

# **El Marketing Operativo: "Ir al campo de batalla"**

Algunas certezas e interrogantes del método para abordar un plan de acción

Por: Lic. Gabriel M. Di Meco

UCES: Master en Administración y Marketing Estratégico

Este trabajo de investigación se lo dedico fundamentalmente a mi esposa Adriana y a mi hija Melisa, quienes sin su apoyo nada hubiera sido posible.

## INDICE

I.	Objetivo de la Tesis:	6
II.	Marketing Estratégico: Características e Implicancias.	7
II.1	Un poco de historia	13
II.1.a.	La Década del 70	16
II.1.b.	La Lucha por la Mente	18
II.1.c.	Tiempo de Maximarking	21
II.1.d.	Con Calidad	24
II.1.e.	Caminos Cruzados	28
II.1.f.	Todo Vale	29
II.2	Acercándonos a una definición de Marketing Estratégico	31
II.3.	Concepto de Marketing Estratégico	41
II.3.1.	Política de Producto	43
II.3.2	Política de Precio	47
II.3.3.	Política de Distribución	51
II.3.4.	Política de Comunicación	52

III.	<u>Contexto Macroeconómico:</u>	
	Su influencia en la aplicación del Marketing Estratégico	66
IV.	<u>Relación entre lo Global y lo Local:</u>	
	Definiciones y Discusión	71
IV.1.	Surgimiento	73
IV.2.	Evolución	76
V.	<u>Marco Institucional y Globalización:</u>	
	El rol de las empresas y del Marketing hacia el siglo XXI	79
V.1.	Sobre la Democracia y su Gobernabilidad	79
V.2.	Sobre la Globalización	83
V.3.	Una Apuesta al Futuro	91
V.4.	Importancia de lo Local y lo Global	95
VI.	Caso Práctico	106
VII.	<u>Preparándonos para la Conclusión Final</u>	110
VII.1.	Definición del Marco Conceptual del Marketing Propuesto	110
VII.2.	Micromarketing: ¿ Utopía o Realidad ?	112
VII.3.	Convivencia entre el Proceso de Globalización y la Competitividad de las Empresas	115
VII.4.	Alternativas Escasas	118
VII.5.	Siguiendo a M. Porter en el Análisis de los Países Emergentes	121
VII.6.	Globalización en Crisis	123

VII.7. La Transición Democrática en Latinoamérica	124
VII.8. El Futuro de la Globalización y los Posibles Escenarios de cara al siglo XXI	125
VII.9. La Nueva Realidad	127
VII.10. Del Taller a la Empresa	130
VII.11. El Debate Pendiente	131
VII.12. Los Caminos Posibles	132
VIII. <u>Conclusiones Finales</u>	135
Extracto de tesis	142
Bibliografía	143

## I. OBJETIVO DE LA TESIS:

El estudio que aquí presento se propone, por un lado, trazar un perfil general del Marketing Estratégico y por el otro, ya específicamente en la etapa del Marketing Operativo se propone trabajar e indagar algunos conceptos tanto teóricos como prácticos los cuales contribuirían a mostrar algunas certezas como también mostrarían muchos interrogantes que, a mi juicio, son importantes tanto para la búsqueda de mejores y óptimas herramientas de aplicación como para el mejor desarrollo de la disciplina en general.

Este trabajo de indagación conceptual teórico - práctica, el cual se desarrollará a lo largo del cuerpo principal del estudio y en las conclusiones finales, me posibilitará plasmar algunos lineamientos generales de un nuevo método práctico y teórico para aplicar en el marco del Marketing Estratégico, el cual lo denominaré Micromarketing.

El trabajo que aquí presento es el producto del análisis de la bibliografía relacionada con el tema a la luz de mi experiencia laboral - profesional de los últimos doce años en empresas multinacionales y en empresas nacionales de productos de consumo masivo.

## II) MARKETING ESTRATEGICO: CARACTERISTICAS E IMPLICANCIAS

Para poder enfrentar el siglo XXI en sus términos concretos, las empresas deben fijar una estrategia de marketing amplia y específica, es decir, se requiere de una evaluación esencial del posicionamiento de la empresa en el mercado.

Para esto, es necesario que la empresa defina concretamente cual es su OBJETIVO como empresa y su MISIÓN en el mercado.

Ahora bien, ¿Qué significa definir la MISIÓN de la empresa?

### 1) **Misión - Negocio:**

Cuando una empresa define su MISIÓN esta definiendo el NEGOCIO ESPECÍFICO de la organización, estableciendo sus metas ESTRATEGICAS, articulando estas dimensiones en un "paradigma" o "cosmovisión" empresarial integral.

MISIÓN ----- DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Definir el negocio de la organización significa específicamente que debemos dimensionar el concepto del negocio en las siguientes categorías analíticas:

- a. ¿A quién se satisface? (A qué segmento de consumidores)
- b. ¿Qué se satisface? (Qué necesidades)
- c. ¿Cómo se satisfacen estas necesidades? (Qué tecnologías se aplican)

Estas preguntas apuntan a determinar qué necesidades y deseos de los diversos grupos sociales procura satisfacer la empresa con sus productos. Esta cuestión nos lleva brevemente a analizar y discutir las dos concepciones de Marketing que sustentan, P. Kotler (1989) y J.J. Lambin (1988).

"La Mercadotecnia es una actividad humana cuya finalidad consiste en satisfacer las necesidades y deseos del ser humano mediante procesos de intercambio". (Kotler, 1989, pag.4)<sup>1</sup>

" El Marketing es un proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, para la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades" ( Lambin, 1988, pag.3)<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Kotler, Philip. 1989. Mercadotecnia. Méjico. Editorial Prentice Hall.

<sup>2</sup> Lambin. J.J. 1988. Marketing Estratégico. Madrid. Editorial Mc.Graw Hill.

Para nuestro análisis es importante determinar cuál de las definiciones es la mas apropiada porque de aquí se deriva cómo logramos de la mejor manera responder a la pregunta referida anteriormente.

En principio se puede decir que a simple vista se percibe una diferencia importante:

La definición de Kotler es ----- ESTÁTICA

La definición de Lambin es ----- DINÁMICA

La definición de Kotler está sesgada a mi entender por el paradigma neoclásico / economicista donde existen individuos racionales que a través de sus acciones (ofertas) dan respuesta a los requerimientos (demandas) de otras personas por medio del intercambio.

Ahora bien, como bien nos dicen Berger y Luckman<sup>3</sup>, la realidad se construye socialmente:

" La sociedad es un producto humano, la sociedad es una realidad objetiva, el hombre es un producto social..." (Berger y Luckman, 1986. pág. 84)

Por ende el Marketing es un proceso social donde la demanda deviene de las necesidades y deseos que se construyen en la interacción social.

Por consiguiente, existe una estructura multidimensional de las necesidades de los clientes y motivaciones que definen el comportamiento del consumidor, las cuales debemos estudiar y determinar específicamente.

Como síntesis de este punto podemos citar a Wilensky que dice:

" El deseo es el motor de la demanda. Todos los negocios surgen de la fuerza que ese motor simbólico le pone al consumo y en última instancia al conjunto de las transacciones económicas. El deseo como origen real de la demanda que define nuestro negocio requiere que profundicemos en la comprensión de sus características simbólicas (más abstractas e intangibles que las de la necesidad). (Wilensky, 1993. Pág.33).<sup>4</sup>

## 2) **Misión - Metas:**

Por otra parte cuando la empresa define su MISION debe explicitar sus METAS o ESTRATEGIAS a implementar.

---

<sup>3</sup> Berger, Peter y Luckman, Tomas. 1986. La Construcción Social de la Realidad. Buenos Aires. Editorial Amorrortu.

MISION ----- METAS o ESTRATEGIAS PRINCIPALES

MISION ----- METAS O ESTRATEGIAS SECUNDARIAS

Las metas o estrategias son las acciones concretas que se ponen en marcha para lograr implementar la misión encomendada. Por ejemplo:

El OBJETIVO de LEON S.A.:

Ser la mejor compañía en productos para el hogar.

La ESTRATEGIA PRINCIPAL: Lograr el OBJETIVO mediante la aplicación del proceso de calidad total a la manera de LEON S.A. realiza sus negocios, la búsqueda de la total satisfacción del cliente, por medio de la generación de óptimos rendimientos para los accionistas, todo esto enfocado desde una definición orientada al consumidor

La ESTRATEGIA SECUNDARIA será aplicada en las siguientes áreas: Participación en el mercado, Innovación, Productividad, Recursos físicos y financieros, Desempeño de la gerencia, Desempeño de los empleados y Responsabilidad social.

### 3) Misión - Cosmovisión corporativa:

Toda definición de la MISION debe estar acompañada por la elaboración de una "COSMOVISION CORPORATIVA".

---

<sup>4</sup> Wilensky, Alberto. 1993. Marketing Estratégico. Buenos Aires. Editorial Tesis Norma.

## MISION ----- COSMOVISION CORPORATIVA

La cosmovisión corporativa consta de los ideales, principios, valores y aspiraciones con los cuales se comprometen quienes toman las decisiones estratégicas de la empresa.

Podemos definir a esta cosmovisión como EL ALMA DE LA EMPRESA, la cual impregna a toda la organización e impacta fuertemente en la forma como una compañía se dirige a sí misma.

Por último y a manera de síntesis realizaré el siguiente cuadro:



*EL OBJETIVO DE LA EMPRESA (EL QUÉ) SE LOGRA A TRAVÉS DE LA MISIÓN ESTABLECIDA (EL CÓMO)*

## II. 1.) Un Poco de Historia<sup>5</sup>

De la mano de los grandes movimientos económicos, el marketing puso sucesivamente el énfasis en los productos, en las ventas y en la satisfacción del consumidor. Lo masivo dejó paso a la segmentación, y la globalización exigió el aporte de la estrategia.

El paradigma de la excelencia en los negocios, y el mejor ejemplo de cómo brindar servicio al cliente, se escribía con tres letras: IBM. Microsoft era apenas una firma en ascenso, con 150 empleados y una facturación anual de U\$S 100 millones, conducida por un tal Bill Gates. Ted Turner perdía U\$S 77 millones en su intento de convertir a Cable News Network (CNN) en un canal planetario, mientras La Tercera Ola, de Alvin Toffler, con sus predicciones sobre la desmasificación de la producción y de las comunicaciones, parecía una historia de ciencia ficción. Hace poco mas de 10 años, el mundo de los negocios era distinto del actual, como también lo eran la economía, el marketing, la sociedad, la tecnología y la vida misma.

Por algo, ya nadie duda que los protagonistas permanentes de la última década han sido **el cambio** y **lo efímero**, con una escenografía de fondo caracterizada por la muerte del marketing tradicional.

---

<sup>5</sup> Para esta reseña histórica tomo el excelente artículo del Sr. José Luis Brea en la revista Apertura, año 1994, No 52.

Las transformaciones no sólo se dieron en los hechos, ahora Microsoft factura por año alrededor de U\$S 3.800 millones, y la CNN mas de U\$S 479 millones, sino también en el campo de las ideas. Viejos y nuevos pensadores dejaron su impronta a lo largo de los 80, y conviven hoy en el universo teórico del marketing, al igual que coexisten las tecnologías superadas con las más modernas, a veces en forma complementaria, otras de manera antagónica.

Pero la historia del marketing no nació en los 80. Una primera etapa, posterior a la crisis del 30 y que se extendió hasta fines de los 60, puede definirse por un exceso de demanda en relación con la oferta por cuanto esta tenía restricciones tecnológicas, mercados cerrados y poco competitivos, con presencia de marcas locales y algunas internacionales. De acuerdo con la clasificación que más tarde haría Philip Kotler, en esta etapa se registraron tres fases: la inicial, orientada a la producción, con énfasis en lograr mayor eficiencia a menor costo; la siguiente, llamada de productos en función de que los consumidores favorecían a los de mejor calidad, razón por la cual se requería poco esfuerzo promocional; y, por último, la que exigía mayor trabajo de ventas porque la oferta había crecido y los consumidores tenían mas posibilidades de elegir. De esas décadas son los primeros planteos en la técnica de ventas, cierto grado de investigación de mercado a fin de orientar las inversiones, desarrollo de productos y de packaging, y publicidad para los productos masivos.

Entre los 50 y los 60 abundaron las teorías, de real aplicación años mas tarde. Sin duda, un libro clave fue Comercialización, de Jerome McCarthy, que sedujo a los estudiosos por su famosa regla de las cuatro P: Producto, Precio, Promoción/Publicidad y Plaza.

Con visión de largo plazo, ya por ese entonces Bass-Lonsdale empezó a fijar criterios de segmentación, que adquirirían mayor vigencia al potenciarse la competitividad. Joseph Newman, por su parte, trabajó en una interface entre marketing y management, y hablaba de cómo administrar el marketing. A su vez, Alfred Oxenfeldt, preocupado por la teoría de los juegos y los desarrollos cuantitativos, se ocupó del pricing. De alguna manera, en ese período subyacía la idea de que los costos iban hacia adelante incluidas las ineficiencias y las utilidades, y que los pagaba el cliente en el precio final. Esta situación es inversa a la actual, cuando el mercado es el que fija el precio, y la empresa está obligada a ajustar los costos para no perder rentabilidad.

El jabón Ivory o la hoja de afeitar Gillette vivieron casi 90 años sin revisión alguna. Cuando había obsolescencia, no la generaba la competencia sino la misma empresa, que a veces mataba uno de sus productos para lanzar otro, mas evolucionado, a fin de obtener un porcentaje mayor de margen. Por fin, Charles Sevin fue uno de los primeros que trabajó con enfoques matemáticos analíticos para manejar la política de canales de distribución, mientras que Donald Thain manifestó rigor en el planeamiento de marketing.

### II.1.a.) La Década de los 70<sup>6</sup>:

Esta década marcó el inicio de la segunda etapa, coincidente con el incremento de la competitividad y mercados de alta turbulencia. Los productos de marcas internacionales empezaron a ocupar posiciones donde antes sólo había players locales. Theodore Levitt, de Harvard, Benson Shapiro, del MIT, y Philip Kotler, primero en Stanford y después en Harvard, señalaron las nuevas tendencias del marketing, que de buenas a primeras se vio invadido por los conceptos de estrategia y de planeamiento estratégico, cuyos primeros gurúes fueron Igor Ansoff, William Rothschild y George Day.

Pero desde mediados del 80 en adelante, los mercados se abrieron, llegó la ultracompetitividad y la economía se globalizó. Paralelamente a esta revolución macro, hizo su entrada la internacionalización del marketing. Un Philip Kotler aggiornato y Michael Porter, el estratega por excelencia, entre otros, dieron cuenta de esta tendencia, según la cual muchas empresas, inspiradas por el modelo japonés, crearon marcas mundiales, que se fabrican, posicionan y comercializan de una forma muy parecida a escala planetaria. Kotler reflejó este fenómeno en "Principios del Marketing", a partir del crecimiento del comercio y la inversión, la erosión gradual del dominio de los Estados Unidos y la fluctuación del dólar, el creciente poder económico del Japón y la apertura gradual de nuevos mercados. Para Kotler, los principios del marketing internacional no son nuevos: pueden aplicarse a él, perfectamente, las técnicas de establecimiento de objetivos, elección de targets, desarrollo de posiciones y mix de marketing. Basta que las empresas comprendan los ambientes culturales y las instituciones de otros países, a fin de estar preparadas para revisar la forma en que la gente responde a los estímulos básicos del marketing. De lo contrario, el fracaso será inevitable.

---

<sup>6</sup> Revista Apertura. Año 1994. Nro. 52.

Le ocurrió a Campbell Soup, que a fines de los 70 invirtió U\$S 6 millones para entrar al mercado brasileño, mediante un joint venture con una firma local. Las ventas iniciales fueron satisfactorias, pero después disminuyeron. Transcurridos tres años y gastados U\$S 2 millones en campañas de publicidad, Campbell cerró su negocio de sopas en Brasil. ¿Qué había salido mal? En entrevistas posteriores con amas de casa brasileñas, la multinacional descubrió que las mujeres pensaban que no cumplían con su papel si no les servían a sus familias una sopa que ellas mismas hubiesen preparado. De modo que adquirirían las latas de Campbell sólo para casos de urgencia. Por increíble que parezca, las investigaciones de mercado previas al desembarco en Brasil, se habían hecho apenas en una sola ciudad: Curitiba, en el Estado de Paraná.

Los marketineros clásicos sostienen que los consumidores de diferentes países varían mucho en sus necesidades y deseos, y que los programas de marketing son más eficaces si se ajustan a necesidades específicas de cada mercado. Es la escuela del "Think Globally, Act Locally".

En la vereda opuesta milita Theodore Levitt, convencido de que las nuevas tecnologías del transporte y las comunicaciones han creado un mercado global más homogéneo. En todo el mundo, la gente quiere las mismas cosas básicas: aquellas que hacen la vida más fácil, ahorran tiempo y aumentan su poder adquisitivo, y agrega que las compañías, si quieren crecer, deben convertirse en multinacionales en el menor plazo posible. Tendrán que dejar de ser empresas etnocéntricas, que consideran secundarias sus actividades en el exterior, para convertirse en geocéntricas porque ven el mundo entero como un solo mercado.

En Estrategia Competitiva, Michael Porter y posteriormente George Yip examinaron la forma en que una empresa puede competir con mayor eficacia para fortalecer su posición en el mercado, tanto nacional como internacional. En este último campo, Porter se refirió a los impedimentos para la competencia global, a las ventajas competitivas globales y a las innovaciones que favorecen el ingreso en un mercado mundial. Las diferencias de competir en el orden nacional y en el internacional se manifiestan, generalmente, a la hora de trazar una estrategia competitiva. Para que esta funcione, según Porter es necesario conocer de antemano las peculiaridades del sector en el que se está ubicado, razón por la cual hay que evaluar, previamente, cinco fuerzas fundamentales:

- 1) la que ejercen los competidores,
- 2) la amenaza de posibles sustitutos del producto,
- 3) la fuerza negociadora de los clientes o compradores,
- 4) el poder de los proveedores o vendedores y
- 5) los posibles nuevos competidores.

#### II.1.b) La Lucha por la Mente<sup>7</sup>:

Articulada ya en los 70, la corriente del posicionamiento alcanzaría su máxima expresión con Al Ries y Jack Trout a mediados de los 80, según la cual el producto sólo existe como tal cuando penetra en la mente del consumidor. Trout y Ries empezaron por dividir la historia del marketing en tres eras.

---

<sup>7</sup> Revista Apertura. Año 1994. Nro. 52.

- 1) La de los productos, cuando la atención estaba focalizada en sus cualidades intrínsecas y en los beneficios que obtenía el cliente al comprarlo.
- 2) La segunda, le otorgó mas importancia a la imagen del producto que a sus cualidades intrínsecas<sup>8</sup>.
- 3) Y la tercera, llamada del posicionamiento, a partir de la cual ya no bastó con inventar o descubrir algo; lo importante era ser el primero en conquistar la mente del cliente.

En los dorados sesentas, el publicitario William Bernbach había deslizado una frase polémica. Estamos tan ocupados estudiando a la opinión pública que nos olvidamos de que nos pagan por cambiarla, dijo el creador del famoso Think small de Volkswagen. Ries y Trout irían directamente al choque: Se han gastado millones de dólares para cambiar mentalidades mediante la publicidad; pero una vez que alguien se ha formado una opinión, resulta casi imposible modificarla. Aun sin la presencia masiva del telemarketing, las bases de datos, la TV por cable o el satélite, los especialistas hablaban ya de una proliferación escandalosa de medios que, por ejemplo, hacían que el norteamericano medio, con U\$\$ 400 de inversión publicitaria per cápita, recibiera el doble de exposición que un canadiense, cuatro veces mas que un británico y cinco veces mas que un francés. Los autores de "Posicionamiento" no vieron en la multiplicación de medios nuevas oportunidades de llegar a los consumidores, sino una amenaza para la comunicación masiva.

La solución propuesta fue el posicionamiento, que se lograba capturando la mente de los consumidores antes que la competencia. En el mundo de la publicidad, lo ideal es que el propio producto sea el mejor, pero desde ya es preferible ser el primero. La marca líder de cualquier línea vende mas que la que le sigue: Hertz mas que Avis, General Motors mas que Ford, Goodyear mas que Firestone, McDonalds mas que Burger King y General Electric mas que Westinghouse. Sin embargo, no es necesario ser un gigante para gozar de los beneficios de ser el primero. Las fotocopiadoras de IBM no pudieron contra las de Xerox, Kodak no desbancó a Polaroid, ni Coca-Cola, con su producto Mr. Pibb, le quitó mercado a Dr. Pepper.

