

The Marketing Intelligence Review 27

En portada

El marketing irrumpe
en la **agenda de los CEO's**

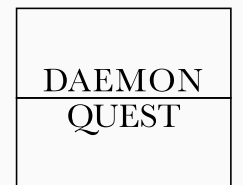
DAEMON
QUEST

by **Deloitte.**



Descárgate gratis
la versión para
**iPad a través de
este código Bidi**

Ya tienes disponible en el App Store la
versión digital del número 27 de
The Marketing Intelligence Review.



El marketing conquista la estrategia



JUAN JOSÉ PESO-VIÑALS, SOCIO DE DAEMON QUEST BY DELOITTE

Hay una visión tradicional sobre el mundo del marketing que forma parte del ideario de muchas compañías y de esos mitos comunes que, aunque falsos, se enquistan en la cultura empresarial. A menudo, el departamento de marketing es considerado únicamente como un gasto más dentro de la organización debido a que sus resultados son, en muchos casos, complejos de medir.

A pesar de que puede sonar un tanto frívolo, lo cierto es que los comités de dirección han tardado mucho en abrir las puertas a los expertos en marketing. De hecho, en España, el 51% de los responsables de marketing no forman parte ni reportan a la máxima dirección, lo cual equivale a decir que aún son mayoría las compañías en las que el marketing no está en el corazón de la estrategia empresarial. Y esto se puede convertir, en las empresas que se dirigen al consumidor final, en un error fatal.

Sin embargo, si tenemos en cuenta las cifras de 2003, cuando únicamente un 10% de los departamentos de marketing formaban parte del comité de dirección, podemos afirmar que las cosas están cambiando. Hoy, un 49% de los responsables de marketing han conquistado a pasos agigantados a la alta dirección y este porcentaje va camino de dar un giro radical en los próximos años. En este sentido, el marketing está pasando a formar parte de la estrategia y también de la agenda de unos CEO's desbordados por los cambios que está sufriendo el mercado. Los clientes han tomado el mando, los sectores blindados han desaparecido, se ha roto la cadena habitual de venta de los negocios y las empresas no están preparadas para la inmediatez que requieren las respuestas. Ante esta situación, adoptar un auténtico cambio de paradigma en el que el marketing juegue un rol clave puede ser decisivo.

Si quieres ponerte en contacto con nosotros, escríbenos a: cibs@deloitte.es

Este es el principal tema que tratamos en este número 27 de The Marketing Intelligence Review, en el que estrenamos un nuevo diseño que, por primera vez, también está disponible en versión digital para iPad.

The Marketing Intelligence Review

Febrero de 2013

En portada

El marketing irrumpe en la agenda de los CEO's

p4

Best practices

Zara: las claves de una digitalización exitosa

p10

Facts & Figures

Nace un nuevo canal: el *mobile commerce*

p12

Noticias

- Youtube
- Marketing móvil
- Publicidad *online*
- Diálogo digital

p14

Negro sobre blanco

Paul Krugman: "Acabad ya con esta crisis"

p15



El marketing irrumpe en la **agenda de los CEO's**

Siempre ha habido cambios en los mercados, pero los de ahora son disruptivos y esto ha provocado que muchos CEO's se sitúen al frente de organizaciones que no están preparadas para la flexibilidad que necesitan estas transformaciones. La competitividad y las ventas son el tablero en el que se dirime gran parte de la lucha empresarial por el crecimiento o la supervivencia y eso ha llevado al marketing no solo a los comités de dirección, sino también a la agenda del propio CEO.

“No acepto ningún proyecto nuevo si el marketing no está en el comité de dirección”; es una frase que repiten algunos de los profesionales más reputados de esta área, especialmente aquellos que suman experiencia y éxitos en Internet. Y no se trata de aprovechar la creciente importancia que su disciplina ha ganado en las compañías, sino de garantizar que van a contar con el apoyo de la dirección y que su labor formará parte del corazón de la estrategia de la organización.

Son varios los factores que han llevado a este cambio en el sector. Por un lado, se trata de una evolución natural en una de las direcciones que resulta clave para las empresas. Hace unos años, el equipo de marketing era visto como el departamento que ponía color a los anuncios y gastaba el presupuesto de la organización. Éste tampoco se hablaba con el área de ventas, aunque estaba a su servicio, y no pertenecía al comité de dirección, reservado a los responsables financieros y de producción.

Ha tardado mucho el marketing en colarse en los comités directivos y ha sido una entrada propiciada por un giro radical en la actitud de los clientes que ha provocado un cambio en el mercado y que ha hecho que vender, aquello para lo que ha nacido cualquier compañía, sea cada vez más difícil.

¿En qué piensa un CEO?

