – empresa se transforman en relaciones a largo plazo donde se evidencia un intercambio de valor entre lo que el cliente desea / necesita y lo que la empresa ofrece / cumple (Gil-La Fuente; Luis Bassa – 2010).

Carmine Gallo (2010), en su obra “Los secretos de Steve Jobs” (página 151) concluye que lograr conocer a los clientes –conocerlos realmente-, con sus esperanzas, sueños y metas aumentará las posibilidades de que la empresa pueda convertir sus ideas en productos exitosos.

Estos logros son alcanzados por las compañías que conciben al cliente con una visión mucho más amplia que la de verlo como un desprevenido comprador de un bien o servicio, lo ven como la persona para la cual proyectaron su negocio y por eso le brindan la mayor y mejor atención posible, haciendo las inversiones del caso y seleccionando y capacitando el personal pues entienden que el cliente es el que selecciona a quien ha de solucionar sus necesidades y determinará si se siente a gusto o no con la solución. También comprenden que del grado de satisfacción que el cliente obtenga podrá brindar recompensas (regresará, traerá nuevos clientes, destacará la imagen corporativa) o castigará (afectará la imagen, sus comentarios harán que otros clientes no regresen).

Las empresas deberán permanecer alerta a los cambios en los hábitos, gustos, deseos, sueños y esperanzas de los clientes para poderles cumplir satisfactoriamente, porque de lo contrario él romperá cualquier relación por muy duradera que haya sido; pues en definitiva lo que el cliente demanda de la empresa es que los bienes o servicios ofrecidos satisfagan su vida, por eso lo que al negocio más le interesa es cumplir con ese deseo.

Esta conclusión se refuerza con una declaración de Jobs una vez superada la crisis de Apple: “La campaña ‘Piense Distinto’ se hizo porque la gente había olvidado lo que representaba Apple, incluyendo nuestros empleados. ...”

Luego fortalecer la relación cliente – empresa es una tarea totalmente a cargo de la organización y cuando se habla de organización el empresario debe entender que se está haciendo alusión a la totalidad de la estructura empresarial, es decir todas las áreas y todo el personal (propietarios, directivos, empleados, contratistas y hasta proveedores) y no únicamente al letrado o a una o dos dependencias del negocio (Aldo Guadagni, 1996).

Tener al cliente como punto central del negocio, debe ser el principal objetivo del negocio y cumplirlo demanda los mejores esfuerzos humanos, tecnológicos, económicos, procedimentales, información y comunicación, entre otros factores, es decir contar con una verdadera estructura de atención al cliente, que permita monitorear permanentemente esa relación (cliente-empresa), para detectar los cambios, procesar la información, investigar y aplicar las innovaciones necesarias que le hagan sentir al cliente lo importante que él es para el negocio.

Lista de referencias

Aldo Guadagni, A. (1996): "Innovación y cambio: Mercosur" en AA.VV: Innovación y cambio, hacia una nueva sociedad, Vol. I, Universidad de Deusto, pp. 39.40

Barcelona Activa. (2015). Qué es Barcelona Activa. Recuperado de <http://www.barcelonactiva.cat/barcelonactiva/es/index.jsp>

Barlow, J., Moller, C. (2004): Una queja es un regalo: Cómo utilizar la opinión de los clientes para la mejora continua, Gestión 2000, Madrid

Bueno Campos, E.; Morcillo Ortega, P.; Sarabia Alzaga, J.M. (1989): La innovación como factor de crecimiento: el caso de las PYME en la Comunidad Autónoma de Cantabria, Diputación Regional de Cantabria, p.97

Castillo y Sandoval. (2012). Visible body: Real – Revista de estudios avanzados de liderazgo. Virginia, USA.: Regent University School of Global Leadership & Entrepreneurship

Fernández José Enebral. (2009). CICAG: Revista Degerencia.com. Madrid, España. Recuperado de: <http://www.degerencia.com/articulo/competir-nnovando>

GIL LAFUENTE, A.M.; LUIS-BASSA, C. "La Innovación centrada en el cliente utilizando el modelo de Inferencias en una estrategia CRM". Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 17, Nº 2, Mayo - Agosto 2011, pp. 015 – 032. España 2011. ISSN 1135-2523.

Gallo, C, (2010). Los Secretos de Innovación de Steve Jobs.

Hamel, G. (2000): Liderando la revolución, Gestión 2000, Barcelona, pp. 296-297

Horovitz, J (2000): Los siete secretos del servicio al cliente, Prentice Hall, Madrid, pp. 2-3

Horovitz, J; Jurgens Panak, M. (1996): La satisfacción total del cliente: la estrategia de 25 compañías europeas líderes en calidad de servicio, McGraw-Hill, Madrid, pp. 292-305

Jiménez Juan Carlos. (2012). CICAG: Revista Degerencia.com. Maracaibo, Venezuela. Recuperado de: <http://www.degerencia.com/articulo/5-directrices-para-estimular-la-innovacion-en-las-empresas>

Morcillo Ortega, P. (1997): Dirección estratégica de la tecnología e innovación: Un enfoque de competencias, Civitas, p. 100

Nieto, S. (2003): "Hasta la cumbre del portátil", Revista Emprendedores, núm. 68, Madrid, pp. 48-54

Pavón Morote, J.; Hidalgo Nuchera, A. (1997): Gestión e innovación: un enfoque estratégico, Pirámide, Madrid, pp. 214-218

Perán González, J.R. [et. al] (2000): La innovación en la gestión empresarial, Cartif, Valladolid, pp. 228-229

Ricard, J.E. (1996): "Estrategias de crecimiento", en AA.VV: Cómo mejorar nuestra empresa, Folio, Barcelona, pp. 23-33

Rubio Andrés Mercedes. (2004). Visible body: Aula Abierta. Madrid, España.: Madrid+d. Recuperado de <http://www.madrimasd.org/revista/revista24/aula/aula1.asp>

Terán Ana Teresa. (2012 - 2013). CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=12900>

Usandizaga, J.C. (1997): "Tecnologías informáticas y sociedad", en AA.VV: Innovación y cambio, hacia una nueva sociedad, Vol. II, Deusto, Bilbao, pp. 225