Por más grandes que fueran, habían llegado a esos segmentos en segundo lugar. Claro que no siempre se puede ser el primero. Para estos casos, Ries y Trout recomendaron posicionarse por oposición al competidor; es mas, el primer éxito de la era del posicionamiento fue la famosa campaña de un número dos: Avis.

Durante 13 años seguidos, la empresa de alquiler de autos perdió dinero, hasta que admitió en sus campañas ser la segunda del mercado, lo cual le exigía esforzarse mas por la gente. A partir de entonces, Avis consiguió utilidades fabulosas porque reconoció la posición de liderazgo de Hertz, y no trató de atacarlo frontalmente.

---

<sup>8</sup> El gran promotor de esta segunda etapa fue el publicitario David Ogilvy, quien aseguró que todo anuncio es una inversión a largo plazo en la imagen que se tendrá de la marca, y demostró la validez de su teoría en las campañas de Rolls Royce y Schweppes, entre otras.

### II.1.c) Tiempo de Maximarketing<sup>9</sup>:

Pero la teoría del posicionamiento, a juicio de algunos especialistas, respondía a concepciones tradicionales como el marketing masivo, o a lo sumo el marketing de segmentos. Además, sus impulsores habían partido de la suposición de que frente a un aumento de la competencia, la marca podía ser el elemento cautivo, posicionada a través de campañas de publicidad.

Con el correr de los años fue evidente que el esfuerzo no daba los resultados esperados. De nada valía gastar millones en una campaña de publicidad si una promotora, en el punto de venta, podía robarse al cliente.

Por otro lado, cuando los autores de Posicionamiento expusieron su teoría, los segmentos de mercado ya se habían fragmentado en grupos aún más pequeños de consumidores, cada uno con sus propias necesidades y deseos a satisfacer. Stan Rapp y Tom Collins analizaron, en "Maximarketing", el fenómeno de la transformación del marketing de nichos en marketing personalizado y de relación uno a uno con el cliente.

La época en que las bañaderas eran blancas, los teléfonos negros y los talonarios de cheques verdes había dado paso a otra, de una diversidad sin precedente. En el actual escenario, gracias a la tecnología, las empresas pueden saber el nombre y el domicilio de sus clientes, sin importar dónde y de qué manera hayan hecho la compra. Así como John Naisbitt exhortó a reinventar la empresa, Rapp y Collins instaron a reinventar los enfoques de la publicidad, la promoción de ventas y la comercialización. Reivindicando las predicciones de Alvin Toffler, ambos dieron cuenta de una serie de minimercados que no dejaban de multiplicarse y evolucionar, y que exigían una continua expansión de la gama de opciones, modelos, tipos, tamaños, colores y adaptaciones personales.

---

<sup>9</sup> Revista Apertura. Año 1994. Nro. 52.

De alguna manera, pasaron al papel lo que ya era evidente en los hechos: a mediados de los 80 fundamentalmente en EEUU, Nive Lives ofrecía 23 clases de comida para gatos; Revlon producía 157 tonalidades de lápiz labial de las cuales 41 eran variedades del rosa; Coca Cola vendía ocho tipos de producto diet, sin cafeína, Classic, New, Cherry Coke, entre otras; y General Motors lanzaba el Saturn como un auto virtualmente hecho a pedido del cliente. De las 261 variedades de cigarrillos que se vendían en los Estados Unidos en 1983, la mitad tenía 10 años o menos de existencia y, en esa misma época, en todo el país se anunciaban por TV alrededor de 28.000 productos de marca.

Ante esta diversidad inédita, que hirió seriamente la lealtad a las marcas, Rapp y Collins recomendaban con entusiasmo el marketing de base de datos o marketing directo (MD). Gracias a la computadora fue posible desarrollar perfiles detallados de millones de personas y de clientes, empleando características geográficas, demográficas y psicográficas, además del historial de compras. Resultó factible diseñar productos, servicios y ofertas especiales a medida de cada segmento seleccionado de la base de datos, con miras a incrementar tanto el rendimiento sobre la inversión como la satisfacción del cliente.

Todos estos cambios repercutieron seriamente sobre la publicidad y la promoción de ventas. El descenso en la eficiencia de la publicidad televisiva provocó un reajuste fundamental de los presupuestos de medios. La fascinación por la publicidad creativa cedió su lugar a una mayor preocupación por el aspecto cuantitativo y el nivel de respuesta.

En "Maximarketing", Rapp y Collins hablan de una serie de nueve escalones, que van desde la detección del consumidor hasta el desarrollo de una relación duradera con el cliente. Y citan a un ejecutivo de General Foods que afirmaba, en 1990, que la audiencia promedio en horario central era del 53 por ciento, lo cual se traducían en una importante erosión del valor de la publicidad. El costo del minuto de publicidad aumentaba y la audiencia era cada vez menor, lo que daba como resultado una costosísima ineficiencia.

Con todo, el punto de vista de Rapp y Collins no es apocalíptico, sobre todo porque la interacción directa con los clientes individuales, que reemplaza a la piramidal mentalidad del mass market, está llena de nuevas oportunidades. La publicidad y las promociones son más fiables. Es posible sacar doble provecho de la publicidad al solicitar una respuesta de los consumidores. Pueden superarse los obstáculos de la distribución, que fija límites arbitrarios al crecimiento de la empresa.

En consecuencia, el MD sirve para todos los negocios incluidos los productos de consumo masivo, aunque ello no quiere decir que el desempeño sea igualmente bueno en todos ni en todas las situaciones. Hasta no hace mucho, se pensaba que el MD limitaba a las empresas a trabajar con targets claramente definidos, como por ejemplo comida para bebés o viajeros de negocios. Ahora hay compañías que ya no tienen ese preconcepto. Heinz acaba de anunciar, en Gran Bretaña, que no utilizará la televisión con el fin de respaldar productos individuales como mostaza o porotos, sino para apuntalar su imagen corporativa.

La empresa promocionará la marca mediante marketing de relación directa, lo cual significa que utilizará su base de datos: unos 5 millones de consumidores en el Reino Unido, donde la población supera los 50 millones. En definitiva, Heinz destinará al MD un presupuesto similar al que invierte en televisión: U\$S 21 millones. Este año, Rapp y Collins presentaron "Mas allá del Maximarketing", obra en la que recopilaron casos de empresas que aplicaron esta técnica a la perfección durante el último decenio: Nestlé, Seagram, Lego y el grupo brasileño Amil, entre otras. En sus páginas instan a las empresas a dejar atrás Total Quality Management de los 80, y a reemplazarlo por el Total Relationship Commitment.

#### II.1.d) Con Calidad<sup>10</sup>:

En realidad, la preocupación por la calidad había surgido cuando la influencia del Japón generó un desafío devastador al dominio norteamericano en el campo de la manufactura de productos e invadió todas las economías de Occidente.

En respuesta apareció una corriente de gurúes: Edwards Deming, Joseph Juran y Philip Crosby que rescataron la importancia de la Calidad Total como la trama a partir de la cual se construye todo lo demás: gerencia, producto y marketing. El ambiente empresarial comenzó a familiarizarse con el cero defecto, la mejora continua y el just in time. En libros como "La Calidad no Cuesta" o "Calidad sin Lágrimas", Crosby se asombra por el hecho de que mucha gente que trabaja en calidad desde hace años, jamás se haya molestado por definirla. Se le atribuye una idea general de algo bueno, pero allí se detiene la preocupación. Con todo, no era un problema exclusivo de las empresas, ya que las recetas de cada uno de los tres pensadores eran divergentes en algunos puntos.

Por ejemplo, mientras Deming y Juran proponían capacitar al personal y luego supervisarlos permanentemente con gerentes, capataces o consejos, Crosby sugería formar equipos de mejora de la calidad con representantes de todas las áreas de la compañía que trabajaran codo a codo.

Si bien Deming y Juran fueron los pioneros, empezaron a difundir el tema a fines de los años 70 y Crosby popularizó su problemática a principios de los 80.

Para él, calidad significa conformidad respecto de los requisitos; es hacer lo que dijimos que haríamos. Por eso no hay alta, baja o mala calidad, sólo existe la conformidad o la disconformidad. La idea central de sus postulados radica en que el sector gerencial es el mayor responsable de que existan requisitos claros, y de que todo el personal sepa cómo llevar a cabo su trabajo.

El standard de performance tradicional en la actividad empresarial ha sido el nivel de calidad aceptable. Es decir, una empresa necesita fijar un standard de cero defecto, lo cual significa hacer lo que se acordó hacer. En su libro más reciente, "Completeness, Quality for the 21st. Century", Crosby actualiza sus teorías originales, sumándoles dos elementos que en sus primeros trabajos aparecían casi sin fuerza: servicio e importancia del cliente.

Las compañías que no puedan entregar rutinariamente sus productos o servicios libres de defectos a sus clientes, simplemente van a quedar afuera de la actividad, sentencia ahora Crosby. De esta manera parece responder a Karl Albrecht gurú del Total Quality Service (TQS), a cuya corriente se sumaron Ian Carlzon y Ron Zemke, quien lo criticó por enfocar el concepto de calidad casi exclusivamente sobre el producto y los procesos de producción.

---

<sup>10</sup> Revista Apertura. Año 1994. Nro. 52.

Albrecht insiste en que la calidad y el servicio no pueden ser entendidos como dos cuestiones independientes. Lo adecuado, a su juicio, es perseguir una perfecta combinación entre bienes tangibles (productos) e intangibles (servicios); la fusión de calidad y servicio en una sola idea básica.

En sus libros mas conocidos, "Service America! : Doing Business in the New Economy" (1985) y "The Only Thing that Matters" (1992) traducido al español como "Todo el Poder al Cliente", Albrecht se presenta como la visión remozada de los teóricos de la Calidad Total. A su juicio, el mejor ejemplo de esta concepción es McDonalds, ya que cuando el cliente pide un Big Mac está pagando por una experiencia total de valor antes que por una simple hamburguesa. Dicho de otro modo, es inseparable del contexto en el cual se consume. "No hablo del servicio en el sentido antiguo de sonreírle al cliente detrás del mostrador, sino del servicio total, en el sentido que el trabajo de cada persona crea y agrega un valor para el cliente, o para alguien que sirve al cliente", explicó Albrecht.

La clave de su concepción pasa por erigir campañas centradas en el cliente, que dejen de considerarlo como una figura pasiva, un objeto sobre el que hay que actuar o algo que se procesa por medio de un sistema. En este sentido, los principales sospechados son los bancos que, en la mayoría de los casos, parecen mas preocupados por extraerle valor a sus clientes que por entregárselo. Como receta para revertir esta situación, Albrecht postula la aplicación del Marketing One to One, entendido como un vuelco de todos los esfuerzos de una compañía hacia la satisfacción de las necesidades del cliente en forma individual.

En la medida en que con los avances tecnológicos se vuelve prácticamente imposible crear una ventaja competitiva sostenible únicamente por medio de un producto tangible, para tener éxito en el mundo de los negocios es necesario incorporar el producto a un paquete completo compuesto por procesos, prácticas y beneficios intangibles, de manera que a un posible competidor le lleve mas tiempo copiarlo o superarlo. Un buen ejemplo es Disneylandia. Un parque común tiene muchos de los elementos de Disney: paseos en auto, atracciones, actuaciones, comida, cosas para comprar y actividades para chicos. Pero en Disneylandia hay un concepto unificador de valor superior para el cliente. Su estrategia de servicio tiene un poderoso sentido de unidad.

Este es para Albrecht el valor de una estrategia de servicio bien elegida; es decir, de un modo de presentar la experiencia obtenida del cliente, que da su aceptación, aprobación y preferencia. Y la esencia del componente de formulación de la estrategia del Servicio de Calidad Total consiste en identificar ese enfoque ganador especial. Para llegar a este modelo, Albrecht no trabaja en fórmula mágicas ni en listas de consejos inútiles. Como él mismo explicó, el secreto radica en que todas las personas de una compañía desde los ejecutivos mas altos hasta los empleados de la línea operativa se esfuercen por comprender y apreciar realmente cómo ven y sienten las cosas los clientes. Una idea fuerza a la que sintetiza con la sigla TLC, Think Like a Customer.

## II.1.e) Caminos Cruzados<sup>11</sup>:

A principios de los 80, cuando el management ejercía una influencia importante sobre el marketing, apareció el mayor best seller en la historia de la literatura de negocios: "En Busca de la Excelencia", de Tom Peters y Robert Waterman, que se mantuvo en la lista del New York Times entre el 82 y el 86, y fue el número uno durante un año entero. Los autores harían hincapié por primera vez en la importancia de orientarse hacia el cliente, poniendo como ejemplo a las grandes corporaciones norteamericanas. En sus páginas aparecieron los colosos de la industria: IBM, Johnson & Johnson, Procter & Gamble y General Motors, entre otros. Pero a medida que muchos de ellos empezaran a tener problemas, Peters fue variando progresivamente su discurso.

En "Liberation Management" (1992), por ejemplo, dejó de lado su apología de los grandes grupos para transformarse en ultradefensor de las pequeñas y medianas empresas, y en el mayor crítico del statu quo de las organizaciones. Si el ex McKinsey de la primera época recomendó fervientemente escuchar a los clientes, ahora dice que depender de la intuición y correr riesgos con nuevos productos que el mercado no puede imaginar, también es clave en un mundo dominado por el cambio y la moda. ¿Acaso algún cliente pidió, por ejemplo, las zapatillas con disc system (sin cordones) antes de que aparecieran?, se pregunta. Y sostiene la teoría de que la competencia es una guerra en movimiento, en la que el éxito depende de la anticipación de las tendencias del mercado y de la rápida respuesta a las cambiantes necesidades del cliente.

---

<sup>11</sup> Revista Apertura. Año 1994. Nro. 52.

Siempre transgresor, habla de la desorganización necesaria y da su nueva receta: aprender que un mundo dominado por la moda debe crear organizaciones que intenten, por lo menos, sobrevivir acercándose al mercado, poniendo al frente a algunas personas excéntricas y manteniendo un tamaño lo suficientemente reducido como para cambiar rápidamente de rumbo.

#### II.1.f) Todo Vale<sup>12</sup>:

Sobre la base macroeconómica de la globalización, a partir de los 90 se generó un proceso de concentración, tanto en el orden industrial, con la formación de megaempresas que comienzan a tomar posiciones en todos los países, como en el comercio, con grandes cadenas de tiendas y supermercados. Este movimiento dio origen a productos con características de commodities, de muy bajo precio y prestación standard aprovechando las ventajas de gran volumen, alta tecnología y mano de obra barata, sobre todo en los países emergentes, que originan un efecto de indiferenciación, versus los productos de marca.

Un escenario que obligó a un nuevo concepto del marketing, basado en la estrategia, que intenta responder al fenómeno de la competitividad feroz. De modo que los enfoques parciales, como el del Posicionamiento, dejaron paso al Maximarketing o al Marketing Integrado. El primero descrito por Rapp y Collins, que a la estrategia suman todas las herramientas para llegar al cliente y lograr, mediante el establecimiento de una relación duradera, que repita la compra.

A su vez, Don Schultz, con el concepto de Marketing Integrado, vuelve a la teoría de las cuatro P de McCarthy, pero le agrega el marketing en el punto de venta, el telemarketing, la venta directa, el merchandising y hasta el marketing en supermercados. En síntesis, todas las herramientas que exige un mercado global para llegar al cliente y convencerlo, cualquiera sea el punto de venta.

En resumen, si del 30 al 70 el Marketing se fue haciendo masivo para responder a una demanda creciente; si después, con el incremento de la competencia llegaron la segmentación y el posicionamiento, que apuntaban a buscar lealtad; con la globalización, finalmente, apareció el fenómeno de la concentración, que exige un tratamiento de amplio espectro.

De golpe, la lealtad de un cliente en la góndola ya no depende sólo de la publicidad masiva, porque la cadena de supermercados puede tomar la decisión de no vender determinado producto, hacer una alianza con uno de la competencia o comercializar el de su propia marca. De allí la vigencia del Maximarketing o del Marketing Integrado.

Los expertos sugieren conocer todos los instrumentos, usarlos todos y darle a cada cosa el valor relativo, en función de lo que la estrategia suponga.

---

<sup>12</sup> Revista Apertura. Año 1994. Nro. 52.

## II.2. Acercándonos a una definición de Marketing Estratégico

La gestión del Marketing de los 90 a mi entender está pasando por un período fructífero, ya que la realidad de los mercados como vemos cotidianamente es muy cambiante y por ello el Marketing también está pasando por una época de grandes cambios.

El Marketing Estratégico es la etapa de análisis y planificación comercial, el cual se complementa con el Marketing Operacional, que es quien ejecuta y pone en práctica aquélla estrategia.

Por ello mas que nunca se impone trabajar desde el Marketing Estratégico, el cual comprende las siguientes etapas:

- a) Comprender las necesidades objetivas y subjetivas del consumidor, haciendo investigación de mercado para descubrir cuáles son las necesidades latentes y cuáles los productos que los consumidores quieren. Se especifican los mercados y segmentos actuales y potenciales.
- b) Se evalúa cuantitativamente el atractivo del mercado y se define la ventaja competitiva que posee con respecto a la competencia. Se evalúan y se definen las principales empresas competidoras.
- c) Conocimiento real del o los mercados, las plazas, los productos, los precios y las políticas comunicacionales.
- d) Definir el objetivo de mercado a capturar, es decir, un x % del mercado en x tiempo.
- e) Realizar un presupuesto para determinar con qué recursos se cuentan para el plan previsto.

a) Necesidades objetivas y subjetivas del consumidor

Hoy en día ya no basta con satisfacer una necesidad, la realidad es tan cambiante que es necesario poner en el centro de nuestra atención a la investigación de mercados. Esta es una herramienta indispensable para el desarrollo del Marketing Estratégico.

La investigación de mercado es la "lente" con la cual el Marketing Estratégico puede identificar con claridad las cambiantes demandas de los consumidores.

El Marketing no es un paquete de programas y promociones (antiguo concepto de Marketing), no es sólo un departamento o sector, el Marketing "es" la Estrategia.

Un ejemplo de ello es Mcdonalds, una empresa que monitorea muy de cerca los deseos de los consumidores. De éste modo no es una coincidencia que se encuentren en el menú no sólo hamburguesas y papas fritas, sino también, ensaladas, yogur y opciones mas sanas, etc.

b) Evaluación cuantitativa del atractivo del mercado y definición de la ventaja competitiva

Siguiendo a Porter aquí se analizan las cinco fuerzas competitivas (competidores potenciales, productos o servicios sustitutos, poder negociador de los compradores, poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes) para determinar la intensidad competitiva así como la rentabilidad del sector industrial.

Al enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, hay tres estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas:

1. Liderazgo en costos.
2. Diferenciación de producto o servicio.
3. Alta segmentación

De este modo, la estrategia competitiva implica posicionar a una empresa para maximizar el valor de las capacidades que las distinguen de sus competidores.

Ahora bien, una reflexión para finalizar este punto:

El avance y salto tecnológico y el dinamismo de los mercados ¿No transforman a aquéllas tres estrategias genéricas en algo limitativas y estáticas?.

No es quizá y siguiendo a Trout y Ries que el posicionamiento se desarrolla en la mente del consumidor y no en el lugar que ocupa una empresa en el mercado.

Si no fuera así, no entenderíamos quizá por qué una empresa que vende agua con azúcar tan fácil de imitar, lograría la penetración y liderazgo de mercado como Coca Cola. La respuesta es muy clara: Coca Cola es la primera en posicionarse en la percepción del público consumidor de bebidas colas. Lo fundamental es ser el primero en la mente, ser primeros es más importante que ser mejores, Quizá la mejor tecnología informática (Apple) no tendrá posibilidades de ganar si un competidor logra posicionarse en la mente (Microsoft).

Aquí es fundamental detenernos en analizar la tesis de M.Porter y luego desarrollar la relación entre Cliente y Estrategia Competitiva.

El propio Porter nos dice: "Este libro presenta una estructura de técnicas analíticas para el análisis de los sectores industriales en conjunto y su futura evolución; para entender a la competencia y su propia posición; y a traducir este análisis en una estrategia competitiva para una empresa en particular" (Porter, 1992. Pág. 14).<sup>13</sup>

Porter al desarrollar su tesis toma como variable contextual ineludible el ambiente competitivo actual, que está signado por las siguientes características:

- \* Gran dinámica del cambio (realidad cambiante constantemente).
- \* Ciclo de vida de negocios cada vez mas cortos.
- \* Globalización de los mercados.
- \* Trasnacionalización de la economía mundial.
- \* Hipercompetitividad.
- \* Creación de bloques y proteccionismo.