La idea que está presente en la mente de un CEO las 24 horas del día es la posición que la compañía ocupa en el mercado y su rentabilidad presente y futura. Dicho así, parece sencillo, pero para controlar este punto, el máximo responsable de cualquier empresa tiene que disponer de toda la información sobre el mercado en el que se mueve, conocer las acciones que emprende su competencia, tener presente su capacidad financiera, estar al tanto de la situación de sus recursos humanos y productivos y, así, hasta un largo etcétera de factores que conducen al unísono a una misma pregunta: dónde estoy y hacia dónde quiero ir.

Responder a esta pregunta puede ser difícil cuando tu día a día está lleno de exigencias cortoplacistas impuestas por el escenario económico actual. Sin embargo, el mercado no espera y los cambios llegan a una velocidad vertiginosa a la que muchas empresas no están acostumbradas a adaptarse. La tecnología ha impuesto una nueva revolución industrial y ha desdibujado los escenarios tradicionales para transformar completamente las reglas del juego. Internet ha convertido el mundo en un mercado plano al que todos tienen acceso y ha democratizado las barreras de entrada de casi cualquier negocio. Todo ello influye en la percepción de marca que tienen los

Internet ha convertido el mundo en un mercado plano al que todos tienen acceso y ha democratizado las barreras de entrada de casi cualquier negocio. Todo ello puede afectar a la valoración de las compañías y poner en riesgo la cuenta de resultados.

Hemos pasado de pensar en qué se quiere lanzar al mercado y luego colocar el producto, a escuchar al cliente, entender lo que quiere y ofrecérselo.

públicos (internos y externos) de las empresas y puede llegar a afectar a la valoración de las compañías de una forma drástica poniendo en riesgo el principal quebradero de cabeza de todo CEO: la cuenta de resultados.

La transformación del mercado

En un entorno de crisis como el actual, resulta recurrente echar la culpa a la caída de la demanda para explicar una bajada en las ventas. Pero cuando hay empresas que, compitiendo en el mismo mercado, son capaces de crecer y de hacer negocio, el argumento ya no tiene validez. ¿Qué es lo que está ocurriendo?

Estamos viviendo un cambio de paradigma. Gran parte de esta transformación viene dada por el avance tecnológico que se ha producido en todos los sentidos. Internet ha eliminado barreras y ha abierto las puertas a todos los negocios con independencia de su tamaño. Las fronteras geográficas se han diluido y también las del idioma. Los poderosos intermediarios ya no existen en muchos sectores y las compañías tradicionales observan cómo se multiplican el número de actores que se disputan el negocio.

De forma paralela, se han producido importantes cambios sociales: el consumidor tampoco es el mismo. Con un mayor acceso a la información, es exigente, con ideas

propias e iniciativa, cada vez mejor informado y, lo que es esencial, con un micrófono que le otorga un poder absoluto. Los clientes han tomado las riendas y expresan, a través de los medios sociales, opiniones, a favor o en contra de las marcas, se quejan y recomiendan. Detrás de cada una de esas acciones hay una consecuencia en la cadena de ventas de una marca.

Las empresas que han sabido vaticinar o, simplemente, cerciorarse a tiempo de ese cambio, han dado un importante giro en su estrategia y han adoptado las reglas que impone su público potencial. El primero de esos cambios ha sido el paso de la orientación de producto a la orientación de cliente, que ha supuesto un cambio de filosofía empresarial. En este sentido, se ha pasado de pensar en qué se quiere lanzar al mercado, colocar el producto, crear la demanda y convencer al usuario, a escuchar al cliente, entender lo que quiere y ofrecérselo.

Son muchas las compañías que se autodefinen como empresas orientadas al cliente, pero la afirmación se ha convertido en una frase manida. Y no porque no sea cierta, sino porque no es lo mismo decirlo que hacerlo. La orientación al cliente requiere una forma de trabajo completamente distinta y el uso de herramientas con las que las empresas no están familiarizadas o que, incluso en ocasiones, miran con miedo y desprecio.

ANÁLISIS

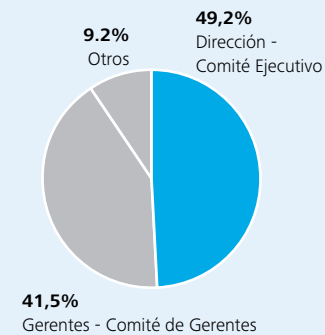
Tareas que asumen los departamentos de marketing en España (%)



Fuente: Estudio realizado por la Universidad Carlos III

ANÁLISIS

¿A quién reportan los directores de marketing españoles?