---

<sup>13</sup> Porter, E. Michael. 1992. Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Méjico. Compañía Editorial Continental S.A.

Desde este esquema Porter (1992) desarrolla su tesis con el objetivo de analizar cada sector industrial /negocio en concreto.

Cuando se determina la Estrategia Competitiva se debe que conocer específicamente las características concretas del sector industrial en el cual se esta operando. Para conocerlo, Porter enumera cinco fuerzas fundamentales que debemos analizar:

1. Las fuerzas que ejercen mis competidores (rivalidad entre competidores)
2. Los posibles sustitutos de mi producto/servicio
3. La fuerza negociadora de los compradores
4. El poder de los proveedores
5. La entrada de futuros competidores

Complementando el análisis de estas fuerzas y para tener un completo panorama del sector industrial, Porter (1992) enumera las llamadas "barreras para salir del negocio" y las "barreras para entrar en el sector".

*Barreras de entrada:* . Economía de escala

- . Diferenciación de productos
- . Requerimientos de capital
- . Costos de transformación
- . Acceso a los canales de distribución
- . Desventajas en costos independientes de la escala.

- . Políticas gubernamentales
- . Precio deteriorado de entrada
- . Grado de integración vertical o valor agregado.

- Barreras de salida:*
- . Activos especializados
  - . Costos fijos de entrada
  - . Interrelaciones estratégicas y entre otros negocios y diferentes áreas
  - . Barreras emocionales
  - . Restricciones sociales y políticas

De este exhaustivo y profundo análisis, Porter determina tres estrategias genéricas que pueden poner en marcha las empresas:

1. Ser líderes en costos.
2. Ser líderes por diferenciación.
3. Ser líderes en base a una alta segmentación.

Así Porter (1992) concluye que una estrategia competitiva implica posicionar a una empresa para maximizar el valor de las capacidades que las distinguen de sus competidores.

A mi entender, el lugar que ocupa el cliente / consumidor en el desarrollo de las estrategias competitivas es muy débil. Pasaré a desarrollar mi punto de vista citando algunos ejemplos:

"La Coca Cola es una compañía gigantesca si se la compara con Dr. Pepper. Sin embargo, cuando la Coca Cola introdujo un producto competidor de este, Mr. Pibb, ni lo recursos

inmensos del gigante de Atlanta pudieron hacer gran mella en las ventas de Dr. Pepper. Mr. Pibb sigue siendo un pobre segundón..." (Trout y Ries, 1989. Pág. 52)<sup>14</sup>

Otro ejemplo que ilustra muy claramente mi punto de vista que es diferente al de Porter y que se sustenta en las tesis desarrolladas brillantemente por Jack Trout y Al Ries en Posicionamiento es el que sigue:

Tenemos la marca de chocolates Milk Duds, la empresa tiene como objetivo ampliar el negocio y abarcar a los chicos, que representan al mayor mercado para los dulces.

"...El primer paso en cualquier programa de posicionamiento es ver dentro de la mente del cliente en perspectiva"( Trout y Ries, 1989. Pág.175)<sup>15</sup>

Para esto se realizaron investigaciones de mercado, las cuales definieron claramente el target del consumidor, su estilo de vida y su comportamiento de compra.

Definido esto, se analizó a la competencia (Método de Porter) y se detectó una debilidad evidente que se podía explotar. Esta debilidad era el tamaño, la forma y el precio de la tableta del principal competidor.

El concepto de posicionamiento desarrollado fue entonces el de Larga Duración de la tableta de chocolate. Este posicionamiento logró que Milk Duds se vendiera como nunca en toda su historia.

---

<sup>14</sup>Trout, Jack y Al Ries. 1989. Posicionamiento. Méjico. Editorial Mc.Graw Hill.

<sup>15</sup> Trout, Jack y Al Ries. 1989. Op. Cit.

"... Si alguna lección se puede aprender de este ejemplo de Milk Duds es esta: La solución de un problema de posicionamiento de ordinario se encuentra en la mente del consumidor, no en el producto "(Trout y Ries. 1989. Pág.178).<sup>16</sup> - y agrego yo, no en la competencia - .

Nos encontramos aquí con una idea muy fuerte que sustenta mi punto de vista: Lo fundamental y el secreto está en ser los primeros que en ser los mejores, tiene mas valor ser los primeros que los mejores en toda estrategia.

De acuerdo con mi punto de vista Porter al igual que otros estrategas se equivocan o no ponen el acento en el punto esencial:

**El posicionamiento tiene poco que ver con cuál es el lugar que ocupa una empresa en el mercado, y si mucho que ver con el que ocupa en la mente del consumidor.**

En realidad, de qué otro modo podría una empresa que vende un agua con azúcar tan fácil de imitar y con el entorno competitivo feroz en que se encuentra, crear la capitalización de mercado que logró Coca Cola si no fuera porque es dueña del escalón superior de la escalera de las bebidas colas en la percepción de los consumidores.

c. Conocimiento de los mercados

---

<sup>16</sup> Trout, Jack y Al Ries. 1989. Op. Cit.

Poner énfasis en un feedback constante en la medición de las cuatro P de Marketing, no sólo en función de cómo va la empresa sino en función de cómo le va en comparación con la competencia.

d. Definir el objetivo de mercado

Definir los mercados e identificar oportunidades en esos mercados, determinar qué es lo que llevará al éxito, decidir cuál es la participación del mercado que la empresa debe tener y captar, cuánto dinero debe ganar y controlar muy bien los costos para que estén a tono con las ganancias.

e. Confección de un presupuesto

Contar con un presupuesto inteligente pero sin escatimar costos para el usuario. Poner énfasis en los esfuerzos y priorizar los recursos hacia esos esfuerzos. Los recursos son finitos y escasos, entonces es necesario una asignación precisa del dinero y managers que puedan obtener lo máximo con lo mínimo.

En síntesis, el Marketing Estratégico orienta por medio de la planificación y reflexión a la empresa hacia las oportunidades de negocios atractivas para ella, adaptadas a su know how ofreciéndole crecimiento y rentabilidad.

Con el nuevo entorno competitivo de los 90, el Marketing Estratégico desarrolla su actividad en opciones estratégicas sólidas y bien definidas, desarrolla sistemas de monitoreo del entorno competitivo, procura reforzar la capacidad de adaptación a los cambios del entorno y de prever la renovación del portafolio de productos-servicios.

Marketing Estratégico es de acuerdo a Wilensky (1993): " Una filosofía empresarial: reconocer que el negocio está básicamente allá *afuera*". " Es ponerse en el lugar del Espejo para poder desde allí captar realmente la naturaleza y la esencia del negocio". " Es, además, advertir ese nivel simbólico de los mercados que es la única y fundamental estrategia que nos puede dar la llave del negocio..." (Wilensky A., 1993. Pág.189)<sup>17</sup>

Por último me gustaría concluir con un ejemplo, el cual a mi modo de ver sintetiza de manera muy clara lo que creo que debe ser y es el Marketing Estratégico, un Marketing innovador y creativo - no el Marketing como herramienta de los programas y promociones- sino el Marketing como Estrategia que motorice el plan de la empresa de una manera metódica.

A Intel en la década de los 80 la daban por muerta, junto con todo el mercado de los microchips. Entonces ¿Qué fue lo que sucedió? Intel desarrolló la 386 y luego la 486 y después, mientras enfrentaba ante los tribunales un juicio por violación de patente en su 486, se dedicó a crear una tecnología completamente nueva: el chip de Pentium. Sencillamente Intel planificó su propia "obsolescencia".

Por todo lo dicho, hoy mas que nunca en cualquier negocio en que trabajemos es fundamental realizar un enfoque centrado e impulsado desde y hacia el mercado, es decir, la aplicación de la primera fase en la gestión del Marketing - Marketing Estratégico:

- Nos obliga cada vez mas a reorganizar toda la actividad para centrarnos completamente en comprender al mercado/cliente, premisa fundamental que no siempre se sistematiza.

---

<sup>17</sup> Wilensky, Alberto, 1993, Op. Cit..

- Potenciar los recursos y la experiencia acumulada para aplicarla solamente en las actividades esenciales que reflejan las fortalezas de la empresa.
- Nos obliga a definir estrategias realizando elecciones tecnológicas y definiendo la capacidad de abastecimiento a través de una comprensión total de quién es el cliente.
- Construir la ventaja competitiva no solamente desde la capacidad de crear productos y servicios únicos y excelentes, sino además, lo que resulta más importante: lograr el posicionamiento donde ser el primero y el mejor importa mas que ser el último y el mejor.
- Monitorear el desarrollo del negocio, procurando la satisfacción del cliente a través de continuas acciones en aquéllas actividades de valor agregado que son mas importantes para el cliente.
- Impulsar la innovación y la creatividad en el entorno competitivo actual. Comprender el valor que tienen las innovaciones impulsadas por los consumidores, a mi entender, es vital para la "supervivencia comercial". La innovación/creatividad tendría como objetivo:

- . Reemplazar lo viejo por lo nuevo.
- . Mejorar los productos existentes.
- . Desarrollar nuevos productos para necesidades insatisfechas.
- . Lograr ser los primeros para construir la supremacía.

### II.3. Concepto de Marketing Estratégico

Como hemos visto y desarrollado en la parte anterior, el Marketing como concepto integral de gestión procura el mayor rendimiento económico de la empresa respondiendo indefectiblemente a las necesidades y demandas del mercado. Para esto, desarrolla una serie de actividades que se adaptan a estas necesidades y de acuerdo a las posibilidades tecnológicas que se tienen. De este modo la gestión del Marketing posee dos dimensiones diferentes y complementarias: por una parte, el Marketing Estratégico se encarga de analizar y comprender los mercados / negocios y planificar las acciones correspondientes; y por otra parte, el Marketing Operativo que es el responsable de poner en práctica lo planificado en la fase anterior, es la fase de la acción / ejecución.

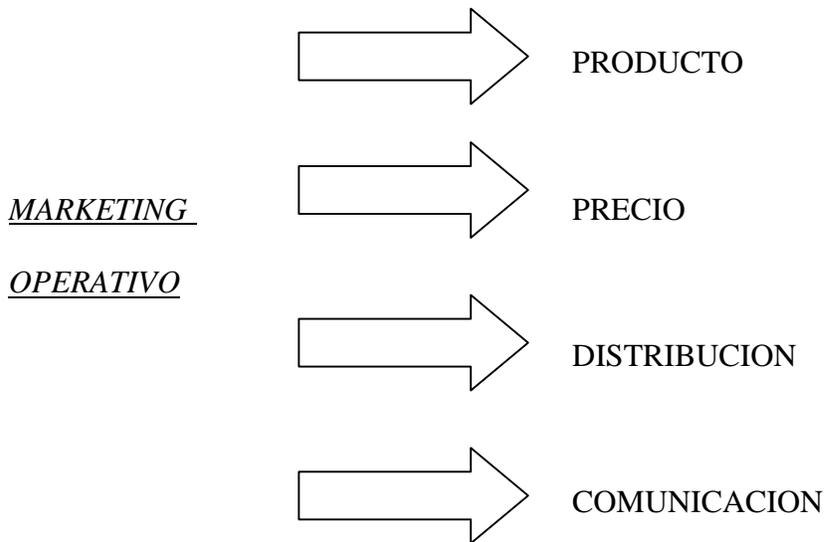
**GESTION --- MARKETING ESTRATEGICO ---- ANALISIS**

**MARKETING----MARKETING OPERATIVO--- EJECUCION**

El Marketing Operativo es el "brazo comercial" de la empresa, es el encargado de poner en práctica "in action" el plan de marketing diseñado en la fase de Marketing Estratégico.

El Marketing Operativo desarrolla la estrategia a través de distintos medios o tácticas, los cuales permiten conquistar los mercados; estos medios son:

- \* Política de Producto
- \* Política de Precio
- \* Política de Distribución
- \* Política de Comunicación



### II.3.1. Política de Producto:

Cuando se desarrolla la política de producto se trabaja con las siguientes variables:

- . Evaluación de la performance de la marca, analizando específicamente sus elementos claves: Atributos, beneficios, valores y personalidad.
- . Análisis, desarrollo y monitoreo de las propiedades organolépticas del producto.
- . Análisis y evaluación del packaging del producto.
- . Monitoreo y evaluación de todas estas variables a través de tests e investigaciones de mercado ya sean para la marca, para la competencia y para ambas.

Ahora bien, y más específicamente debemos responder la siguiente pregunta:

¿Qué es un producto?

Según P. Kotler (1989): " Un producto es cualquier cosa que pueda ofrecer a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo, y que además pueda satisfacer un deseo o una necesidad. Abarca objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas..." (Pág. 286).<sup>18</sup>

Según A. Wilensky (1993): " El producto como conjunto y totalidad es sin duda una mezcla de cosas tangibles e intangibles, es siempre una relación entre un hard y un soft, una cosa física sumada a todas sus posibles aplicaciones y los beneficios que se derivan de ambas..."(Pág. 96)<sup>19</sup>

El producto/marca es una "cosa" que provee al consumidor atributos, beneficios y valores que lo satisfacen, procurándole una personalidad que lo hace identificar realizando su deseo.

Siguiendo a Wilensky, veo una diferencia importante entre las dos definiciones:

La definición de Kotler apunta a que el producto sólo cumple la función de satisfacer una necesidad y nada más. Para el Marketing Estratégico las marcas son la materialización concreta de la Estrategia Competitiva, por ende, ante la indiferenciación a la que llevan los avances tecnológicos y la imitación competitiva, los consumidores "compran" productos de determinadas **marcas** que se diferencian únicamente en lo **simbólico**.

---

<sup>18</sup> Kotler, Philip. 1989. Op. Cit.

<sup>19</sup> Wilensky, Alberto. 1993. Op. Cit.

..." El Sujeto se encuentra en las Marcas. Las Marcas que lo marcan. Marcas en donde puede hallar su imagen en el espejo que le brindan los productos y reconocerse completo." (Wilensky, 1993. Pág.104).<sup>20</sup>

De éste modo, el producto - marca se posiciona en el punto simbólico de contacto entre el Sujeto y el Objeto. Es en éste punto donde la empresa logra establecer una relación integral producto - marca/mercado.

Desde este punto de vista más dinámico, el producto - marca es un todo integrado en el cual confluyen las variables físicas, los significantes y los significados. " El automóvil como *portador físico* debe trasladar, durar y rendir, como *significante* debe señalar a través de indicadores esas características así como otras ligadas a sofisticación y tecnología y finalmente, como significado debe interpretar al deseo del sujeto puesto es ese objeto..." (Wilensky, 1993. Pág. 107).<sup>21</sup>

Complementando este análisis, el producto para generar negocio debe cumplir con cuatro condiciones básicas:

- \* Vender su propia imagen.
- \* Vender la imagen óptima del producto en sí.
- \* Vender la imagen óptima de la empresa.
- \* Vender la imagen óptima del consumidor.

Por consiguiente, el producto - marca en términos de negocio sólo debe ser entendido como un objeto para un sujeto. Esto es, la marca reúne las propiedades de ser

---

<sup>20</sup> Wilensky, Alberto. 1993. Op. Cit.

<sup>21</sup> Wilensky, Alberto. 1993. Op. Cit.

"original", "única", "diferente", etc., y es un instrumento empresario que genera ganancia o valor en un determinado mercado que se traduce en rentabilidad. Este producto - marca debe ser tal que su construcción (líquido, packaging, distribución, precio, comunicación, etc.) transmita imágenes que provoquen identificación entre el consumidor y la marca.

"Esto es, productos que posibiliten que el consumidor se "espeje" en ellos y "produzca" el negocio..." (Wilensky, 1993. Pág. 109).<sup>22</sup>

Ahora bien, para terminar de desarrollar el concepto de producto es necesario referirse al conocido Ciclo de Vida del Producto (CVP)

El modelo de CVP nos sirve para analizar las fuerzas que determinan el atractivo de un producto y que determinan su evolución. Por ende, el CVP refleja no solamente la evolución del producto, sino también la del mercado al que está destinado. El primero está determinado por la tecnología, el otro por la demanda global y sus determinantes.

Cada producto comercializado exhibe un CVP caracterizado por un conjunto cambiante de desafíos y oportunidades. El CVP consta de 4 etapas que son:

1. Introducción: Es una etapa de crecimiento lento y utilidades mínimas mientras el producto va llegando a todos los canales de distribución.

2. Crecimiento: Crece el volumen de ventas y las utilidades.

Esta etapa es propicia para atacar nuevos segmentos de mercado, mejorar el producto, y llegar a mas canales de distribución.

3. Madurez: El volumen de ventas disminuye y las utilidades se estabilizan. Aquí las empresas buscan nuevas estrategias de posicionamiento para aumentar las ventas.

4. Declinación: Las ventas y las utilidades disminuyen. La empresa en esta etapa debe decidir si el producto declinante lo mantiene o lo elimina.

### II.3.2. Política de Precio:

Para determinar la política de precio, se analiza permanentemente la ecuación valor percibido por el cliente de lo que mi marca ofrece en relación al valor percibido de lo que la competencia provee.

Por un lado el costo de producción establece el precio mínimo, las percepciones que tengan los consumidores del valor del producto establecen el precio máximo.

Por lo tanto se deben tener en cuenta los siguientes elementos para la fijación de precio:

---

<sup>22</sup> Wilensky, Alberto. 1993. Op. Cit.

**. Factores Internos:** \* Objetivos de la empresa

- . Dominio de los costos
- . Objetivo de volumen
- . Objetivos de cuotas de mercado
- . Objetivos de rentabilidad

**. Factores Externos:** \* Análisis de la demanda

- . Estudios de elasticidad de la demanda
- . Evaluación del valor percibido
- . Evaluación del precio máximo y mínimo aceptado

\* Análisis del mercado

\* Análisis de la competencia

- . Estudios de los precios relativos

\* Análisis de las políticas macros

- . Políticas gubernamentales
- . Políticas arancelarias y financieras.

Todo producto tiene un precio, pero no toda empresa esta en condiciones de determinar el precio que desea vender su producto.

Ahora bien, ¿Qué es el precio?

El precio es la expresión monetaria del valor, donde puede definirse como la relación que indica la cantidad de dinero necesaria para adquirir una cantidad dada de un bien o de un servicio, es decir:

$$\text{Precio} = \frac{\text{Cantidad de dinero cedida por el comprador}}{\text{Cantidad de bien cedida por el vendedor}} \quad (\text{Lambin, 1988. Pág.263}).^{23}$$

Ahora bien, la noción de precio excede lo puramente cuantitativo, el precio desde el punto de vista del Marketing representa el valor para el comprador del conjunto de esas satisfacciones y deseos satisfechos.

Dicho esto, debemos pasar al punto de definir cómo fijamos el precio de un producto.

Primero, los costos definen el precio mínimo del producto, el precio debe cubrir todos los costos de la producción y venta del producto, mas un margen de utilidad.

Segundo, el precio de un producto estará determinado por la naturaleza del mercado, la constitución de la demanda, los precios y ofertas de los competidores, el objetivo de ventas, de participación de mercado y el objetivo de posicionamiento. Por lo tanto, el precio incide en el nivel de la demanda y determina el nivel de actividad del producto, incide también en la rentabilidad del sector no sólo por el margen de utilidad sino también por el volumen vendido.

Para fijar el precio de un producto hay tres enfoques:

1. Enfoque basado en costos: Se fijan los precios a partir de los costos mas las utilidades de la empresa.

2. Enfoque basado en el comprador: Análisis del valor percibido por el cliente.

3. Enfoque basado en la competencia: Fijación de precios a partir del nivel actual de precios.

De este modo, es el consumidor quien decide si la empresa ha establecido el precio correcto, el consumidor compara el precio con los valores percibidos al usar el producto: si el precio excede la suma de valores, los consumidores dejarán de consumir el producto. La empresa al estudiar la elasticidad de la demanda define la curva de la demanda que muestra la cantidad comprada por períodos en niveles alternativos de precio. La demanda y las percepciones que tengan los consumidores del valor establecen el tope máximo de los precios.

Desde el punto de vista del mercado y del cliente, y por lo dicho anteriormente debemos **comprender y diferenciar satisfacción de percepción**.

**Satisfacción** se refiere a sensaciones "epidérmicas" o emocionales fruto de situaciones puntuales.

**Percepción** trasciende a ésta por ser un elemento integrador que influye en decisiones posteriores de compra.

Deberíamos comprender que un buen valor no significa un producto barato. La ecuación valor tiene dos fases: No significa solamente lo que yo pago, también significa lo

---

<sup>23</sup> Lambin. J.J. 1988. Op. Cit.

que yo "recibo" por lo que pago. Valor es aquello que una empresa entrega y su relación con el precio que está cobrando.

Por tanto, es necesario definir una sólida política de precios que se base en la percepción de los clientes (**Value for money**) y no en cuanto dinero se quiere ganar. Una estrategia alimentada por la ecuación del valor: Lo que el cliente recibe por lo que paga.

### II.3.3. Política de Distribución:

La política de distribución está determinada fuertemente por el peso que tienen los distintos canales de distribución (Hipermercados, Supermercados, Mayoristas, Autoservicios, Minoristas, Distribuidores exclusivos o semi exclusivos, canales alternativos - los llamados maxikioscos-, las recién llegadas cadenas de descuentos, etc.)

Como se da, por un lado, una competencia horizontal, es decir, una competencia entre las firmas en el mismo nivel del canal y por el otro, una competencia vertical, es decir, entre los diferentes niveles del canal, cada empresa analiza cualitativa y cuantitativamente el peso de cada canal. Este análisis comprende determinar las cifras de ventas (volumen), los costos, y la rentabilidad.

El costo de un canal de distribución se mide por el margen de distribución, es decir, por la diferencia entre el precio de venta al cliente y el precio pagado al productor por el primer comprador, es decir, el margen de distribución es el valor agregado por la distribución.

Partiendo de la base que la empresa necesita vender "en todos lados", la política de distribución tiende a ser masiva pero sin descuidar las características específicas de cada

canal y el peso de cada uno en la estructura de distribución, por ello, cada canal tiene su margen de distribución y la empresa desarrolla políticas específicas para cada uno de ellos.

#### II.3.4. Política de Comunicación:

Partimos de la base que una política de comunicación no se reduce a una pauta publicitaria, sino a todas las acciones y señales emitidas por una empresa en sus diferentes áreas a sus diferentes públicos (clientes, proveedores, accionistas, poderes gubernamentales, personal). La comunicación está integrada por: La publicidad, La fuerza de ventas, La promoción, Las relaciones institucionales y La imagen corporativa.

##### a. Política de Publicidad:

Toda política de publicidad debe partir por determinar primero, el público objetivo a quien se debe llegar con la comunicación, estudiando su estilo de vida y la relación vincular que se da con mi producto.

Luego, defino el target específico para luego seleccionar los medios mas adecuados o los soportes mas adecuados para que se concrete la publicidad.

Definido esto, se trabaja con la agencia de publicidad para definir el mensaje y el mejor soporte comunicacional (T.V., radios, gráfica, vía pública, base de datos, etc.) luego se arma la planificación de la campaña y se monitorea todo el proceso junto con el presupuesto asignado. En síntesis el proceso consta de los siguientes pasos:

1. Determinar si el posicionamiento del producto guarda relación con el posicionamiento publicitario.

2. El beneficio simbólico aportado por la pauta sea simple de comprender y fácil de asimilar.
3. Que los beneficios sean diferentes y exclusivos con respecto a los de la competencia.
4. Lograr coherencia en la comunicación en todos los aspectos de esta, es decir, el mensaje que está en la pauta debe ser el mismo que el de la gráfica, que el de la radio, etc.
5. El mensaje publicitario debe ser creativo pero vendedor, hay muchos avisos excelentes desde el punto de vista creativo pero que no ayudan en nada a la venta.
6. Establecer un vínculo fuerte entre el producto, la marca, el beneficio, el mensaje y la ejecución.

b. Política de Ventas:

La fuerza de ventas es el instrumento más eficaz en todo proceso de comunicación ya que tiene tres características distintivas:

1. Las ventas personales son una herramienta muy eficaz ya que crean una relación viva, inmediata e interactiva entre las personas, posibilita tener información inmediata y promueve el boca a boca, elemento muy eficaz de comunicación.
2. La fuerza de ventas desarrollan un marketing relacional, el cual es muy importante para la fidelidad de compra y preservar el compromiso de re-compra.

c. Política de Promoción:

Las promociones de ventas están integradas por:

\* Las promociones

\* El merchandising

\* El trade marketing

\* Las promociones de ventas (premios, degustaciones, sampling, concursos, etc.)

son muy variadas y tienen las siguientes características principales:

1. Capta la atención del consumidor en el punto de venta proporcionando información útil para este.
2. Brinda algún incentivo valorado por el cliente.
3. Promueve la compra del producto

\* El Merchandising se constituye en una herramienta muy eficaz para aumentar las ventas. Es un conjunto de acciones que tienen por objetivo optimizar la disponibilidad del producto en el punto de venta, con la finalidad de provocar el acto de compra. Así el merchandising procura desarrollar los siguientes objetivos:

#### 1. Objetivos del Merchandising en el PDV (Punto de Venta)

- . Mayor facing, es decir, lograr la mayor exhibición de productos.
- . Mas espacios especiales, lograr una mejor exhibición de los productos.
- . Espacios destacados, lograr productos activos.
- . Incremento del volumen, mas ventas con mas y mejor facing.

Estos objetivos se realizan a través de estas acciones:

#### 2. Acciones de Merchandising en PDV (Punto de Venta)

- . Mantener la compra de nuestros productos en el momento de la decisión final.

- . Captar las compras dirigidas a nuestros competidores.
- . Generar compras impulsivas de nuestros productos.

3. Las ventajas de las acciones de Merchandising son:

- . Incrementar el espacio de exhibición de nuestros productos.
- . Aumentar la visibilidad de nuestros productos por sobre la competencia.
- . Reducir los fuera de stock en góndola.
- . Reducir el costo operativo por reducción de frecuencia de reposición de mercadería.
- . Mayor probabilidad de compra por impulso de nuestros productos.

\* El Trade Marketing es una respuesta que las empresas están empezando a poner en marcha, ya que la evolución de la distribución y el ingreso al país de nuevos formatos comerciales (las tiendas por descuentos por ejemplo) hace que hoy mas que nunca se hable de la guerra de los canales de distribución.

Por esta realidad las empresas ponen en marcha acciones donde el objetivo es fortalecer las marcas propias, pero también dando respuesta a las oportunidades del desarrollo de marcas propias de la distribución, como también el armado de acciones específicas por canal para procurar el mas alto beneficio y participación en el mercado.

d. Relaciones Institucionales e Imagen Corporativa:

Estos dos aspectos son dos variables importantes en cuanto a la comunicación que queremos realzar y brindan las siguientes ventajas:

. Brindan una alta credibilidad: Las gacetillas, las acciones sociales, los apoyos a instituciones, etc., son tomados por los clientes como muy auténticos y muy creíbles.

. Mas alcance: Como su fin no es el de una publicidad, su alcance es mayor ya que llega como una noticia y no como una publicidad destinada a vender.

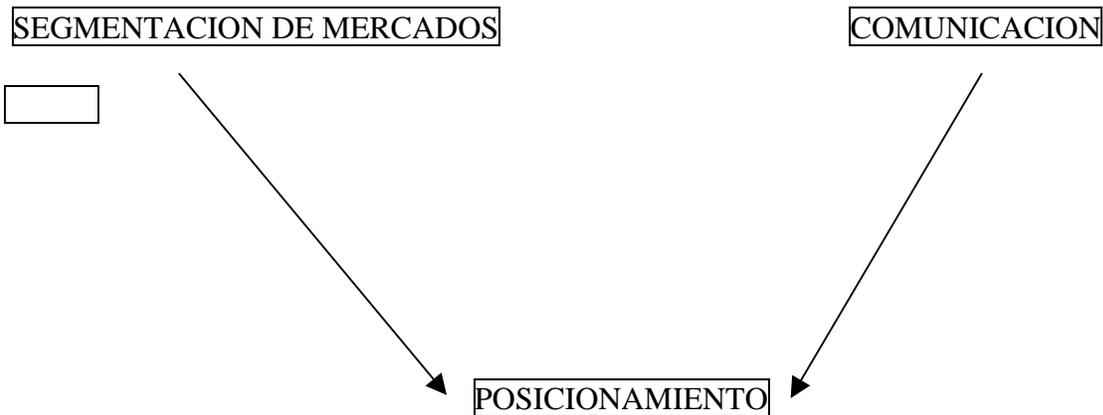
. Sorpresa: Por su característica, tiene la cualidad de dar una imagen conmovedora de la compañía o producto.

Es aquí donde debemos desarrollar brevemente la muy importante relación que se establece entre la comunicación y la segmentación de mercados.

Una vez que tengo identificados los segmentos de mercado que quiero atacar, debo decidir qué "posición" quiero ocupar para cada uno de ellos. La posición de un producto es la forma como los consumidores lo definen de acuerdo con los atributos más importantes: es el lugar que el producto ocupa en la mente del consumidor en relación con los productos de la competencia.

Se pueden desarrollar varias estrategias de posicionamiento:

- a. De acuerdo a los **atributos** del producto específico (Volvo es igual a seguridad)
- b. De acuerdo a los **beneficios** que ofrecen (Pertener a American Express)
- c. De acuerdo a las **ocasiones de uso** (Gatorade en el deporte)
- d. De acuerdo a cierta **clase de usuario** (Johnson & Johnson champú para bebé)
- e. **En contra de un competidor** (7Up se posicionó como el refresco que no era de cola)
- f. **Diferentes a otros productos** (Las margarinas se posicionan en comparación con la manteca y otras en comparación con los aceites de cocina)



Hoy, a fines del milenio, se constata mas que nunca que en la era de lo múltiple y de lo diverso, lo homogéneo estalló en mil pedazos y por consiguiente lo masivo entendido según el paradigma de los sesenta y setenta se transformó totalmente.

Es así que comienza a reconocerse otra realidad, la realidad de la multiplicidad del consumo y del consumidor múltiple.

El Marketing descubre una herramienta eficaz para desentrañar esta nueva realidad: La segmentación de mercado.

El hombre de Marketing segmenta para discernir los deseos y demandas que se encuentran en los diversos mercados. La segmentación nos provee la posibilidad de dividir los mercados en grupos de consumidores que buscan en el producto un determinado y específico "satisfactor". Segmentación implica diferenciación entre grupos de consumidores con características similares.

Como bien dice Kotler (1989): " No hay una forma única que sirva para segmentar cualquier mercado.

Un mercadólogo tiene que intentar diferentes variables de segmentación. Aisladamente o en combinación con la esperanza de encontrar una forma exacta para considerar la estructura del mercado..."(Pág. 256).<sup>24</sup>

Hay varias formas de segmentación:

### 1. Segmentación Geográfica

- . Por región
- . Por tamaño del municipio
- . Por tamaño de la ciudad
- . Por la densidad
- . Por el clima

### 2. Segmentación Demográfica

- . Por edad
- . Por sexo
- . Por tamaño de la familia
- . Por el ciclo de vida de la familia
- . Por ingresos
- . Por ocupación
- . Por educación
- . Por religión
- . Por raza
- . Por nacionalidad

---

<sup>24</sup> Kotler, Philip. 1989. Op. Cit.

### 3. Segmentación Psicográfica

- . Por clase social
- . Por estilo de vida
- . Por personalidad

### 4. Segmentación de la Conducta o Comportamental

- . Por ocasión de compra
- . Por beneficios buscados
- . Por estatus del usuario
- . Por tasa de uso
- . Por estatus de lealtad
- . Por etapa de disposición
- . Por actitud hacia el producto

### 5. Segmentación por Ventajas Buscadas

- . Preferencias de los consumidores
- . Ventajas que buscan en el producto o servicio

### 6. Segmentación Vincular

- . A diferencia de la segmentación tradicional, la segmentación vincular analiza el *vínculo* consumidor - producto en su esencia misma, en la relación Sujeto - Objeto.
- . El producto es la interface entre el Sujeto y un "otro" y entiende que esa relación se vehiculiza en lo simbólico por intermedio de la imagen del producto y la marca.

. El concepto de segmentación simbólica nos ayuda a reconocer ese conjunto de segmentos que cada consumidor es para cada producto genérico.

Ahora bien, para que una segmentación sea eficaz debe reunir tres condiciones esenciales:

a. Homogeneidad

Los segmentos identificados deben ser homogéneos con relación al criterio que se haya elegido, es decir, agrupar a compradores muy similares en términos del criterio elegido y por consiguiente muy diferentes de los demás compradores y segmentos.

b. Sustancialidad

Los segmentos identificados deben representar un potencial suficiente para justificar el desarrollo de una estrategia de marketing, desde el punto de vista del tamaño como también de su duración en el tiempo, es decir, que tenga una vida económica suficiente y que sea rentable.

c. Accesibilidad

Los segmentos definidos deben ser accesibles, es decir, que puedan concentrarse en ellos todos los esfuerzos de comunicación y de venta.

Encontramos dos tipos de accesibilidad:

Uno es el de autoselección, donde los atributos son elegidos de manera que vincule selectivamente el grupo deseado y donde el mensaje comunicacional selecciona por su contenido. El segundo es el de la cobertura controlada, donde se distribuye el producto en los canales mas frecuentados por los compradores deseados.

#### d. Mensurabilidad

Todo segmento debe poder medirse en tamaño y en poder adquisitivo.

#### e. Accionamiento

Los segmentos identificados deben permitir formular programas eficaces para atraer y servir a los segmentos.

Como vemos, la relación entre segmentación de mercados y diferenciación de productos es muy fuerte, no existiría una sin la otra porque se complementan en la diferenciación de manera necesaria y suficiente.

Después de haber identificado la diversidad de segmentos de consumidores en los diversos mercados, se está en condiciones de desarrollar un producto para cada uno de aquéllos segmentos. Como dice Lambin muy claramente: " Es necesario no confundir las nociones de segmentación y de diferenciación. La diferenciación es un concepto que estriba en la diversidad de la oferta y a dos niveles: a) Entre competidores para un mismo tipo de producto y b) Entre los productos de un mismo fabricante propuestos en diferentes segmentos.

La segmentación en cambio, estriba en la diversidad de la demanda y de las necesidades y tiene por objetivo ajustar la oferta a esta diversidad.

La segmentación implica, pues, necesariamente, diferenciación entre segmentos, pero no necesariamente diferenciación entre productos competidores en el interior de un mismo segmento..."(Lambin, Pág.118).<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Lambin, J. J. 1988. Op. Cit.

Después de haber identificado los diversos segmentos de mercado y evaluado la atraktividad en términos económicos que estos segmentos representan, se está en condiciones de desarrollar un producto que cumpla con la regla de la diferenciación, es decir, que responda a las características específicas de cada segmento a impactar.

Una vez que la compañía decidió en qué segmentos de mercado entrar debe decidir qué "posicionamientos" quiere ocupar en esos segmentos.

Por ello, para que sea eficaz una estrategia de marketing, debe desarrollar un programa integral de comunicación, en el cual los objetivos son el "hacer saber" y el "hacer valer", apoyándose en diferentes soportes comunicacionales.

Entre segmentación y comunicación la relación es muy estrecha, ya que, definidos los segmentos de mercado debo diseñar una estrategia comunicacional para "hacer saber y hacer valer" mi producto. Esta relación comprende los siguientes pasos:

1. Segmentación de mercados (estudio del mercado, de la competencia y de sus segmentos)
2. Posicionamiento (desarrollo de ventajas diferenciales competitivas)
3. Definición del target objetivo
4. Desarrollo del brief para la agencia
5. Definición de objetivos comunicacionales
6. Definición del mensaje y pieza comunicacional (agencia)
7. Planificación de medios (en tiempo y espacio)
8. Presupuesto de plan de comunicación
9. Pre-test de pieza comunicacional
10. Monitoreo de la eficacia del plan de comunicación
11. Post-test

La relación entre segmentación de mercados y comunicación se podría resumir en lo siguiente:

***Quien mejor conoce a los consumidores, estará en mejores condiciones de generar y comunicar el mejor satisfactor y de cobrarlo a un precio adecuado para mantener un margen óptimo de rentabilidad.***

*Cada persona es una pluralidad de sujetos, es decir, cada individuo contiene muchos personajes dentro de sí, cada uno de ellos lo impulsa a ir en tal o cual dirección, obligándolo permanentemente a tomar decisiones como consumidor.*

*Cada producto es una multiplicidad de objetos, es decir, el "objeto" entra en relación con el sujeto, donde lo interpela o lo "configura" de acuerdo con el segmento del que forma parte.*

*Que cada "cosa" o producto esté constituido por múltiples objetos significa que este "estado natural" está formado por diversas configuraciones perceptuales, donde aquí si "la marca hace que de la cosa emerja un objeto específico".*

De este modo, de la interacción entre SUJETOS - OBJETOS, cada persona configura una Unidad Perceptual Optima, la cual será la responsable de asimilar, identificar y compatibilizar los deseos / demandas con las marcas que satisfacen estas propias demandas. Como dice Wilensky:

*"...Proponemos en consecuencia nominar como "unidad representacional" a la configuración simbólica que representa eso que precisamente por estar ausente es deseado y esperado. La elección, deriva de la confrontación entre productos y esta dada según la compatibilización entre unidades Representacionales (consumidor) y unidades Perceptuales (productos)".*  
(Pág. 307).<sup>26</sup>

Veamos un ejemplo: Una herramienta como un hacha, como un objeto genérico puede ser percibida como un instrumento lúdico o como un instrumento de trabajo.

Como instrumento lúdico una persona puede usarlo con sus chicos para jugar a las indios y cowboys o como instrumento de trabajo cuando lo usa para cortar las ramas de los árboles de su parque.

En síntesis, el consumidor identifica la marca que lo satisface a través de su Unidad Perceptual Optima.

Las marcas son un sistema construido fundamentalmente por tres elementos relacionados entre sí:

Los rasgos de carácter: Que son aquéllas atribuciones humanas que se le asignan (producto de nivel, fuerte, etc.).

Los atributos: Que son todos los aspectos objetivos y subjetivos que lo caracterizan (chocolate suizo, mecánica simple, etc.).

Los signos: Que son aquéllos elementos que en ausencia de un producto de la marca nos remiten a ella (la vaca lila, ponga un tigre en su tanque, etc.)

---

<sup>26</sup> Wilensky, Alberto. 1993. Op. Cit.

La Unidad Perceptual Optima es la famosa "caja negra", la gran procesadora de significados y significantes donde se desarrolla el proceso de consumir. Este se constituye en un medio donde el sujeto lo utiliza para relacionarse e identificarse con un otro a través de lo real, lo imaginario y lo simbólico, por ende, una persona "elige tal cosa" porque se da un "compromiso afectivo" entre sujeto - consumidor y entre objeto - producto.

Por lo tanto, de un mismo producto pueden derivarse gran cantidad de imágenes. Es en la estrategia de marketing de una determinada marca donde hay que establecer qué Símbolos / Imágenes se va a adoptar a fin de hacerla entrar en "sintonía" con una específica Unidad Perceptual Optima, es decir, con un determinado segmento e impactar al público objetivo.

### III) CONTEXTO MACROECONÓMICO: SU INFLUENCIA EN LA APLICACIÓN DEL MARKETING ESTRATÉGICO.

En toda aplicación de Marketing, y en este caso estamos hablando de la etapa del Marketing Operativo hay una variable muy importante que a veces no es tomada en cuenta en su real valor, la variable contextual o la variable macroambiental y cultural.

Pasaré a desarrollarla.

En primer lugar definiré a qué se llama entorno macroambiental para después analizar su influencia.

El Macroambiente de una empresa o las fuerzas "incontrolables" denominadas por Kotler está formado por seis variables que son:

- 1) Fuerzas económicas.
- 2) Fuerzas tecnológicas.
- 3) Fuerzas culturales/sociales.
- 4) Fuerzas demográficas.
- 5) Fuerzas políticas.
- 6) Fuerzas naturales.

#### 1) **Fuerzas Económicas:**

Este ambiente determina la prosperidad y bienestar general de la economía, y esta a su vez afecta la capacidad de la compañía para obtener una adecuada tasa de rendimiento.

Los principales indicadores macroeconómicos son:

- a. **Cambios en el ingreso real**: Cualquier cambio en la composición del ingreso de la población ya sea personal, es decir, después de pagar los impuestos, o discrecional es decir, después de pagar por los productos básicos necesarios, es de vital importancia e influencia para las distintas empresas.
  