Fuente: Estudio realizado por la Universidad Carlos III

Nuevas reglas

Todos estos cambios se ven claramente reflejados en la opinión expresada por los CEO's en el Estudio Global de Alta Dirección 2012 de IBM, donde los máximos responsables de las empresas clasifican sus principales fuentes de valor económico en: capital humano (71%), relación con los clientes (66%) e innovación de productos y servicios (52%). En este mismo informe, siete de cada diez empresas asegura que invertirá en conocer más profundamente a su clientela y, aunque solo un 16% está usando

las Redes Sociales para ello, el 56% admite que esta estrategia está en sus objetivos más próximos.

Las Redes Sociales son algunas de las herramientas que han acompañado este cambio de filosofía, pero no son las únicas. Las marcas más innovadoras no se conforman con orientar su actividad al usuario sino que quieren formar parte de su vida y, en lugar de venderle productos, pretenden ofrecerle una experiencia vital que vaya más allá de la pura transacción comercial. Son

Las marcas más innovadoras no se conforman con orientar su actividad al usuario sino que quieren formar parte de su vida y pretenden ofrecerle una experiencia vital que vaya más allá de la pura transacción comercial.

marcas que no quieren clientes sino fans, que consiguen establecer una relación y convertirse en objeto de deseo de su mercado y que logran posicionarse más allá de su mera actividad.

¿Podría creer alguien que los cambios del mercado hagan caer a Coca-Cola? Resulta impensable pero la cuestión es que Coca-Cola ha tenido ya varios CEO's cuya preocupación absoluta no eran las fábricas, la distribución o las cuentas de crédito, sino la propia marca y

sus fans. Desde esta visión, se han lanzado a conquistar aquellos espacios donde la marca se relaciona con estos de forma natural.

La pregunta: y los demás CEO's, ¿entienden de qué va esto? En muchos casos sí, y cada vez más. Amazon, Zara, Alice, Zappos y Bankinter, son algunas de las empresas que, a pesar de la crisis, han protagonizado los mayores casos de éxito de los últimos años. Pero aún son mayoría las que se oponen a esta transformación.

La resistencia puede ser una respuesta natural y humana, pero también es ciega. Los sectores que no han sabido interpretar los cambios del mercado han visto cómo se les iba de las manos su negocio. Tanto es así, que marcas históricas y predominantes como Marsans y Spanair han caído aplastadas por competidores nuevos, ágiles, comprometidos con la tecnología, con un enfoque absoluto hacia el cliente y libres de complejos, que han sido capaces de cambiar por entero un sector.

Así ha ocurrido en segmentos como los viajes, el transporte aéreo o la moda y ocurrirá en otros muchos. Y es que el tiempo no concede tregua. Las expectativas de adaptación al nuevo entorno determinan las decisiones de inversión y desinversión y la valoración que los consumidores hacen de las compañías. Las nuevas áreas de expansión y las amenazas de nuevos competidores influyen en los ingresos, los

LA CLAVE

¿Cómo es una empresa orientada al cliente?

El austriaco Peter Drucker, alumno aventajado de Keynes y considerado como uno de los padres de la llamada sociedad del conocimiento, es autor de una frase que ya a mediados del siglo XX definió perfectamente el futuro de las empresas. Un futuro que, en este momento, es ya presente. "Lo que la empresa cree producir no tiene particular importancia, sobre todo no la tiene para el futuro de la empresa y su éxito [...] Lo que el cliente cree comprar, lo que considera valioso es decisivo para determinar qué es una empresa, qué produce y cómo prosperará. Y lo que el cliente compra y considera valioso nunca es un producto", afirmó Drucker.

¿Qué significa de verdad la orientación al cliente? Un cambio absoluto de modelo que implica:

- Analizar qué desea el cliente en vez de diseñar un producto e intentar venderlo.
- Mantener una actitud de escucha y diálogo con el consumidor en lugar de analizar su respuesta de compra o no compra.
- Crear una experiencia en torno a los productos y servicios frente a limitarse a realizar una transacción.
- Entender que el cliente prefiere marca a producto.
- Enfocar su estrategia a la satisfacción más que a la venta.
- Primar la fidelización y cuidar a los clientes tanto como se busca a los nuevos o más.



costes se ven afectados por la implementación de procesos adaptados al mundo digital y, a estas alturas, el éxito de una ronda de financiación, un IPO o una colocación, se ven muy condicionado por las expectativas de éxito en la Red.

Nunca hasta ahora se había alterado de forma drástica, y en apenas tres años, el liderazgo de un sector ni tampoco había sucedido antes que una *start up* se convirtiese, en tan solo dos pasos, en un gigante empresarial. Las compañías líderes del siglo XXI se crean y se hunden con la misma rapidez.