- b. **Tasas de ahorro interno**: Es fundamental la influencia de esta variable en el desempeño de las empresas, ya que habiendo oferta de préstamos y créditos se contribuye al desarrollo del consumo y el crecimiento.
  
- c. **Tasa de crecimiento de la economía**: El crecimiento o declinación de la economía repercute directamente en una expansión o en una reducción del desembolso del consumidor.
  
- d. **Tasa de cambio monetario**: El movimiento en la paridad de cambio monetario determina fuertemente la competitividad de una empresa ya sea que opere mundialmente o que necesite insumos en el exterior.
  
- e. **Tasas de inflación**: Esta variable muy conocida por nosotros casi es innecesario describirla. La característica fundamental es que hace al futuro menos predecible ya que es casi imposible pronosticar el valor real de los rendimientos por obtenerse de un proyecto a por ejemplo cinco años. Tal incertidumbre hace que las empresas inviertan menos, reduciendo la actividad económica y por ende provocando menor consumo.

## 2) **Fuerzas Tecnológicas:**

El cambio tecnológico puede hacer que un producto establecido sea obsoleto de un día para el otro. Por otro lado puede generar un sinnúmero de nuevas posibilidades y oportunidades. Cualquier tecnología nueva como dice Kotler es "... *una fuerza para la destrucción creativa*" (Pág.139)<sup>27</sup>. Las nuevas tecnologías afectan la tasa de crecimiento económico, como lo demuestra el gran crecimiento de diversos países, crecimiento sustentado en la "revolución tecnológica" desarrollada por ellos.

## 3) **Fuerzas Culturales/Sociales:**

Dentro del proceso de globalización pero también dentro del proceso de reafirmación de identidades particulares, es importante **analizar el desarrollo de las tendencias de hábitos y consumos** de un país, ya que los cambios que se generan en lo social y cultural originan oportunidades y amenazas para las empresas.

## 4) **Fuerzas Demográficas:**

Cambios en las tasas de natalidad, cambios en la composición de las familias, en el consumo de viviendas, es decir, cambios en la composición de la población influencia fuertemente la performance de las empresas.

---

<sup>27</sup> Kotler, Philip. 1989. Op. Cit.

### 5) Fuerzas Políticas:

Los factores políticos también tienen un efecto importante en el nivel de oportunidades y amenazas. Por ejemplo la tendencia a la desregulación eliminó muchas restricciones que permitió la disminución de barreras de ingreso y dio apertura a una mayor competitividad.

### 6) Fuerzas Naturales:

La escasez de algunas materias primas, el aumento de los costos de energía, la destrucción de la capa de ozono, la lluvia ácida y el calentamiento de la tierra son factores que influyen según el tipo de empresa su propio desempeño.

En el momento de aplicación del Marketing Estratégico es, a mi modo de ver, fundamental considerar la variable del cambio cultural como factor determinante en todo proceso de cambio.

La gestión del Marketing requiere de un compromiso para cambiar las culturas comerciales existentes aprovechando todas las actividades que agregan valor y que benefician al consumidor final. Una empresa impulsada desde el mercado sufrirá cambios radicales en su cultura, y deberá readaptarse donde se desarrollen las siguientes actividades:

1. Se deberá establecer un sistema interno que maneje las deficiencias de la calidad.
2. El cliente está en el centro de la gestión comercial, por ende, no sólo hay que escucharlo sino que hay que satisfacerlo permanentemente.
3. Se debe lograr un **compromiso** total de todas las áreas, con el fin de trabajar en forma proactiva para obtener la opinión del cliente y traducirla mediante la realización de acciones que agreguen valor a la satisfacción del consumidor.

Este cambio cultural va mas allá del cliché "acercarse al cliente", este proceso requiere gran esfuerzo y desempeño, representa un conjunto de procesos en los que participan todos los aspectos de la empresa, ya que los deseos por si solos no funcionan.

4. Esto a mi entender es posible desarrollarlo si se implementan programas de capacitación continuos, los cuales deben respetar los siguientes lineamientos:

- a. Orientación de los empleados hacia los mercados que se atienden.
- b. Capacitación del personal de las distintas áreas en función de sus habilidades.
- c. Capacitación para promover el cambio cultural orientado hacia un mejor y permanente enfoque hacia el mercado.

En síntesis, la etapa de aplicación del Marketing Estratégico tiene muchas ventajas y nos expone a algunos problemas de resolución en la práctica, fundamentalmente en lo que concierne al llamado cambio cultural. Como dijo John Ackers, presidente de IBM, quien abandonó la empresa en 1993 durante la época de su estancamiento: "La principal razón por la que IBM había perdido participación en el mercado no era la falta de diversidad de productos sino nuestra falta de orientación hacia el cliente y la insuficiente capacitación de nuestra gente en el cuidado y la atención del cliente...".<sup>28</sup>

Es decir, no se aplicó Marketing Estratégico.

Por todo ello, es muy importante tener en cuenta esta variable al momento de la toma de decisiones, variable que no es tenida en cuenta en su real importancia.

---

<sup>28</sup> Revista Apertura, año 1994, No 52.

#### IV) RELACIÓN ENTRE LO GLOBAL Y LO LOCAL: DEFINICIONES Y DISCUSIÓN.

Hoy qué significa ser o estar globalizado, qué significa ser local y no estar globalizado. Cuáles son las ventajas y desventajas de pertenecer a cada una de estas categorías. Estas son algunas de las preguntas a mi juicio importantes que nos debemos realizar para discutir y analizar en profundidad esta relación.

Por un lado la globalización la debemos entender como un **proceso**, es decir como un devenir constante y dinámico de las fuerzas del mercado, las cuales generan crecimiento y desarrollo pero que también y al mismo tiempo generan crisis y disfunciones.

La globalización como proceso tiende a la generación de valor para los accionistas y por ende tiende a la mejora continua del desempeño de las empresas.

Fundamentalmente, hay tres grandes factores que constituyen el proceso de globalización:

- a) Convergencia de distintas economías,
- b) Convergencia tecnológica y
- c) Convergencia de las necesidades de los clientes.

El proceso de apertura económica y de privatizaciones a nivel planetario, genera que, según algunas estadísticas, durante los próximos 25 años 9 de las 15 principales economías provendrán de los que hoy en día son considerados mercados emergentes.

Los grandes proyectos de infraestructura en las regiones generan inversiones en distintos aspectos como por ejemplo en rutas, energía, ferrocarriles, telecomunicaciones, etc.

Todo esto nos lleva a vivir grandes cambios en el concierto internacional y por ende esta realidad nos habla de un escenario cambiante, donde la globalización supone estar atentos a poder replantearse constantemente los paradigmas con los que hemos estado funcionando en los últimos 10 o 15 años.

La tecnología como facilitador de la globalización, está incorporando productos y servicios a disposición de cada vez mas mercados, acortando las distancias, los tiempos de ejecución y mejorando los niveles de servicio.

Dicha tecnología genera además cambios en los hábitos de compra y de consumo, influenciando la interacción dentro de la cadena de valor (clientes y proveedores). También brinda nuevas oportunidades de creación de valor, ya que se rediseñan los ciclos productivos y por consiguiente cambian las reglas de juego, cambia el lugar del poder en la negociación redefiniendo los mercados por completo.

La convergencia de necesidades obliga a las empresas a adoptar estrategias globales. No cabe duda que la tendencia en estos momentos es muy marcada hacia la búsqueda de productos con ISO, con niveles de calidad internacionalmente estándar.

Para aproximarnos a la compleja temática que implica la globalización, en primer lugar, observaremos cómo surgió y se desarrolló a través del tiempo, para luego analizar su evolución en nuestros días, y concluir, finalmente, en una suerte de definición de dicho fenómeno.

#### IV.1. Surgimiento

El origen de la globalización mundial podemos encontrarlo en el proceso de internacionalización de la economía, que se viene dando desde la segunda posguerra, entendiendo por internacionalización de la economía mundial un crecimiento del comercio y la inversión internacional más rápido que el de la producción mundial. La internacionalización económica tiene que ver además con la expansión del capitalismo como modo de producción a nivel mundial.

Dicha internacionalización comenzó formalmente con la constitución de la Organización de las Naciones Unidas (O.N.U.) y la creación de sus agencias: el Fondo Monetario Internacional, el Acuerdo General de Aranceles y Comercio (G.A.T.T) y el Banco Mundial.

Pero en realidad se dio en un primer momento como un fenómeno regional del Primer Mundo a raíz de la liberación del comercio y las inversiones internacionales entre los países integrantes de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (O.C.D.E.). El resto del mundo, en un principio, quedó marginado de este proceso, pero luego comenzó a integrarse con la expansión de las empresas transnacionales.

A comienzos de los '80 irrumpe en el mundo productivo la revolución informática y de las comunicaciones. Esta nueva tecnología se extiende a todos los campos de la vida económica, comenzando en los sectores productivos y abarcando los servicios, las finanzas, etc.

Además surgen nuevas cuestiones, como ser: la unificación de los mercados financieros internacionales, la regionalización del espacio económico mundial, las asociaciones entre las corporaciones transnacionales y las necesidades de coordinación de las principales políticas económicas nacionales.

El resultado general es la aparición de la denominada globalización.

En la segunda mitad de los '80 dos grandes fenómenos completarán la extensión de la globalización al conjunto del mundo. El primero será el derrumbe del socialismo de Estado y el inicio de la transición al capitalismo en la ex Unión Soviética y los países de Europa Oriental. El segundo, el desmoronamiento de los nacionalismos corporativos del Tercer Mundo, a partir de los procesos de liberalización comercial y financiera, negociación de la deuda externa, estabilización financiera y monetaria y privatización de empresas estatales.

A partir de estos cambios operados en el mundo, la bipolaridad ideológica y militar, reflejada en el predominio de los Estados Unidos y la Unión Soviética, se ve reemplazada por la tripolaridad económica, representada por la regionalización del mundo alrededor de tres grandes áreas: América del Norte, Europa Occidental y Asia Oriental. Esto hizo que la competencia ideológica entre capitalismo y comunismo sea reemplazada por la competencia económica entre distintos tipos de capitalismo identificados con dos grandes modelos: el germano-nipón y el americano-británico.

De esta forma vemos que los avances de la globalización de la economía mundial son muy grandes, pero hay que destacar que los logrados en otros campos de la actividad humana también lo son.

Entre ellos pueden destacarse:

- Las Migraciones,
- Los Viajes Internacionales,
- La Telefonía,

- Los Medios Masivos de Comunicación,
- Las Reuniones Internacionales (de empresarios, trabajadores, de O.N.G., etc.),
- Las Relaciones y Organizaciones Interestatales (es decir entre determinadas agencias de distintos Estados),
- Las Organizaciones No Gubernamentales (de derechos humanos, ecológicas, humanitarias, etc.).

Estos aspectos, junto con los económicos, determinan que cada persona hoy se encuentre inserta en este "mundo globalizado".

Además de mayores lazos e interacciones internacionales, la globalización también implica la difusión de patrones de organización económica y social, normas de consumo, pautas de vida o pensamiento, y particularmente patrones socioculturales homogéneos. En virtud de ello, esta "globalización de la cultura", que no se da de manera armónica, puede provocar reacciones violentas como fue el caso de Chiapas, o disfunciones sistémicas como el alto endeudamiento de los países emergentes..

El capitalismo se presenta hoy, a escala internacional, como la única alternativa de sistema de organización económica y social.

Así vemos como la globalización es un fenómeno que, a pesar de su base económica, es mucho más abarcativo, comprendiendo también variables políticas, sociales y culturales.

## IV.2. Evolución

Pero además de tener múltiples variables, la globalización es un fenómeno dinámico, y en su desarrollo va generando contradicciones.

En el mundo de posguerra fría existiría una contienda entre las fuerzas de fragmentación y las fuerzas de integración. Al interior de las primeras se incluye: el nacionalismo, el proteccionismo económico, el narcotráfico, las migraciones internacionales y el terrorismo internacional. Y entre las fuerzas de integración se destacan: la revolución en las comunicaciones, la globalización económica, la seguridad colectiva y la integración de las ideas. Es esta tensión entre ambos tipos de fuerzas lo que denomino contradicciones.

Como vimos, la globalización produce una especie de "unión estrecha" entre los países y hasta entre las personas de distintos países, como nunca antes se había visto. Pero por otro lado, presenciamos el resurgimiento de los nacionalismos de todo tipo (étnico, religioso, cultural). Europa lo está viviendo tanto en el Este (las ex –repúblicas socialistas) como en el Oeste (con el problema vasco en España o el irlandés en Gran Bretaña).

En el ámbito económico, observamos la tendencia hacia la consolidación de una suerte de mercado mundial, pero a su vez muchos países (justamente los mas desarrollados) toman medidas proteccionistas, sobre todo hacia otros bloques.

Además, frente a los medios de comunicación y la globalización cultural se produce un retorno a lo local, a lo tradicional y una superposición de tiempos y culturas.

En realidad, cada característica que presenta la globalización en nuestros días aparece acompañada por una contraparte que actúa en su detrimento.

En la práctica, en el plano ecológico, la difusión a nivel mundial de prácticas de producción ha llevado al deterioro del medio ambiente. En el plano militar, la existencia de un mercado mundial de armas le permitió a Saddam Hussein acceder al material bélico que le permitió invadir Kuwait. En el plano poblacional, las migraciones provocan fenómenos de rechazo, que muchas veces llegan incluso a la violencia, tales como el racismo y la xenofobia.

Es por todo esto que podemos inferir que la globalización es un fenómeno dinámico que comprende variables económicas, políticas, sociales y culturales. Su dinamismo se caracteriza por recrear constantemente contradicciones que no puede resolver a corto y mediano plazo.

### **IDENTIFICACION DE LAS FUERZAS DE LA GLOBALIZACION**

	<b><u>CARACTERISTICAS</u></b>	<b><u>IMPACTO</u></b>
<b><u>DESREGULACION</u></b>	<p>Bloques de Comercio. Estabilidad económica y social.</p> <p>Desregulación de los mercados financieros y bancarios. Liquidez mundial. Globalización del capital.</p>	<p>Incremento del comercio. Se promueve la instalación de compañías extranjeras en países emergentes. Entrada de nuevos players. Incremento de la inversión.</p>

## **TECNOLOGIA**

Comunicaciones globales. Internet, redes de T.V. por cable.  
Incremento de productividad. Biogenética.  
Aumento de exportaciones.

## **TENDENCIAS DE CONSUMO**

Necesidades homogéneas. Marcas globales, estilos de vida homogéneos.  
“Comoditización” de productos y servicios.  
Alto crecimiento de los países emergentes.  
Alto atractivo de éstos mercados.

## **ACCION DE EMPRESAS**

### **GLOBALES**

Diferencias marcadas de rentabilidad entre países. Aumenta las diferencias entre países emergentes y desarrollados.  
Oportunidades de obtener apalancamiento global. Oportunidad para bancos de inversión.

Dicho esto, me gustaría desarrollar un tema que me parece importante para el presente y futuro del desarrollo del Marketing en nuestras sociedades: El marco institucional y su relación con el proceso de globalización.

## V) MARCO INSTITUCIONAL Y GLOBALIZACIÓN: EL ROL DE LAS EMPRESAS Y DEL MARKETING HACIA EL SIGLO XXI"

### V.1. Sobre la Democracia y su Gobernabilidad

Desde su surgimiento durante los siglos del Iluminismo y de las revoluciones industriales, especialmente desde finales del siglo XIX en adelante, la teoría moderna de la democracia tiene entre sus presupuestos implícitos o explícitos un cierto grado de igualdad y equidad materiales para que los *ciudadanos* puedan ser realmente tales, esto es: participar activa y conscientemente en la *respública*, como decían los Romanos: igualdad en el sentido de que todos tienen sus necesidades materiales e inmateriales básicas satisfechas, y equidad en el sentido de tener las mismas o al menos muy similares oportunidades de acceso tanto a lo sustantivo de la democracia, o sea, los derechos humanos en lo político, como al saber y a la información que deben tener. Ello obviamente no significa que todos seamos iguales en todo o que deba imperar una equidad total. Se constata mas bien la permanente existencia de una potencial contradicción: en la medida en que las dos condiciones no estén cumplidas, la democracia carece de un elemento legitimador, lo cual incluso puede llevar a constituir una amenaza para su permanencia.

Lo que puede agudizar la contradicción es el hecho de que el funcionamiento del orden socioeconómico de las economías de mercado tiende, para decir lo menos, a no producir y reproducir la igualdad y la equidad, mucho mas todavía cuando nos encontramos en este momento especial en una situación problemática en el marco de la crisis del sistema actual.

Igualdad y libertad como elementos definitorios de la ciudadanía, en este sentido, no solamente son conceptos que se retroalimentan en la propia teoría, sino que refieren también a las situaciones concretas del mundo de vida de los seres humanos. En esta perspectiva, el régimen democrático de una sociedad está indisolublemente ligado a la existencia de un cierto grado de bienestar material para todos sus miembros, generado por un adecuado funcionamiento de su economía, por un eficiente desarrollo empresarial y por ende, de una eficiente aplicación del Marketing en general.

Ahora bien, la *governabilidad*, así a secas, es un concepto que hace referencia a un conjunto de condiciones "técnicas" del sistema político que media entre la sociedad y el Estado: un poder ejecutivo con un proyecto (malo o bueno) para el presente y futuro y con capacidad de articular canales para tomar decisiones, una burocracia que sabe traducirlas mediante el empleo de las reglas de la *racionalidad formal* que la caracterizan, una fuerza pública que (a) protege el territorio para asegurar la seguridad externa y (b) ejerce el monopolio del uso de la violencia para garantizar la seguridad interna. Como se podrá apreciar, la gobernabilidad no está condicionada a que el sistema político sea una democracia. En América Latina tenemos amplios ejemplos de sociedades que durante décadas fueron gobernadas por dictaduras militares o cívico-militares.

La gobernabilidad *democrática* implica, además de las condiciones técnicas, el control del poder ejecutivo por el legislativo y de este último por los ciudadanos, la posibilidad de la alternación de los que conforman los poderes ejecutivo y legislativo, por ende necesariamente la realización periódica de elecciones y eventualmente la existencia de otras formas de participación como referéndum y plebiscitos, la plena vigencia de los derechos políticos y sociales, la conciencia colectiva en torno a la necesidad de la existencia simultánea de reglas *formales* y condiciones *sustantivas*, esto es:

Las condiciones materiales de igualdad y equidad aludidas antes, la adecuación entre medios y fines en el ejercicio de la violencia física por parte del Estado, etc.

Cada sociedad tiene sus propias condiciones de gobernabilidad democrática. Las sociedades de nuestra región han exhibido frecuentemente, cuando en ellas el régimen político ha sido democrático, severos déficits en cuanto a las condiciones no técnicas de la gobernabilidad democrática, y todavía los presentan, lo cual hace que la amenaza a su legitimación sea particularmente permanente y significativa.

Ello se ha hecho otra vez visible durante lo que se ha llamado **la paradoja de la década perdida** para el desarrollo de América Latina y el Caribe: la coincidencia de una ola democratizadora con la peor crisis económica en toda su historia, incluidas las repercusiones (que volvieron la paradoja aun más dramática) en cuanto al deterioro de la calidad de vida de los sectores sociales menos beneficiados como también de los sectores medios de la población. La democratización política de las sociedades tampoco tiene parangón en su evolución desde el logro de la Independencia en adelante. Este proceso fue adquiriendo dos formas:

Una consistió en el restablecimiento de la democracia, a través de mecanismos y acontecimientos diversos, en los países en los que había sido eliminada desde 1954 (Guatemala), 1964 (Brasil) hasta 1976 (Argentina) y que constituyeron la gran mayoría. La otra forma fue el intento de "democratizar la democracia" en los cinco países en los que había sobrevivido: Colombia, Costa Rica, México, República Dominicana y Venezuela.

Este proceso de redemocratización estuvo influenciado al comienzo, en algunas sociedades mas y en otras menos, por una curiosa contradicción: muchos de los que lo encabezaron insistieron durante bastante tiempo en la necesidad de reforzar lo formal de la democracia, dejando de lado las condiciones sociales.

Ello se explicaba parcialmente por la ambigüedad que una parte de las fuerzas sociales y políticas habían exhibido frente a lo que a menudo llamaban despectivamente "la democracia liberal", pero también por los déficits en la constitucionalidad e institucionalidad que antes mencionamos. Aceptar la democracia implicaba entonces para dichas fuerzas reconocer la necesidad de la existencia de sus formas, pero las obligaba al mismo tiempo a obviar los déficits. De ahí el énfasis en lo formal, el cual está cediendo su lugar crecientemente a la conciencia de que la amenaza, por la ausencia de las condiciones materiales de igualdad y equidad, es cada vez mayor, habiendo engendrado ya el célebre fenómeno de la *democracia delegativa*, donde lo formal pesa más que lo real, generando una creciente ola de conflictos sociales y políticos.

## V.2. Sobre la Globalización

Cuando hoy se discute a nivel académico sobre los tópicos que conforman este capítulo, los participantes en el debate tienen a menudo ideas muy diferentes del significado de los conceptos que van a manejar. Veamos un ejemplo: la globalización tiene al menos dos referentes. Uno es, desde la perspectiva ideológica, el llamado *pensamiento único*, o sea, aquella mezcla de neoclasicismo económico y neoconservadorismo político a la que se refiere el término de **neoliberalismo**. Este visualiza la globalización como un todopoderoso proceso tecnológico, económico, social, político y cultural que transforma la esencia misma del sistema social vigente: el capitalismo, es irresistible e irreversible, se autorregula y marca su victoria final, por cuanto la única vía de sobrevivir para todas las sociedades es amoldarse a él. El otro referente, desde lo académico, es la sociología histórica que ve en la globalización, por un lado, la expresión contemporánea de la mundialización, tendencia inherente al capitalismo desde que nació hace 500 años, y, por la otra, una etapa más en un ya largo proceso de crisis, iniciado a finales de los sesenta/comienzos de los setenta, con numerosos altibajos coyunturales.

Los actuales "profetas" de la globalización pertenecientes al pensamiento único se olvidan que desde que se inició (en los albores del "largo siglo XVI" entre 1450 y 1650), el capitalismo ha sido un sistema económico tendencialmente mundial. Como es sabido su implantación en Europa Occidental estuvo acompañada y condicionada por la apertura de lazos comerciales con otras economías-mundo existentes. Luego por la expansión territorial de las sociedades en las que surgió endógenamente, primero desde Portugal y España hacia las islas del Atlántico frente a la península ibérica, después al norte y al oeste de África y luego a lo que a la postre se llamaría América Latina.

Mas tarde, en otros países (especialmente Inglaterra y los Países Bajos) el sistema se expandió hacia Oceanía, Asia y el resto de Africa, hasta que, a finales del siglo XIX, se había extendido al mundo entero. Las economías-mundo previamente existentes, vieron destruidos sus modos de funcionamiento, y se pusieron a su servicio como sistemas complementarios. Cabe subrayar dos características de tal sistema. Una la comparte con otras economías-mundo antes de él (las de la antigüedad, las africanas, la china, la japonesa, la maya, la inca, etc.): funciona sobre la base de la división entre un centro, una periferia y una semiperiferia. La otra es particular: es único como economía y múltiple como sistema de Estados, esto es, parece tener la necesidad de que su evolución – su proceso tecnológico y económico – se realice en unidades sociopolíticas separadas, los Estados - Nación.

La mundialización fue entonces un proceso continuo que aconteció a veces en forma acelerada, otras lentamente, siempre en ciclos, como el desarrollo del sistema mismo. Los economistas clásicos de finales del siglo XVIII y comienzos del XIX lo vieron así; no en vano el libro principal de Adam Smith se llama *La riqueza de las naciones* y David Ricardo inventó una teoría del comercio internacional llamada *de las ventajas comparativas*.

Esto es, acontecieron transformaciones y mutaciones cuantitativas y cualitativas en cada fase de la mundialización del sistema histórico, las cuales cambiaron cada vez, con mayor o menor fuerza, la fisonomía del sistema. Todas las aceleraciones y desaceleraciones fueron multicausales, además de ser manifestaciones de la relación entre países a nivel global, pero siempre estuvieron fuertemente influenciadas por los cambios tecnológicos: mientras más intensivamente estos ocurrían, mas se acentuaba la mundialización.

Igualmente es notorio que cada una de las olas globalizadoras se fundamentaba económicamente en una mercancía o también en un adelanto tecnológico, razón por la cual se puede hablar de la globalización del algodón y la del ferrocarril, entre otras.

Por otro lado, las voces que proclaman que estamos viviendo con la globalización tiempos de crisis son numerosas y múltiples. Proviene de los más diversos actores colectivos y de analistas de cualquier color político-ideológico. Hacen referencia a una serie de cambios y transformaciones que han venido produciéndose a lo largo de los últimos 25 años en prácticamente todos los órdenes de la vida del actual sistema histórico y de las sociedades que a él pertenecen. Los ecos de tales voces se escuchan en las percepciones de las gentes, tal y como se reflejan en los sondeos de opinión pública: gran parte de la ciudadanía en los países emergentes manifiesta que sus condiciones de vida hoy día son peores que en el pasado reciente y que sus visiones del futuro no incluyen la esperanza de que la situación mejore a corto o mediano plazo, ni para ellas ni para sus descendientes.

Tan frecuente es el uso de la palabra crisis que se ha hablado de la *inflación* que ha sufrido. En efecto, desde los políticos y estadistas, los estudios de economistas y sociólogos, los análisis de críticos de la cultura y ensayistas, las reflexiones de escritores y científicos naturales hacen todos ellos referencia a la crisis. En consecuencia, nunca queda claro el sentido que tiene el término en el concierto que lo tiene como *leitmotiv*, amén de la incapacidad de unos o falta de voluntad de otros para darle una clara definición. En este trabajo llamamos crisis a cualquier empeoramiento, a cualquier escala, de las distintas dimensiones sociales en cualquiera de sus marchas cíclicas.

Indicaré entonces qué es lo que entiendo por crisis. En la tradición de la sociología histórica, entiendo que la crisis se refiere a una circunstancia rara, marcada por el hecho de que un sistema histórico-social ha evolucionado hasta tal punto que el efecto acumulativo de sus contradicciones le hace imposible resolver sus dilemas mediante ajustes en sus patrones institucionales normales.

Esto es: cada sistema histórico-social nace, es desde el inicio intrínsecamente contradictorio, desarrolla sobre su marcha una armazón institucional que es capaz de solucionar tales contradicciones y de adaptarse a los cambios que el propio sistema engendra, evoluciona hasta llegar al máximo de sus capacidades (tecnológicas, económicas, culturales, políticas) y empieza a declinar. Llegado a este momento, la muerte del sistema histórico existente es segura (aunque no lo es el lapso del proceso de morir), razón por la cual los que viven en él se encuentran con una elección histórica real: cuál es el nuevo sistema histórico que quieren construir o crear.

Como se podrá apreciar este concepto de crisis no es históricamente asmático ni miope. Remite al hecho de que las crisis son acontecimientos nada frecuentes y que, tal y como lo indica la palabra griega en la que el concepto está etimológicamente enraizado, encierra siempre la muerte y la oportunidad. En este sentido, la crisis es un proceso de transición de un sistema histórico a otro.

Ciertamente, tal transición dura bastante tiempo y es además cíclica: no es un proceso lineal de deterioro y de hundimiento, sino discontinuo de períodos de recuperación y empeoramiento, en los cuales este último es la tendencia dominante en el largo plazo.

Pienso que el sistema histórico actual está viviendo una crisis de esta naturaleza. Se ha iniciado en la década de los setenta cuando llegó a su final la más intensa expansión cuantitativa y cualitativa de dicho sistema, ha tenido épocas de recuperación mas ha dominado la tendencia a un mayor deterioro, se ha extendido durante los años ochenta y continuado durante lo que va de los noventa, y muestra síntomas que indican que seguirá. Los cambios y transformaciones que ha acarreado – y está acarreado día tras día – mostrarían efectivamente tres elementos:

Uno: Que la armazón socio-institucional sería crecientemente incapaz de resolver las contradicciones y dilemas que el sistema produce, pese a todas las *políticas de ajuste estructural* y *políticas sociales compensatorias* que se implantan;

Dos: Que afectaría a las distintas sociedades de manera diferente y desigual; y

Tres: Que se estarían abriendo lenta y paulatinamente caminos para ir construyendo y creando un nuevo sistema, aunque sea por ahora sólo a nivel de las representaciones sociales de numerosos actores.

Claro está que ésta crisis de transición se manifiesta en cada sociedad de acuerdo con las particularidades que ella tiene, en medio de su pertenencia al sistema histórico vigente y de los subsiguientes rasgos que comparte con todas las demás sociedades. Incluso, grupos de sociedades formados a través de la historia pueden poseer características comunes, las cuales los diferencian de otros grupos de sociedades.

Lo anterior señalaría que los tiempos de *globalización* y, de paso, del *posmodernismo*, son los tiempos de la crisis y que tanto la primera como el segundo indican procesos que a ella pertenecen.

Esto es: todos nos encontramos hoy día frente a una disyuntiva de análisis e interpretación: o consideramos que el ciclo iniciado a finales de los sesenta/comienzos de los setenta, con sus numerosas transformaciones y dificultades, será seguido por otro ciclo de expansión renovado, o vemos en los fenómenos de creciente y permanente desempleo, anomia, cambios en y disputas por la hegemonía en el sistema económico mundial, deslegitimación del Estado-nación, etc., signos lo suficientemente importantes y masivos como para dudar que el sistema vuelva a funcionar de la misma manera, meramente con algunos ajustes. En otras palabras, me adhiero a la posición de aquellos que piensan que estamos frente a una **crisis sistémica o bifurcación**, sobre cuyo resultado no existe ningún tipo de certidumbre.

No cabe duda que la fase contemporánea de la mundialización, como otras anteriores, muestra características particulares. Por ejemplo, las innovaciones tecnológicas que la impulsan, acompañan y empujan son mas profundas y radicales en cuanto al objetivo de la tecnología: el dominio cada vez más perfecto del hombre sobre la naturaleza, y a la vez más peligrosas e imprevisibles en cuanto a sus consecuencias: no solamente la biotecnología y la ingeniería genética, sino también la informática y la robótica causan cambios en los que los patrones socio-institucionales -las instituciones políticas y sus procedimientos y mecanismos, los resortes de internalización psíquica en los individuos del sistema histórico vigente - ya no sirven de herramientas de mediación entre el ser humano y su realidad, razón por la cual se desubica y se aísla aún más (que parece ser el proceso de fondo de lo que se ha dado en llamar el posmodernismo).

La actual aceleración de la mundialización implica entonces, otra vez como globalizaciones anteriores, transformaciones civilizatorias bastante hondas en el marco de la misma civilización: en la visión del mundo y hasta en la cosmovisión, en los valores y las normas, en las conductas y los hábitos, etc. Por ejemplo, una de sus consecuencias a nivel colectivo y subjetivo es, por un lado, el individualismo extremo que amenaza seriamente con socavar las bases de solidaridad y cohesión sociales en algunas sociedades mientras que despierta reacciones fundamentalistas en otras, y por el otro, la posibilidad de instrumentar un Marketing avanzado y tecnológico que no tiene en cuenta las específicas necesidades de las sociedades y mercados del mundo.

La globalización es una expresión de la crisis de transición por varias razones. Mencionaré sólo las que considero más relevantes. Siendo el dinero la mercancía que empuja el actual rápido avance de la mundialización, hasta tal punto que algunos economistas conceptualizan la globalización como fase de la "hegemonía del capital no productivo", muchos ven en el enorme aumento de los flujos financieros el rasgo decisivamente nuevo y distintivo de esta globalización (para ellos, el único). Según el *Banco Mundial*, más del 95 % de las transacciones, del orden de 1.3 mil millones de dólares diarios, que se realizan en los mercados cambiarios del mundo, corresponde a operaciones financieras. Aquí se evidencia un desacoplamiento de la economía financiera de la economía real, esto es la que produce bienes y servicios para los mercados locales y externos.

Las finanzas han adquirido vida propia, pero una vida fantasmagórica por tratarse de flujos en los cuales en realidad no se mueve nada: las sumas no son transferidas de veras de un país a otro – son símbolos en las pantallas de unas computadoras en diferentes lugares del mundo.

Como el dinero es la mercancía *per excellence* del capitalismo, pero una mercancía particularmente volátil, y constituye la base de la actual globalización, algunos economistas y hombres de empresa, hasta financistas y especuladores internacionales, empiezan con toda razón a preocuparse por la estabilidad a mediano y largo plazo de la economía así globalizada.

Como la globalización ha generado una mayor fragmentación y polarización entre las sociedades del sistema histórico, es a mi juicio indispensable re-pensar el cómo conceptualizamos el Marketing hoy, cómo lo aplicamos y qué herramientas son las más eficientes para satisfacer las necesidades y deseos latentes y manifiestos de nuestras sociedades.

Esta fragmentación y polarización se manifiestan igualmente en el interior de todas las sociedades del sistema. Ello ha producido una tendencia al agravamiento de las contradicciones sistémicas, expresadas paradigmáticamente en la caída del poder adquisitivo, así como en la incapacidad, en vías de aumentarse, de los dispositivos socio-institucionales "normales" para resolver los dilemas que surgen.

Como producto de lo anterior, la situación psicosocial en prácticamente todas las sociedades ha tendido a complicarse. Muchos han subrayado que, durante toda la expansión de la postguerra y en los países desarrollados y emergentes uno de los fermentos ideológicos más poderosos, no sólo pero principalmente entre los sectores medios como grupos estratégicos de expansión y desarrollo capitalistas, fue el optimismo en el largo plazo. Este ha desaparecido, como ya acotáramos antes. No ha sido reemplazado por el pesimismo sino más bien por la incertidumbre, la angustia y la inseguridad.

Esta última siempre ha existido, pero hoy es generalizada y se refiere a que la situación está derrumbándose y que nada puede hacerse para frenar el derrumbe. Ello hace la cohesión social sumamente frágil, aparte de contribuir a un comportamiento errático y por ende poco controlable.

Para las sociedades en vías de desarrollo o en transición, todas estas circunstancias hacen muy difícil que se dé un planteamiento adecuado a las circunstancias, capaz de contribuir con ideas novedosas al diseño de una nueva estrategia de desarrollo, al esbozo de los mecanismos de su instrumentación, a la invención de los instrumentos de su monitoreo y evaluación.

Sin embargo, el diseño y sobre todo la puesta en práctica de este nuevo modelo son una *condition sine qua non* para el mantenimiento de las condiciones sustantivas de la gobernabilidad democrática hacia el futuro, especialmente porque permitirán inducir la formación de la ciudadanía al reducir la anomia social y la exclusión.

### V.3. Una Apuesta al Futuro

En los marcos de la democracia ideal y de la realmente existente y de la globalización, pienso que la continuidad de los procesos democráticos depende en altísimo grado de la capacidad de nuestras sociedades de encauzar la formación de la verdadera ciudadanía. Para ello será necesaria la formulación de nuevas políticas sociales, de nuevas políticas de desarrollo y de nuevas políticas de marketing, en el marco del diseño de un nuevo modelo de desarrollo, que logre por fin la creación de las condiciones sustanciales de la democracia.

Mas los tiempos han cambiado, y cambiado está el concepto mismo de desarrollo. Entre nosotros este no puede seguir estando referido a meros datos cuantitativos acerca del crecimiento económico, u otros aun tan importantes como la distribución del ingreso y los indicadores humanos que ha establecido el PNUD. Debe guardar relación con la búsqueda de nuestra propia *modernidad*, proceso que ha resultado varias veces inconcluso en nuestra historia (en los siglos XIX y XX).

Para poder adelantarlos ahora es preciso ser bastante eclécticos, tanto en teorías como en métodos, y comprender el actual período como un largo período de transición - no terminado - de una nueva globalización que corresponde a la herramienta contemporánea de la mundialización, característica ésta esencial del actual sistema histórico - social vigente desde sus inicios hace 500 años y de consecuencias significativas para nuestras sociedades.

Para las políticas de desarrollo social, lo anterior tiene algunas implicaciones, en cuanto a la gobernabilidad democrática y a sus *formas* (ya que sus contenidos vienen determinados por el nuevo modelo de desarrollo que, en democracia, debe ser resultado de negociaciones y acuerdos entre los diferentes grupos, sectores y clases sociales, salvaguardando lo esencial de los intereses de cada uno). Tienen que liberarse, antes que nada, de los vicios del paternalismo estatal y del clientelismo partidista que las determinaron en tiempos anteriores (y a veces todavía hoy), de modo que su diseño, ejecución, monitoreo y evaluación implique la más amplia participación de la sociedad, lo cual remite obviamente a la necesidad de establecer nuevas redes institucionales.

Segundo, las instituciones estatales, públicas (de la sociedad) y privado - públicas (de determinados sectores de la misma, por ejemplo el *empresarial o el de beneficencia eclesiástica*) encargadas de las políticas de desarrollo social deben adaptarse a procedimientos de eficiencia (lograr con los medios disponibles los mejores efectos) y de eficacia (sus acciones prácticas deben guardar relación con sus resultados). Tercero, las políticas de desarrollo social (como, por lo demás, todas las políticas del nuevo desarrollo) deben ser diseñadas de modo tal que su ejecución se entrelace entre sí, esto es: que la realización de alguna de ellas tenga repercusión en las otras. Cuarto, una vez más como las otras políticas de desarrollo, las de desarrollo social deben contar con un elevado grado de concertación nacional, de modo que los diferentes actores colectivos participen consciente y activamente en su diseño, ejecución, monitoreo y evaluación y establezcan una suerte de *código de conducta* que se constituya en el marco de la formulación de los compromisos, responsabilidades, deberes y derechos de los ciudadanos en cuanto al desarrollo social, dentro del macro-proceso del desarrollo en el sentido del establecimiento definitivo de nuestra modernidad.

El siglo XXI nos está esperando. Depende de nosotros que hagamos que lleguemos a él en condiciones de sociedades en vías (aun de búsqueda) de nuestra propia modernidad, acercándonos a la democracia como mundo - de - vida para todos y en condiciones de superar, con el tiempo y los esfuerzos de todos, la anomia social mediante la nueva ciudadanía, para que el nuevo sistema histórico-social que nos toca construir a nosotros, nuestros hijos y los hijos de nuestros hijos finalmente alcance la perfección que las potencialidades (tecnológicas, informáticas, cognitivas) de nuestra época parezcan prometer.

Sin embargo, es preciso considerar que en algunos países desde finales de los años ochenta, en los demás claramente en lo que va del decenio de los noventa, la euforia por la democracia empezó a convertirse en desencanto. Ello se manifestó a través de varios síntomas: aumento de la abstención electoral o de la democracia delegativa, apatía política generalizada, desprecio hacia los partidos y luego hacia los políticos, finalmente cuestionamiento del Estado y de sus tres poderes: el ejecutivo, el legislativo y el judicial, por su incapacidad de responder eficazmente a las demandas de la sociedad. A una crisis de representatividad se añadió de esta manera una crisis de institucionalidad, y ambas engendraron la profunda crisis de legitimación que el sistema democrático y el Estado están viviendo, con el subsiguiente riesgo para las condiciones sociales (y hasta técnicas) de la gobernabilidad.

En estas condiciones, la pregunta decisiva es: ¿cómo se puede relacionar efectivamente el desarrollo con la democracia?

Lo primero es reorientar el desarrollo. De su mapa doctrinario debe desaparecer el fetichismo macroeconómico y del crecimiento por el crecimiento, y en él debe entrar el modo de percibirlo como un proceso que enriquece la libertad real de los involucrados en la búsqueda de sus propios valores.

La anomia social, entonces, se tiene que medir, no en términos de condiciones materiales, sino en la limitación (causada por ellas) para elegir formas de vida dignas y satisfactorias, y como tal debe, si no erradicarse, reducirse crecientemente.

Lo segundo es resignificar la democracia. Por más importante que sea su formalidad normativa, es indispensable llenarla de contenido socioeconómico, tal y como sus teorizaciones modernas lo exigen.

La contradicción entre los ideales de la teoría de la democracia (igualitarios, libertarios, participativos) y las realidades del ordenamiento socioeconómico actual (desiguales, restrictivas, competitivo, individualistas) son a la larga insostenibles. De lo que se trata pues es convertir a los "objetivamente" excluidos de objetos de políticas públicas en sujetos de las decisiones sobre las mismas.

¿Una o dos utopías? Tal vez. Pero la historia nos enseña que las utopías son el aire del proceso de crecimiento, la posibilidad de construir un porvenir mejor para todos.