La respuesta: el marketing

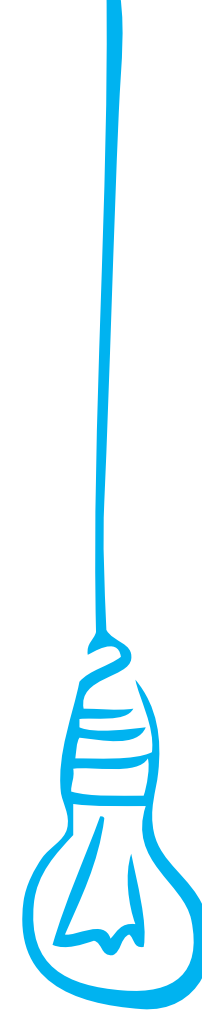
El reto de los CEO's en este momento es entender cómo afectará la evolución del mercado a su negocio y cómo pueden llevar a su compañía hasta la posición deseada. Y eso, necesariamente, significa identificar al cliente pero, sobre todo, conocer sus necesidades, entender sus motivaciones, dialogar con él, ir a vender donde está el cliente y crear una propuesta de valor capaz de conectar con él más allá del mero consumo.

La agenda del máximo responsable está pues cada vez más pendiente de sus ratios de venta, el diseño de su oferta, la estrategia de comunicación y la apuesta por las nuevas tecnologías. En apariencia, estas funciones relacionadas con el marketing son tareas alejadas de ese máximo objetivo de rentabilidad; pero

en el fondo, son el único camino posible para alcanzarla.

Ya no existen las industrias blindadas y tampoco existen las compañías con futuro que no sepan dónde encontrar a su cliente y cómo tratarlo. Cada vez más vulnerables, las organizaciones tienen que adaptarse a cambios vertiginosos en los que los expertos en el cliente deben jugar un papel fundamental. Y esto es lo que ha llevado al marketing a ascender en el escalafón estratégico de muchas empresas, aunque aún queda camino por recorrer.

De hecho, casi un 51% de los responsables de marketing en España no participan en las decisiones del comité ejecutivo ni reportan a la dirección de la empresa. Aun así, se ha recorrido ya un importante camino: en 2003, solo veinte de las 100 compañías cotizadas en FTSE 100 contaba en su Consejo de Administración con un miembro encargado de las tareas de marketing y ventas. En este mismo año, únicamente un 10% de las compañías que figuraban en el ranking elaborado por *Fortune* de las 500 mejores empresas del mundo contaba con un responsable de marketing en la alta dirección. Y de entre las 20 primeras compañías de esta lista, solo General Electric tenía un vicepresidente corporativo para el área de marketing en su Consejo de Administración. Cuanta más separación exista entre estos puestos, más se separa la compañía de sus clientes y mayor riesgo corre su viabilidad.



Ya no existen las industrias blindadas ni las compañías con futuro que no sepan dónde encontrar a su cliente y cómo tratarlo.

Zara: las claves de una digitalización exitosa

Ni fue la primera ni la más ortodoxa, pero Inditex, fiel a su filosofía de crear un estilo propio, ha conseguido, con la marca Zara, uno de los procesos de digitalización de mayor éxito en el sector de la moda.