#### V.4. Importancia de lo Local y lo Global

Ahora bien, dentro de este proceso de globalización, cómo juega lo local, es decir, las empresas regionales con productos y servicios que responden a parámetros específicos de un mercado determinado.

Como dijimos antes, la acelerada y profunda transformación económica de los últimos años, no sólo ha conducido a la concentración y transnacionalización de los negocios (alimentos, bancos, retail, etc) sino también a la creciente permeabilidad de los países a las crisis externas. También ha instalado a nivel ideológico o de percepción la noción que las empresas locales / regionales se encuentran en una situación próxima a la "extinción", enfrentadas a su incapacidad de adaptarse a las nuevas condiciones macroambientales.

El futuro pertenecería por lo tanto a Benetton, Nabisco, al grupo Santander, Danone, etc, donde a la empresa local le quedaría sólo la decisión de cuándo y a quién vender.

Sostengo que la realidad es bastante más compleja y menos "ominosa" para las empresas locales, ya que ante la globalización existen oportunidades muy importantes para estas empresas porque cuentan con ventajas comparativas respecto a sus competidores.

A partir de aquí y en base a las ventajas que pueden desarrollar las empresas locales y globales en los segmentos críticos de la cadena de valor, voy a definir para comprender brevemente el concepto de cadena de valor y luego describiré cuatro escenarios posibles en la relación que se da entre las empresas locales y globales.

El concepto de cadena de valor surge a partir de la implementación de una estrategia funcional o de área específica de la empresa. Esta estrategia tiene como objetivo mejorar la efectividad de las operaciones funcionales dentro de la empresa, es decir, dentro del área de fabricación, marketing, administración de materiales, investigación y desarrollo y recursos humanos.

Mejorar la efectividad significa desde luego, alcanzar los máximos grados superiores de eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente.

El valor que una empresa crea se mide a través de la cantidad de compradores que pagan por un producto. Una empresa es rentable si el valor generado supera el costo de desarrollar las funciones para la creación de valor (adquisición, fabricación y marketing).

Así entramos en el específico proceso de creación de valor, por medio del concepto de **Cadena de Valor** desarrollado por Michael Porter.

La Cadena de Valor se divide en dos actividades:

### **Las Actividades Primarias:**

Son cinco categorías que tienen relación con la producción física del producto (fabricación), su marketing y distribución a los consumidores, junto también con su apoyo y servicio de post-venta.

1. Logística de entrada: Son las actividades que involucran la recepción, almacenamiento, distribución de la materia prima al producto, el control de inventarios, pagos a proveedores, etc.

2. Operaciones: Son las actividades que están relacionadas con la transformación de la materia prima en el producto final.

3. Logística de salida: Son las actividades relacionadas con las cobranzas, distribución del producto a los consumidores, vehículos de entrega, etc.

4. Marketing y Ventas: Son las actividades relacionadas con el proceso comercial que incluyen la fuerza de ventas, selección de canales de distribución, tipo de distribución, determinación del precio, de las promociones y de la comunicación, es decir, la implementación del Marketing Estratégico y Operativo.

5. Service: Son las actividades relacionadas con proveer servicios para acrecentar el valor del producto luego que se adquirió, es decir el servicio post-venta, ya sea una instalación específica como desarrollar una encuesta para medir la satisfacción del cliente.

### **Las Actividades de Apoyo:**

Son cinco categorías y son las actividades que permiten llevar a cabo las funciones primarias de fabricación y marketing.

1. Infraestructura: Esta categoría es un poco distinta de las demás porque se refiere a todas las actividades que constituyen el amplio contexto donde se desarrollan las otras actividades de creación de valor:

La dirección general, el planeamiento, la estructura organizacional, los sistemas de control, la cultura empresarial y política, los edificios, oficinas, etc.

2. Recursos Humanos: Son las actividades relacionados con el manejo del personal, es decir, contratación, capacitación, tipo de remuneraciones e incentivos, etc., es decir, asegura que toda empresa logre la combinación perfecta de personal calificado para desempeñar en forma efectiva las actividades de valor.

3. Tecnología / Investigación y Desarrollo: Tiene que ver con todo el soporte tecnológico que se requiere para realizar las actividades que crean valor, desde los sistemas de información hasta la automatización de las oficinas de contaduría, etc.

También tiene que ver con desarrollar nuevas tecnologías para nuevos productos o para reducir los costos de fabricación y crear mas valor.

1. Administración de Materiales: Se refiere a la compra de materia prima como también a todos los elementos que se utilizan dentro de la empresa:

Máquinas, contratación de empresas de servicios, etc., es decir, controlan la transformación de los materiales desde la compra pasando por las operaciones hasta la distribución a través de la cadena de valor.

5. Fabricación: Es la actividad que transforma la materia prima o los insumos en el producto final.

Desarrollado el concepto de Cadena de Valor, pasará a explicar a quién específicamente debe estar orientado.

A mi entender hay dos concepciones distintas en cuanto a cómo se orienta la cadena de valor, por un lado encontramos la postura originaria de Porter y desarrollada por Serra y Kastika y por otro lado encontramos la postura de Wilensky y Levy.

Como dicen Serra y Kastika (1994):

*"... Mas que como la empresa funciona, la cadena de valor describe cómo la empresa compete. La cadena de valor sirve para ver cómo podemos competir mejor, cómo podemos lograr mas ventajas competitivas."*

(Pág.221).<sup>29</sup>

De este modo, la cadena de valor desagrega a la empresa en las diez actividades estratégicas más importantes.

*"... Según este modelo, una empresa es mas que otra si tiene mas ventajas competitivas. Estas ventajas no pueden ser entendidas mirando la organización en forma de bloque. Ellas aparecen a partir de cada una de las actividades que una empresa desarrolla." (Serra y Kastika. 1994. Pág. 224).*<sup>30</sup>

La cadena de valor, desde esta perspectiva, es vista como una "usina" generadora de ventajas competitivas, donde cada uno de los sectores es proveedor de ventajas competitivas.

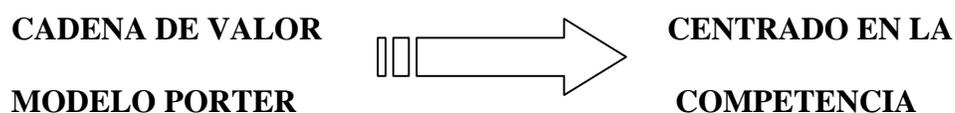
---

<sup>29</sup> Serra, Roberto y Eduardo Kastika 1994. Re-estructurando empresas. Las nuevas estructuras de redes para diseñar las organizaciones del próximo siglo. Ediciones Macchi.

<sup>30</sup> Serra R. Y Eduardo Kastika. 1994. Op. Cit.

La posibilidad de lograr ventajas competitivas está dada por conseguir ventajas de diferenciación y ventajas de costos, donde las primeras se logran cuando la empresa se desempeña en alguna de las actividades de la cadena de valor "mejor" que el competidor; las segundas se logran cuando los compradores perciben, por ejemplo, el service de una empresa mejor al de otras.

Las ventajas de costos se logran gracias al desarrollo de una actividad a mas bajo costo que el competidor.



La postura de Wilensky, diferente a la de Porter y a la cual suscribo retoma el tema de la cadena de valor pero desde "otro lado", desde el consumidor.

*"Como principales errores aquellos derivados de tomar las decisiones de diferenciación de "espaldas" al mercado. En todos los casos ninguno de los errores descriptos hubieran surgido de haber comenzado la empresa la búsqueda de la diferenciación **realmente desde el consumidor...**"*

(Wilensky, A. 1993, Pág. 110).<sup>31</sup>

Wilensky parte desde el consumidor, desde la demanda, y siguiendo a Levy desarrolla el concepto de **Postura Estratégica**, la cual es la resultante de diversas fuerzas competitivas involucradas en el negocio.

---

<sup>31</sup> Wilensky, Alberto. 1993. Op. Cit.

La PE depende de: La *Compatibilización* (grado de satisfacción generado en el consumidor), la *Dominancia* (grado de satisfacción logrado respecto de los competidores), las *Barreras de Sustitución* (defensas contra productos sustitutos), La *Aumentación* (el exceso de atributos por sobre las expectativas básicas de la demanda), La *Dependencia* (interralación con otros productos que incide en la medida del riesgo competitivo global) y la *Sinergia* (efecto palanca de aprovechar recursos y mercados compartidos).

De este modo, la diferenciación competitiva se concreta a través de un posicionamiento específico en la mente de los consumidores, donde a partir de las distintas ventajas competitivas desarrolladas se determina el mejor posicionamiento en el nivel simbólico, es decir, antes de evaluar el potencial de resultados económicos de ese segmento.

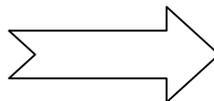
En síntesis como bien dice Wilensky :

*"Posicionar es encontrar un segmento del mercado en el que nuestro producto-marca obtenga una diferenciación competitiva superior y defendible en el nivel simbólico de la demanda y un potencial de resultados superior en términos de la rentabilidad y del riesgo empresario..."*

(Wilensky, A. 1993, Pág. 113).<sup>32</sup>

**CADENA DE VALOR**

**MODELO WILENSKY/LEVY**



**CENTRADO EN LA**

**DEMANDA**

Como vengo desarrollando, a mi entender es indispensable centrar el análisis de la cadena de valor desde el consumidor, porque de esta manera partiendo del cliente atendiendo su demanda y sus deseos, aplicando el concepto de cadena de valor el cual incluye el proceso de mejora continua, logramos desarrollar productos de calidad siempre mejorada obteniendo menores costos y mayor satisfacción de los clientes y por ende mayor rentabilidad y crecimiento.

Ahora pasaré a describir los cuatro escenarios competitivos:

#### A) Escenario Global:

Aquí las compañías globales tienen ventajas significativas sobre las locales en algunos elementos de la cadena de valor. Ilustraremos este escenario con dos ejemplos.

El negocio de la fabricación de calzado deportivo, está dominado por un número reducido de empresas ( Nike, Adidas, Reebok).

Estas desarrollan productos desde sus centros de investigación en EEUU o Europa y los fabrican en países con mano de obra barata como China, India o algún país de Latinoamérica. Entre ellos se disputan el sponsoreo de las grandes competencias deportivas, desde los mundiales de fútbol hasta las olimpiadas, pasando también por los mega contratos con las estrellas deportivas (Michael Jordan, Pete Sampras, etc.)

Por su experiencia y escala estas compañías cuentan con una clara ventaja frente a sus rivales locales.

---

<sup>32</sup> Wilensky, Alberto. 1993. Op. Cit.

En el mercado de la industria de los tubos de acero sin costura, sucede algo similar. En cuestiones vitales de este sector como es el de la investigación, el acceso a nueva tecnología, gestión de inversiones y capacidad de distribución, las compañías siderúrgicas globales tienen claras ventajas frente a las locales. El desarrollo de Siderca demuestra lo dicho anteriormente.

B) Escenario Local:

Hay sectores no menos importantes en donde las empresas locales disponen de ventajas muy significativas. En general se trata de actividades en donde es fundamental el conocimiento y el acceso a los consumidores y clientes. En la mayoría de los casos este acceso se transforma en una barrera de entrada demasiado alta para las compañías globales.

Por ejemplo, con el crecimiento vertiginoso de la TV por cable, los canales de TV abierta deben concentrarse en la producción de contenidos locales (sobre todo en las áreas de deportes, información y entretenimiento).

Aquí se impone el conocimiento en profundidad de los hábitos y costumbres del público local para el desarrollo de productos exitosos, algo que difícilmente lo logren las empresas globales.

En todos los mercados latinoamericanos, son las empresas locales las que dominan el negocio de la TV abierta y están muy bien posicionadas para evitar cualquier intromisión de un jugador global. Ejemplos de esto son Televisa en Méjico, Globo en Brasil y Canal 13 en Argentina.

C) Escenario Mixto:

En algunos sectores, tanto las empresas locales y las globales pueden exhibir ventajas en distintos elementos de la cadena de valor. El resultado de ello es el de un empate que a veces desemboca en una tácita alianza entre ellos.

Por ejemplo, en la industria farmacéutica, las empresas locales y globales pueden unirse para capitalizar sus respectivas fortalezas: Investigación y desarrollo de nuevos productos con tecnología de punta (Empresa Global), conocimiento del mercado y capacidad de ventas y distribución (Empresa Local).

Otro ejemplo es el del mercado de la banca de inversión. El consorcio internacional brinda su capacidad de distribución y know how y el local se concentra en la generación de negocios.

La industria del calzado denominado casual, es otro ejemplo para la concreción de este tipo de alianzas. En Argentina tienen un muy buen posicionamiento las marcas internacionales como Hush Puppies o Timberland, pero en la mayoría de los casos los productos son adaptados al gusto local y comercializados por empresas locales, que además tienen sus propias marcas para cubrir nichos específicos donde las marcas globales no responden a esas demandas ya sea por incapacidad o porque el negocio no les interesa.

Ejemplo de ello es la empresa Grimoldi, donde se asoció con empresas globales potenciando por un lado el conocimiento del mercado local y la red de distribución, y por el otro, transfiriéndoles marcas y mejores prácticas productivas y comerciales.

D) Escenario "Cabeza a cabeza":

Es un escenario de suma cero, ya que ni la empresa local ni la global exhiben ventajas específicas. Aquí el diferencial más importante es el nivel óptimo de aplicación de las prácticas operativas.

Tomando como ejemplo la industria de la cerveza, la producción, como la distribución y el marketing desarrollado por la empresa Quilmes, o por la empresa Budweiser o por la empresa Brahma no difieren mucho. Por ende, las mejores prácticas en cada uno de éstos aspectos generará para la empresa ventajas comparativas independientemente de que sea global o local.

Por ejemplo, Cervecería Quilmes mantiene un claro liderazgo que se debe mas que a su condición de jugador local, al dominio de todos los factores claves de éxito. El ingreso de Brahma demuestra que un competidor extranjero, dispuesto a realizar fuertes inversiones en las áreas de producción, distribución y marketing puede lograr una muy buena performance de mercado, pero ambos compiten en el mismo juego y actúan sobre las mismas variables.

## VI.1) CASO PRACTICO

Desarrollaré un caso concreto de aplicación de un plan de acción de Marketing para que podamos ver con claridad el concepto definido como "ir al campo de batalla.

- . *Situación de mercado:*
  - Caída abrupta de ventas
  - Pérdida de mercado (-20%)
  - Pérdida de rentabilidad
  
- . *Ubicación Geográfica:*
  - Ciudad de San Martín, Pcia. de Mendoza, a 170 km. de la capital. Ciudad de 120.000 habitantes, fundamentalmente vive de la agricultura (cosecha de vid, entre otros.)
  
- . *Motivos de caída de ventas:*
  - Fuerte acción de la competencia
  - Respuesta tardía
  - La competencia cuenta con una red muy importante de distribución y con una inversión muy importante para comunicación

### . *Descripción del caso:*

Estudiamos el caso y era claro que había un problema que hasta ese momento no podíamos encontrarle una solución concreta.

Pasaron unos cuantos meses y todavía no teníamos nada concreto, estábamos dando vueltas sobre el *qué* pero no estábamos trabajando sobre el *cómo* solucionar aquella problemática.

El directorio nos pidió una solución inmediata ya que éste problema no sólo había aparecido en ésta ciudad si no que se manifestó en otras ciudades y por consiguiente si no teníamos una solución para ésta ciudad tampoco la tendríamos para las demás ciudades, lo cual ésto obviamente se transformaría en un problema de mayor envergadura.

Estaba por primera vez, ante *el problema del método*, ya que mi experiencia del pasaje de la aplicación del Marketing en empresas multinacionales a empresas nacionales me mostró este problema.

La pregunta clave fue: ¿ Qué hacer ?

Lo primero fue, gracias a algunos consejos muy valiosos y también a algunas lecturas no académicas, cambiar radicalmente la forma de aplicar el Marketing, ya que la que sabía no me era del todo útil.

Para ello, me situé en el lugar y personalmente indagué, conversé e investigué. Esto que parece una "verdad de perogrullo" hay que señalarla ya que en el Marketing clásico no se tiene en cuenta en su real dimensión y a mi entender es uno de los motivos fundamentales de su ineficacia.

Este *ir al campo de batalla*, buscar información de fuentes primarias (consumidores, clientes, distribuidores, etc.) más las fuentes secundarias (investigaciones de mercado) me permitió *construir otra perspectiva* y poder encontrar una concreta solución al problema de caída de ventas y share.

Continué indagando y encontré quizá la clave de la solución que sólo a través de ésta práctica pude hallar.

Como es una ciudad netamente agrícola y estábamos en época de cosecha, la mano de obra más demandada era el de la mujer, lo cual generaba que el padre y los chicos estaban toda la mañana hasta el mediodía , preparaban todo hasta que llegara la madre y se almorzaba. Por consiguiente aquí había además de un cambio de roles, un cambio de hábitos, de consumo y de relacionarse socialmente.

Hasta ese momento yo basaba mi comunicación en el target mujer, según el modelo clásico, quien era la decididora de la compra de mi producto. Aquí me encontré con otra realidad: Si yo realizaba una acción tenía que enfocarla desde el padre y los chicos, generando un cambio total de la inversión y de la aplicación de la herramientas. Insisto, esto no lo podría haber visto si sólo realizaba investigaciones de mercado, ya que hasta aquí las venía haciendo y no descubríamos nada nuevo.

Armamos una batería de acciones haciendo foco en el vínculo padre - chicos (situación de consumo y compra) y pudimos revertir la situación, es más, recuperamos mercado y generamos una relación duradera consumidores - empresa (fidelidad) que llega hasta nuestros días. Con este caso práctico, traté señalar algunas pautas donde el "método" propuesto se transforma en una nueva manera de "ver" y "hacer" Marketing en Argentina. Un modo que rescate para su aplicación, las instancias de la memoria, las identidades, la vida cotidiana, la práctica cotidiana de la gente. La aplicación del Marketing en Argentina en el contexto del Mercosur, que tiene tantas implicancias en el desarrollo del país y de la región, debe ser construida a través de un flujo permanente de información, donde las distintas problemáticas y formaciones de la sociedad se superponen tanto diacrónicamente (desarrollo urbano, migración interna) como sincrónicamente (distintas regiones, relación capital - provincias, etc.).

Considero importante esta historia, no por considerarla meramente explicativa - demostrativa, sino como *dato central*, síntesis de un conjunto de conductas, valores, hábitos de consumo y compra, ejes del procesamiento de la "mismidad" y de la "autorreferencia", formas de constitución de las historias individuales y sociales.

En este sentido, rescato este caso práctico como una posibilidad de entrada en la problemática de la totalidad, de las grandes explicaciones y aplicaciones y así poder discutir de una manera seria y constructiva con los modelos "clásicos" aplicados hasta hoy, desde una perspectiva micro e hiper concreta.

Sobre esta diversidad y no sobre la aplicación de un modelo ya elaborado, sobre la participación equilibrada en esta diversidad, es que se deben elaborar los criterios de aplicación del Micro - Marketing, fundamental para el desarrollo de la disciplina como también del país y de la región.

## VII) PREPARÁNDONOS PARA LA CONCLUSIÓN FINAL:

Para finalizar, y preparándonos para la conclusión final, desarrollaré tres tópicos conceptuales: El primero dedicado al marco conceptual del Micromarketing propuesto, el segundo se referirá a la convivencia entre el proceso de globalización y la competitividad de las empresas y por último, el tercero estará dedicado al futuro de la globalización y los posibles escenarios de cara al siglo XXI.

### VII. 1 . Definición del Marco Conceptual del Marketing Propuesto

En esta primer etapa, desarrollaré en forma sintética el marco conceptual del Micromarketing propuesto.

Marketing Estratégico, motor del Micromarketing debe en primer instancia desarrollar una *estrategia*, la cual consiste en seleccionar un curso de acción futuro que nos permitirá a partir de los objetivos establecidos con anterioridad, optimizar la gestión de los recursos que se utilizarán en el proceso de logro de dichos objetivos.

Dentro de esta estrategia se encuentran las *tácticas*, que son el conjunto de acciones organizadas y coordinadas que se ejecutan para lograr una meta a corto plazo y acorde a la estrategia planteada.

Las *metas*, son los objetivos parciales, específicos y cuantificables que se deben alcanzar para que en conjunto se pueda cumplir el objetivo establecido con anterioridad.

Por ende, las metas se derivan de los objetivos y las tácticas se derivan de las estrategias; una estrategia puede implantarse recurriendo a diversas tácticas, pero una táctica sólo puede corresponder a una estrategia.