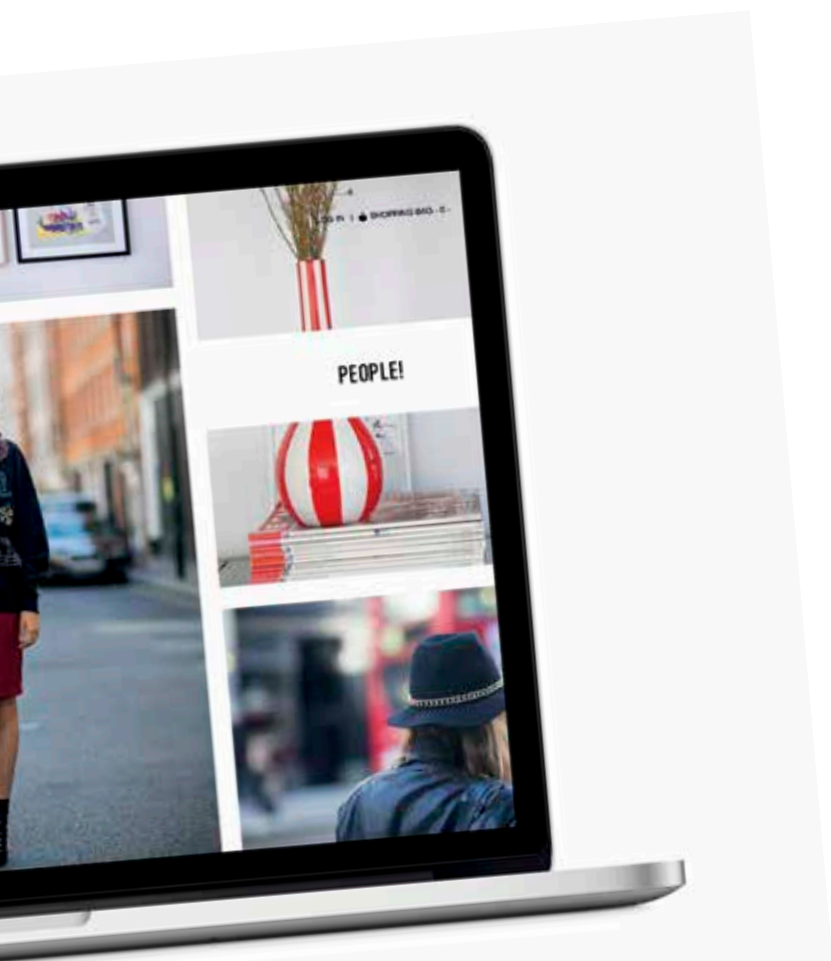
La eliminación de pasos dentro de la cadena de suministro, pudiendo evitar a los intermediarios que tanto encarecen algunos procesos, es uno de los puntos fuertes del proceso de digitalización que tanto ha cambiado el ecosistema en numerosos sectores de actividad. En contra de las previsiones iniciales de algunos gurús, el sector de la moda, donde la presencia física del producto en las tiendas se consideraba indispensable para incitar a la compra, se ha convertido en uno de los de mayor crecimiento y proyección futura. Google estima, en el estudio "El comportamiento del comprador de moda *online*", que la facturación *online* por ventas de ropa y complementos en España ascendió a 1.200 millones de euros en 2011 y que alrededor de 4,2 millones de españoles compraron algún artículo de moda en Internet el año pasado. El auge del sector vino de la mano, sobre todo, de *outlets* para asociados como BuyVip, Privalia, Primerity o Vente-Privee.

Pero ha sido una marca tradicional, Zara, quien ha protagonizado el mayor caso de éxito de transformación digital. Y lo ha hecho de forma tardía, para gusto de sus críticos, y sin seguir al pie de la letra el manual de buenas prácticas que esgrimen los principales entendidos de Internet. Se ha saltado, con acierto, las normas de independencia de las tiendas *online* frente a las tiendas físicas y el uso común de las Redes Sociales como medio para dialogar con los clientes y gestionar sus quejas.

Frente a ello, Zara ha apostado por diseñar una presencia digital basada en concebir la Red y todos sus espacios en ella como una multiplicación de sus escaparates y un motivo más para atraer tráfico a sus tiendas. El logro se debe a la excelente integración de su estrategia

off y *online*, de manera que sus clientes interactúan con ambas fachadas con total naturalidad. En este sentido, el usuario realiza las compras que desea desde su casa, recibe el producto, se lo prueba y puede gestionar las devoluciones, si lo desea, en cualquier tienda. Así lo hace en el 80% de los casos.





La marca ha sabido aprovechar las ventajas de ambos mundos para mejorar la experiencia de compra de sus clientes, manteniéndolos en el centro neurálgico de su estrategia, un enfoque que la ha catapultado al éxito desde su nacimiento. El modelo ha sido mundial y va parejo a la evolución de la firma. En este sentido, tras última apertura de una tienda *online* en China, que cuenta ya con 1,3 millones de visitas diarias, la compañía sigue expandiendo su presencia digital y ya ha anunciado que Zara lanzará la venta *online* en Canadá en el período primavera-verano 2013.

LA CLAVE

Una estrategia con tres vértices

Las estrategias de éxito siempre están ligadas a grandes aciertos que no necesariamente aparecen en los manuales o siguen las recomendaciones de los expertos. En el caso de Zara, hay tres decisiones que fueron claramente impulsoras de los buenos resultados cosechados:

- **El cliente como objetivo:** el lanzamiento del canal de ventas por Internet se hizo a partir de un conocimiento profundo de la clientela: de sus gustos, sus necesidades y su forma de interactuar con la marca.
- **Integración de los mundos *off* y *online*:** una de las principales razones del

éxito de su tienda virtual es la capacidad de interactuar con ambos mundos que ofrece a sus clientes, quienes, a pesar de comprar por Internet, pueden realizar las devoluciones en las tiendas físicas, consiguiendo así incrementar el número de consumidores que compran a través de la web sin tener que renunciar al tráfico que reciben sus tiendas.

- **Personalidad propia:** a pesar de las recomendaciones de los manuales sobre el uso de las Redes Sociales, la compañía no gestiona quejas ni interactúa con sus fans. Sus perfiles en los medios sociales son un escaparate más de sus tiendas.

La venta *online* de Zara podría superar los 600 millones de euros este año, un 6% de la facturación de Zara, según datos de la propia compañía.

CASOS PRÁCTICOS



Hy-Vee

Esta cadena de supermercados cuenta con una app que se activa por voz y aloja información sobre las existencias de productos y planos de las instalaciones. La app conduce al consumidor por el establecimiento y le indica la posición exacta del producto que se busca. También permite consultar ofertas, buscar recetas o escribir la lista de la compra.



Neiman Marcus

La distribuidora de moda dispone de una app que permite a los usuarios interactuar directamente con sus vendedores favoritos. Cuando un cliente está en el establecimiento, el vendedor recibe una notificación automática y, al mismo tiempo, se informa al consumidor del lugar de la tienda en el que se encuentra el vendedor.



The Home Depot

Es el primer establecimiento físico en aceptar PayPal. Los clientes pueden realizar el pago en los terminales designados tanto con la tarjeta de crédito de PayPal como introduciendo el número de teléfono móvil y el PIN de PayPal. Además, ha unificado el inventario de todas sus tiendas y centros de distribución para localizar los productos con más facilidad.



Clinique

El fabricante de cosmética cuenta con una aplicación disponible para iPad que ofrece soluciones personalizadas de cuidado de la piel. A través de un cuestionario en el que los usuarios exponen sus problemas dermatológicos, la app recomienda un set de productos de entre 180.000 combinaciones posibles.

Nace un nuevo canal: *el mobile commerce*

La tecnología móvil no se limita a las transacciones en establecimientos, sino que abarca la propia estrategia de la organización, acciones de marketing y *merchandising*, la integración en distintos canales, la organización y gestión del talento y la inversión en tecnología, entre otros aspectos. Aunque no existe un modelo único de implantación de tecnología móvil, las implicaciones de una correcta aplicación o no de la misma son muy importantes para la industria. Por ello es necesario tener en cuenta una serie de cuestiones estratégicas de relevancia:

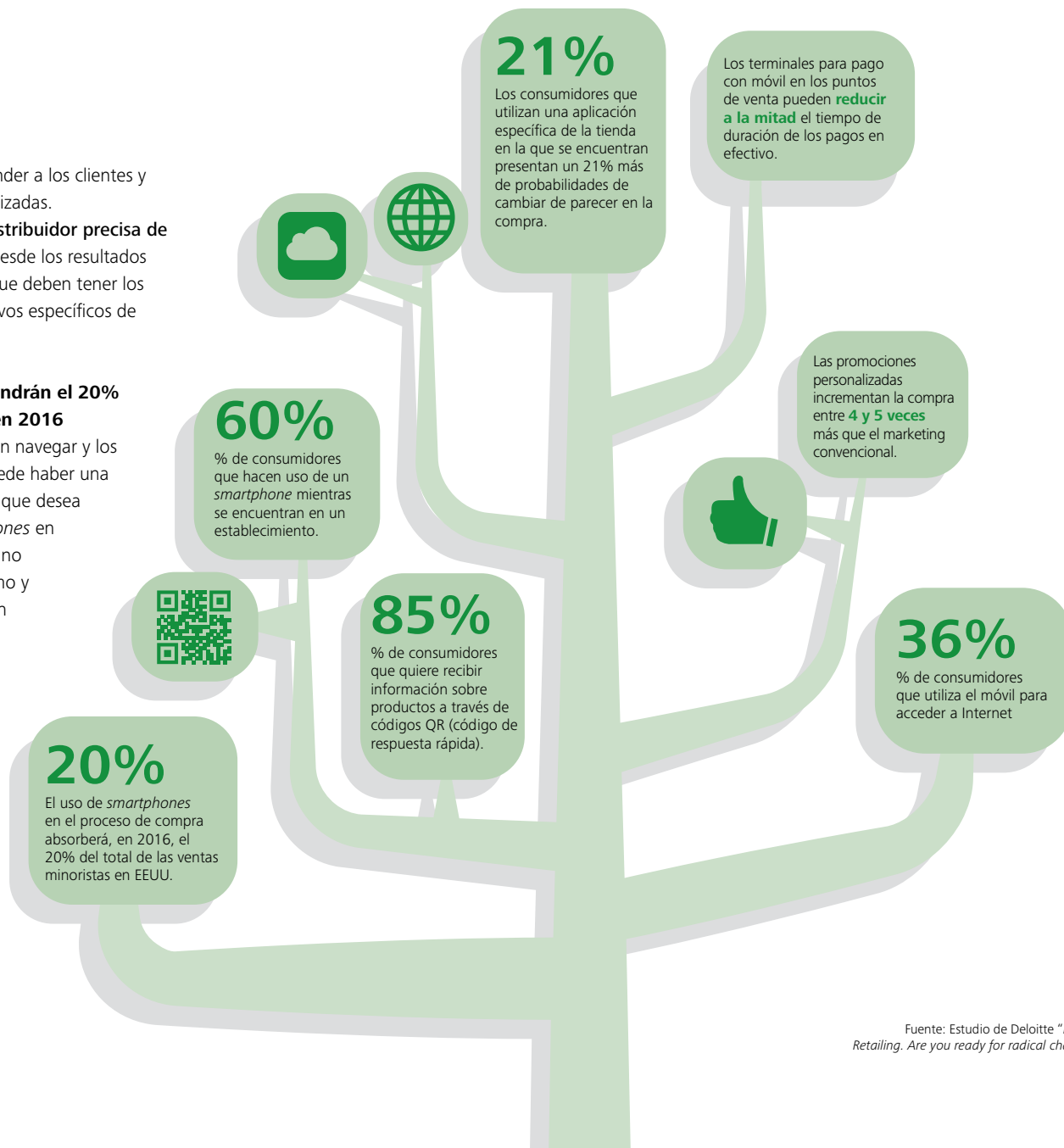
- **El punto de partida debe ser una aplicación personalizada y un sitio web del distribuidor**, con el objetivo de atraer al comprador y obtener información.
- **Las Redes Sociales son clave para establecer y mantener la relación con el cliente.** La opinión de los clientes amplifica el impacto de los mensajes y las empresas pueden mejorar su reputación interviniendo en los diálogos de los consumidores.
- **La segmentación de los compradores hace posible una mayor cercanía con el cliente.** Recabar y analizar los datos

con éxito es el medio para comprender a los clientes y diseñar mensajes y ofertas personalizadas.

- Para optimizar las inversiones, **el distribuidor precisa de una visión integral de empresa**, desde los resultados financieros a las nuevas aptitudes que deben tener los empleados y las estrategias y objetivos específicos de cada canal de comunicación.

Las compras con *smartphone* supondrán el 20% de las ventas minoristas de EEUU en 2016

Son prácticos, polivalentes, nos permiten navegar y los llevamos en el bolsillo las 24 horas. ¿Puede haber una herramienta más útil para una empresa que desea vender? La penetración de los *smartphones* en nuestra sociedad los ha convertido en uno de los más deseados objetos de consumo y para el consumo y las compañías no son ajenas a este fenómeno. De hecho, el estudio de Deloitte titulado *“Mobile Retailing. Are you ready for radical change?”* muestra cómo los *smartphones* están cambiando de forma decisiva los hábitos de consumo contribuyendo, entre otros aspectos, a potenciar la experiencia de compra.



Fuente: Estudio de Deloitte *“Mobile Retailing. Are you ready for radical change?”*

Youtube, canal directo de ventas

Fuente: Adage Digital

Cada minuto se suben a Youtube 60 horas de video. La potencia de esta plataforma es tal que su función como canal de ventas es indudable. Al más puro estilo de la estrategia Google, una vez que la red está creada y consolidada, llega el momento de sacarle el máximo provecho.

La última tendencia que se acaba de testar en Estados Unidos son los vídeos de ventas. La marca de moda Juicy Couture ha estrenado un vídeo con su última colección que funciona como un anuncio y

página web. Los usuarios pueden parar la proyección en una prenda concreta y acceder a la página web corporativa donde pueden consultar información sobre el producto y comprarlo.

Los responsables de Google afirman que es un proyecto que aún se encuentra en fase beta pero es casi seguro que la fase de pruebas será corta y la idea promete convertirse en un canal de venta directo de mucho éxito para las marcas y, por supuesto, para el buscador.



La publicidad online gana al papel

Fuente: Zenith Optimedia

Por primera vez, el próximo año habrá más inversión publicitaria en Internet que en los medios de papel. De hecho, en el periodo de 2011 a 2014, la Red absorberá un 60% de todo el crecimiento. Esta cifra se debe a que en Internet los precios son mucho más bajos e invertir en publicidad cuesta menos que en los medios escritos. En este sentido, se prevé que en los próximos dos años se publiquen un 22% más de anuncios *online*. Este crecimiento se irá regularizando en los próximos ejercicios hasta conformar un mercado más maduro donde irrumpirá con fuerza la publicidad en las Redes Sociales.

El marketing móvil continúa creciendo

Fuente: Puro Marketing

Otra tendencia creciente en el sector es la inversión en marketing móvil. Según Juniper Research, el ejercicio 2013 se cerrará con una inversión mundial de 4.763 millones de euros. Hasta el momento, los SMS han sido el motor de este crecimiento, aunque en los últimos años los recursos se han sofisticado mucho. En los próximos años el sector espera un incremento exponencial en la inversión en marketing móvil gracias a la penetración de los *smartphones* en la población y las inmensas posibilidades que ofrecen este tipo de dispositivos desde el punto de vista de la segmentación.

La tendencia: diálogo digital

Fuente: Marketing Directo

El diálogo digital es la apertura de canales de comunicación directa con los clientes y *prospects*; básicamente, perfiles en Redes Sociales, pero también blogs de empresa abiertos a los comentarios de los usuarios. El número de empresas que invierten en marketing de diálogo digital y los instrumentos relacionados con esta disciplina desempeñarán un papel cada vez más importante, según un estudio realizado por la Universidad de Medios de Stuttgart. Un tercio de las compañías seguirá fuera de este proceso en los próximos tres años.

La voz que no claudica

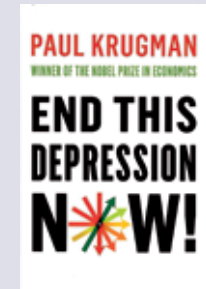
Hay quien dice que duerme con un retrato de John Maynard Keynes, el economista británico considerado como el padre de la economía moderna, en su mesilla. Lo cierto es que, ironías aparte, el Nobel Paul Krugman nunca ha ocultado su afinidad con las teorías de tan reputado antecesor como también lo es que su voz es una de las pocas que se elevan sin pausa para alertar sobre los errores de la gestión de los gobiernos occidentales.

Su punto de vista está recogido en este libro que acaba de publicarse. "Acabad ya con esta crisis" pretende ser justamente una llamada para corregir unas políticas que, en su opinión, solo llevarán a una crisis aún mayor y un empobrecimiento de la economía y de los ciudadanos más desfavorecidos. Krugman no solo se basa en Keynes, sino que también recurre al análisis de los resultados y la evolución de crisis anteriores para defender

que una política de inversión restringida es incapaz de sacar a la economía de la depresión. En su opinión, cuando las dificultades obligan a retirar la inversión privada, los estados deben tomar la iniciativa y poner en marcha políticas que incentiven la actividad y la creación de empleo. Por lo tanto, según el autor, solo con el retorno de la actividad, y aún a costa del déficit, la economía podrá tomar un nuevo impulso y encaminar la senda del crecimiento. Los ejemplos que cita nos remontan a la Gran Depresión o al abandono de la paridad con el dólar en Argentina.

El trabajo de Krugman hace especial hincapié en la situación de Europa, la labor de su Banco Central y los países que estamos viviendo más dificultades: Grecia, Portugal y España. Y aborda con escepticismo el futuro de la zona euro tal y como funciona en este momento.

FICHA TÉCNICA



Título: "Acabad ya con esta crisis"

Autor: Paul Krugman

Editorial: Crítica

DAEMON
QUEST

by **Deloitte.**

¿Quieres conseguir un crecimiento rentable?

Descárgate gratis la versión iPad de nuestra presentación de servicios a través de este código Bidi.



Si desea información adicional, por favor, visite www.daemonquest.com

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, (*private company limited by guarantee*, de acuerdo con la legislación del Reino Unido) y a su red de firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad independiente. En www.deloitte.com/about se ofrece una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios de auditoría, asesoramiento fiscal y legal, consultoría y asesoramiento en transacciones corporativas a entidades que operan en un elevado número de sectores de actividad. Con una red de firmas miembro interconectadas a escala global que se extiende por más de 150 países, Deloitte aporta las mejores capacidades y un servicio de máxima calidad a sus clientes, ofreciéndoles la información que necesitan para abordar los complejos desafíos a los que se enfrentan. Deloitte cuenta en la región con más de 200.000 profesionales, que han asumido el compromiso de convertirse en modelo de excelencia.

Esta publicación contiene exclusivamente información de carácter general, y Deloitte Touche Tohmatsu Limited, Deloitte Global Services Limited, Deloitte Global Services Holdings Limited, la Verein Deloitte Touche Tohmatsu, así como sus firmas miembro y las empresas asociadas de las firmas mencionadas (conjuntamente, la "Red Deloitte"), no pretenden, por medio de esta publicación, prestar servicios o asesoramiento en materia contable, de negocios, financiera, de inversiones, legal, fiscal u otro tipo de servicio o asesoramiento profesional. Esta publicación no podrá sustituir a dicho asesoramiento o servicios profesionales, ni será utilizada como base para tomar decisiones o adoptar medidas que puedan afectar a su situación financiera o a su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o adoptar cualquier medida que pueda afectar a su situación financiera o a su negocio, debe consultar con un asesor profesional cualificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte se hace responsable de las pérdidas sufridas por cualquier persona que actúe basándose en esta publicación.

© 2013 Damon Quest, S.A.

Diseñado y producido por CIBS, Dpto. Comunicación, Imagen Corporativa y Business Support, Madrid.