El proceso integral de Marketing Estratégico, marco conceptual del Micromarketing está compuesto por los siguientes pasos:

- . Conocer el mercado / clientes (Vivencia empática)
- . Conocer las capacidades y límites de la empresa. (Diagnóstico de la empresa)
- . Definir la (s) estrategias (s) y objetivos.
- . Implantar mediante las tácticas, la estrategia.
- . Monitorear y verificar los resultados.

En toda implementación de Micromarketing necesariamente deberemos tener en cuenta las siguientes variables o factores dinámicos que aquél influirá en éstos:

- . Cultura: Es el conjunto de valores, normas, símbolos, etc., explícitos o implícitos, que determinan la "forma en que se hacen las cosas" en la empresa, condicionando todas las decisiones que se adopten.
- . Estrategia: Establecimiento de los objetivos generales de la empresa y los pasos que deben darse para alcanzarlos.
- . Fortalezas y Habilidades: Areas en las que la empresa debe destacarse para lograr el éxito.
- . Estructura: Son las distintas áreas operativas en que está organizada la empresa y las relaciones de trabajo que se establecen entre ellas.
- . Sistemas y Procedimientos: Son los procesos que existen en una empresa con el fin de identificar temas importantes, actividades o tomar decisiones.
- . Personal: El capital más importantes con el que cuenta la empresa para alcanzar con eficacia los objetivos.
- . Estilo de Gestión: Actitudes que adoptan los niveles directivos y acciones que éstos realizan y que se convierten en "símbolos" para el resto del personal.

## VII. 2 . Micro-Marketing: ¿Utopía o Realidad?

¿Demasiado escepticismo? Hay varias razones para ello. El temor se fundamenta en la amplia asimetría que la globalización produce al desarrollarse e implantarse en todos los países - mercados del planeta.

Se aprecia claramente que los países mas avanzados en comercio internacional tienen mayor capacidad para posicionarse en los mercados regionales. Sus grandes empresas transnacionales y grupos de inversores toman las riendas de sectores completos, la mayoría de los cuales son claves para la producción nacional.

Las empresas de los países locales sólo tienen una alternativa: revisar sus estrategias y políticas para lograr algún nivel de competitividad que les permita por lo menos sobrevivir y eventualmente porque no ganar nuevos mercados. Aunque las dificultades por el bajo nivel de competitividad son un síndrome común en los países emergentes, también se sabe que hay una oportunidad de superar el círculo vicioso baja competitividad / baja productividad / bajo desarrollo.

Entendiendo la globalización como un proceso facilitador de mecanismos de expansión comercial, política o cultural, se puede plantear el problema de la baja competitividad desde dos perspectivas: producción y mercados.

<b>Perspectivas de la baja Competitividad</b>	
<b>Producción</b>	<b>Mercados</b>
Tecnología	Excesiva segmentación
Recursos	
Innovación	

La desventaja en capacidad tecnológica, tanto en maquinaria como en procesos, es uno de los mayores problemas que las mismas empresas reconocen. La misma capacidad de inversión no permite un desarrollo deseable. La tercerización de la economía debilita más su capacidad de reacción. En la mayoría de casos la fuerza productiva no se orienta al sector primario y secundario, dándose un exceso de actividad en el sector terciario, como son los servicios, finanzas y distribución. Esto acarrea importaciones desenfrenadas, que eventualmente producen desequilibrios importantes a cualquier economía frágil.

La incipiente disposición de redes institucionales y de infraestructura son una obstrucción para el crecimiento de empresas fuertes y sanas. La formación de los recursos de un país requiere del esfuerzo de décadas -y hasta de siglos- identificable con una mística de desarrollo y con una política económica consistente que sobreviva a los vaivenes políticos de muchos años.

A diferencia de la preparación técnica, los recursos productivos de un país no tienen la inmediatez en su dinamismo que exige el nivel competitivo.

El problema de la desventaja tecnológica cobró importancia en la década de los ochenta en algunos países de la región. Se discutía ampliamente sobre la necesidad de implantar programas de reconversión industrial, como un movimiento que secundara a los intentos de industrialización de los años sesenta.

El nivel de obsolescencia ya alcanzado tenía preocupados a la gran mayoría de los empresarios. En realidad, no es un problema nuevo. Algunos analistas afirman que al examinar la historia latinoamericana, el atraso en ciencia y tecnología es un determinante del desarrollo asimétrico.

En otras palabras, es una forma de medir el subdesarrollo y una razón de mapeo de la jerarquización de países en el área.

En las economías emergentes de América Latina se implementó una política de reconversión industrial, que pretendía cubrir tecnología, capacitación técnica, reacondicionamiento, etc.

La innovación, que es de los temas más emocionantes en productividad, representa uno de las mayores dificultades de los empresarios ante la globalización.

Una estructura con muchas empresas atendiendo mercados pequeños, no fomenta necesariamente un escenario apropiado para desarrollar una expansión y reposicionamiento de las empresas en el contexto mundial. Aunque aún en América del Norte y en los países europeos se fomente la empresa pequeña, para los países emergentes el problema no está en que tengan muchas empresas pequeñas, sino en el bajo nivel de integración que estas desarrollan con las empresas multinacionales.

La acción de las empresas globales llega a instalar una seria asimetría sectorial al interior de la red productiva de las naciones. Estos desajustes traen consecuencias inmediatas y, por ahora, muchos economistas luchan por descubrir la manera de recuperar en el mediano plazo algún equilibrio que dé luces a un legítimo despegue productivo hacia el desarrollo.

Independientemente de sus efectos, el proceso de globalización se impulsa a sí mismo con mecanismos que crean condiciones difícilmente alcanzables de otra manera.

La inmigración laboral, por ejemplo, viene a resolver problemas de las naciones, dada su inestabilidad que no alcanza a superar la desprotección social.

Los flujos comerciales vienen al rescate de mercados cautivos locales, dominado durante décadas por productores que se consideraban a sí mismos *blindados*, gozando de grandes beneficios de regímenes proteccionistas.

Esto no hubiera sido posible de todas formas, sin un desarrollo tecnológico, sobre todo en las comunicaciones y la informática, que facilitan el sentido expansionista del sistema. Los años han enseñado a las grandes empresas a saber administrar el desarrollo, uniendo sus esfuerzos a instituciones de investigación y universidades para alcanzar nuevas tecnologías productivas. En la administración de fines de siglo, el centro de atención es ahora lograr los mayores niveles de competitividad, realizar planificación estratégica y valerse de herramientas de avanzada, como Reingeniería y Benchmarking, Calidad Total y Just a Time.

La gestión del Marketing de, gran desarrollo en los últimos veinte años, nunca antes tuvo mejores retos y posibilidades.

### VII. 3 . Convivencia entre el Proceso de Globalización y la Competitividad de las Empresas

Por ahora las condiciones son más radicales para la existencia de las empresas. Los distintos sectores de la sociedad de los países emergentes deben empezar por comprender que no se puede salvar todo. Un sector como el de transporte podría ser un punto de desarrollo, pero en cambio otro como el calzado podría tener un futuro incierto. Una figuración como esta plantea una plataforma o mapa sectorial que obliga a priorizar las medidas de rescate productivo.

Los programas de análisis de competitividad nacional, de Marketing Estratégico y de Planificación Estratégica que algunos países realizan en el área son claves para ello. Sin embargo, esta vez hay una obstrucción adicional, que es una característica común a nuestras sociedades, en cuanto que en cultura de política económica se hacen muy buenos proyectos, pero en cambio se tienen hechos que hablan de otros resultados.

Si por una vez se diera una verdadera aplicación a los programas que buscan la competitividad, es decir que realmente se cumpliera - por ejemplo- que a un pequeño empresario se le pudiera resolver un crédito en quince días, tomando como garantía un fondo nacional, se estaría dando paso a un proceso de verdadero crecimiento, en vez de colocar una pomposa línea de crédito que pida garantías insuperables.

Los programas de competitividad y de Marketing Estratégico deben tener otro factor común.

En primer lugar, no debe faltar una exploración sectorial. Quién compra, quién vende, quién distribuye, quien invierte, etc., en cada sector.

En segundo término, el diseño de una estrategia nacional que coordine los sectores, producto del hallazgo de múltiples variables.

En realidad, esto no es nuevo. La idea inicial viene de la Matriz Insumo Producto, que relaciona los sectores en cuanto receptores y aportadores para toda la economía.

Esta permite determinar en qué medida habría que afectar algunos sectores para hacer crecer o bajar un sector específico. Es fácil, todo sector que quiera crecer debe tener un flujo adecuado de imput - insumos - y un output garantizado que reciba lo producido. Lo difícil es hacerlo.

De pronto aparece una empresa extranjera distribuyendo algún producto en el mercado nacional. Los productores locales muchas veces no logran integrarse para formar una verdadera competencia. Siguen trabajando creyendo que su competencia es el otro productor de la misma localidad.

La idea del clúster busca precisamente fabricar un líder entre varios asociados. Proveerlo de todo lo necesario para que crezca, en interdependencia con otros sectores. Dentro del clustering, además de lo difícil de hacer cambiar la actitud de los empresarios en desventaja, aparece otra dificultad. Las ramificaciones sectoriales con fuerzas turbulentas impuestas a conveniencia por los líderes, naturalmente tienden a suprimir los movimientos que hagan peligrar su posición privilegiada.

Dentro de esta problemática, únicamente sería efectiva una labor de concientización verdadera a los agentes involucrados. Concientización que se traduciría en un cambio cultural de gestión empresarial. Los forcejeos intrasectoriales, como por ejemplo, banca versus industria, generalmente son llevados a niveles de contrapresión política, donde es más difícil resolverlos en equilibrios sanos y convenientes.

De todas maneras, la lección es clara. Dentro de una gran complejidad de acuerdos comerciales, que van desde los años 60 como el MCCA, hasta las más recientes ideas del ALCA, se han dejado ver algunos resultados esporádicos de gran valor, aunque en general no se han cumplido con los anhelos de quienes lo impulsaron.

Hay varios factores que han ocasionado este fracaso. La no adaptación a la nueva realidad mundial ha estado poniendo desde hace décadas buena cuota de oposición pasiva a estos movimientos integracionistas.

Los países emergentes tratan de entrar a negociaciones multilaterales sin estar completamente preparados para ello. En esto, la globalización impulsa tratos infructuosos que por lo general terminan en ceder aperturas indiscriminadas sin posibilidad de obtener reciprocidad. Los acuerdos preferenciales de Estados Unidos con la mayoría de países no son mas que tranquilizantes para un par de productos, sea azúcar o sean exportaciones no tradicionales.

#### VII. 4 . Alternativas Escasas

Dentro del proceso de globalización, la política exterior generalizó la idea de los mercados comunes y demás tratados de libre comercio. Muchos grupos de intereses fuertes sin proyección ni proyecto integral, mantuvieron una oposición pasiva a la unión política real de las Américas. La producción de sus bienes y servicios podrían peligrar ante una readecuación de recursos y mercados.

En otros casos, la inestabilidad político - institucional de los países de Centroamérica, se vieron en dificultades para implantar el modelo de reconversión estructural a tiempo, dejándolo para la década de los noventa. Aquí ya se establece una diferencia clara al interior de los países emergentes. México, por ejemplo, pudo avanzar mas en materia privatización que otros países, y llevó a cabo profundas reformas que le permitieran aspirar a participar de primera mano en el TLC.

En el actual contexto mundial, y principalmente para las economías emergentes se tiene una posibilidad de lograr algún nivel de equilibrio a la globalización y sus efectos en las economías. Con planificación y un plan muy disciplinado de acciones de mercado, se puede incidir favorablemente en lograr un equilibrio y procurar un importante desarrollo social, económico y político de las sociedades.

La constante preocupación de Latinoamérica por atraer inversión extranjera pareciera ser el puntero de la gestión económica de grandes oficinas estatales y privadas. Se abren grandes garantías para el inversor extranjero y se hace promoción internacional de oportunidades de sectores con futuro. Y es que la visión de algunos economistas plantea que no hay producción sin inversión.

Luego que no hay inversión si no hay rentabilidad. No puede haber rentabilidad en una rama que no tenga costos competitivos, lo cual no se puede obtener sin una serie de factores internos y externos, como mano de obra calificada, acceso a materiales y una red productiva por lo menos estable a los precios. Por otro lado están los atractivos de mercado, locales o regionales. Incluso algunos índices se orientan a medir la inversión extranjera, y tienen un seguimiento constante por las autoridades económicas.

El difícil binomio inflación con desempleo es mas crítico de lo que aparenta. La contracción misma de la demanda por bajos ingresos detiene la capacidad de adquisición de un alto porcentaje de la población. Una mejoría en este rango traería en forma inmediata una reactivación significativa de la actividad comercial, dado la alta tendencia marginal al consumo.

#### Condiciones necesarias para la competitividad en los países emergentes

<b>Condiciones necesarias para la competitividad</b>
Sentido de proyecto nacional e integrador. Políticas sectoriales orientadas a resolver problemas. Proveer las herramientas necesarias. Revisar un macroentorno estable. Planificación Estratégica. Marketing orientado a satisfacer necesidades específicas de las sociedades.

Crear un sentido de proyecto nacional e integrador implica reconocer la necesidad de mejorar la situación vigente. El involucramiento de los grupos sociales, sobre todo grupos con poder, debe dirigirse hacia un mismo objetivo. Esta quizá sea la parte más difícil. El reto de muchos grupos sectoriales, como los grandes partidos políticos o empresarios, está en enfrentar estas realidades y solucionarlas.

Un análisis estratégico de los dinamismos sectoriales debe lograr - por lo menos - una fotografía de la situación. Así como en Administración de Empresas, también en Economía debemos intentar distinguir entre causas, problemas y consecuencias. Sobre todo en el largo plazo, las naciones deben plantearse metas que se puedan ir midiendo en base a proyecciones de corto plazo. La consistencia entre las políticas económicas deben dar la fuerza necesaria a esas herramientas para alcanzar algún resultado satisfactorio. Incluso Porter reconoce la necesidad de contar con planes nacionales de largo plazo, algo típico de las economías muy planificadas.

Mucho se ha insistido en que para superar la situación frágil de las economías emergentes ya no funcionan los grandes proyectos globales de reactivación de hace quince o veinte años. Cada sector, por su peculiaridad y problemática muy propia, necesita recetas a medida. Muchos programas del BID y de otras instituciones internacionales reflejan la alta incidencia de los proyectos específicos en resultados más satisfactorios.

En cuanto a las herramientas que la sociedad necesita se encuentran la preparación técnica, la salud y todos los demás beneficios que los gobiernos mencionan en sus campañas electorales. Siguiendo a Porter y en la era del conocimiento, podemos decir que en las economías emergentes la empresa debería realizar actividades para acercarse a las escuelas. La preparación técnica ha sido útil para muchos países que han iniciado sus ensayos de desarrollo en el presente siglo. La Unión Europea ha atendido durante años varios programas de asistencia técnica y transferencia de tecnología a países en desventaja tecnológica.

Por otra parte, para alcanzar algún nivel aceptable de competitividad, se requiere un ambiente mas o menos estable en lo referente a variables como seguridad jurídica y financiera. Muchos limitantes al crecimiento productivo parecieran no tener incidencia directa, pero si se trata de mirar por encima del sombrero de la gente, se descubrirá que, por ejemplo, un sistema judicial incipiente como el de muchos países emergentes, no favorecerá un ambiente sano que toda economía necesita para crecer. La presencia de mercados irregulares, en asociación a actividades como el contrabando de mercaderías, el lavado de dólares, la corrupción estatal y/o privada u otras transacciones especulativas financieras desalientan la inversión productiva.

#### VII. 5 . Siguiendo a Michael Porter en el Análisis de los Países Emergentes

Si la competencia gira alrededor del mismo conjunto de variables ninguna empresa se pondrá a la cabeza. Alcanzar el liderazgo y mantenerse allí es la base de la estrategia: crear una ventaja competitiva. Básicamente se refiere a hacer las cosas en forma diferente a los demás.

Para el pensamiento de Porter, un líder es aquel que redefine la industria. No se debe reaccionar a la estructura actual, sino que previamente hay decisiones para influir en ella.

El éxito de Porter radica en que ha podido conocer y entender de primera mano el sentido empresarial de las multinacionales y la filosofía neoliberal que seduce a la economía internacional. En los países emergentes, por ejemplo, señala que se tienen dificultades en mano de obra no calificada, infraestructura ineficiente y bajos estándares educativos. También se incluye la inseguridad y el peligro de la inestabilidad política.

Entre los puntos críticos a la postura de Porter se encuentra que defiende el hecho de que en un país con fuerte intervención estatal no hay productividad, pero por otra parte no deja de mencionar que el gobierno debe crear estabilidad, infraestructura, incentivos y planes para la economía. En realidad, cualquier país debilitado por las corrientes de privatización difícilmente podría tener el poder suficiente para hacerlo, en vista que la gran inversión se siente atraída sólo por aquellas actividades altamente rentables que son clave para las economías, como electricidad y telefonía, durante décadas administradas por el estado.

Los defensores de la Economía Social de Mercado -ESM- exponían ya en los 80 que la fortaleza del estado no reside en su tamaño, sino en su capacidad de concertador de los principales agentes económicos y sociales.

Aunque la ESM pretende mediar entre competencia / eficacia - aspecto económico- y el equilibrio social - aspecto político- se esfuerza en justificar un *no al intervencionismo dañino estatal* y deja en un último término el problema del desequilibrio social. La incertidumbre de dejar que el mercado regule los recursos de una sociedad se incrementa cuando nos damos cuenta que en la región los mercados son especialmente imperfectos. Como bien advierte la disciplina económica, no existen los mercados perfectos, pero en los países emergentes el proteccionismo y los sectores privilegiados defienden una estructura altamente desequilibrada.

Dentro de este panorama, es fácil determinar lo difícil que es establecer un ambiente de competitividad, cuyo componente principal es el principio de democracia en el mercado.

## VII. 6 . Globalización en Crisis

Así como otros grandes fenómenos económicos, las consecuencias ya se sienten al interior de los países desarrollados. Los grupos laborales estadounidenses, que tienen un nivel de poder considerable en las esferas políticas, han advertido el desencanto de la globalización. Las empresas buscan mano de obra barata en los países del tercer mundo y trasladan allá buena parte de sus operaciones, dejando huérfanos los puestos de trabajo de casa. Los beneficios de los mecanismos de seguridad social y otras formas de retribución no logran reflejar el mismo nivel de bienestar que si se ocupara a estos empleados.

En los países de Europa el fantasma del desempleo ronda en medio de las negociaciones de la Unión Europea, en donde se hace un gran esfuerzo por mostrar la solidez suficiente como para ganar la asignación del Euro como moneda de curso.

España, Francia y Alemania han alcanzado niveles de desempleos tan altos como pocas veces se conocía. Esto traerá en los últimos años de la década de los noventa medidas muy urgentes de parte de los gobiernos europeos, que por su línea de socialismo generalizado, se tiene - a primera vista - mayores posibilidades que EEUU para solventar esa crisis.

En cuanto a los países emergentes, las consecuencias son muy conocidas. La apertura indiscriminada de los mercados ha hecho perder el control sobre la balanza comercial. El "libertinaje" de las importaciones ha traído serias consecuencias a las redes productivas locales. La pérdida de valor de las monedas frente al dólar y el crecimiento de las bolsas de valores y otras actividades especulativas han vuelto muy frágiles los sistemas financieros. La privatización de la banca no ha generado precisamente el mercado financiero libre y cristalino que ofrecían quienes propusieron el cambio de manos de muchos bancos. El atraso en la legislación financiera del área es un atractivo para operaciones ilegales como el lavado de dólares y la recaudación ilícita de dinero.

## VII. 7 . La Transición Democrática en Latinoamericana

La privatización de actividades estatales estratégicas como telefonía, electricidad y fondos de pensiones establece también un marco particular de desarrollo. Corriendo paralelo a esto, los pueblos de la región han estado superando el estereotipo de dictaduras e inestabilidad institucional. Ya para la presente década se hace sentir un ambiente político que se podría denominar de transición democrática. La presencia de gobiernos civiles y la sujeción de los ejércitos al mandato constitucional y a la vigilancia de los derechos humanos, han venido a cambiar la visión política de la realidad. Para la mayoría de países latinoamericanos, desde tiempos de la colonia no se había tenido una modificación significativa.

Este estado actual de transición se debe, en parte, a los movimientos de concientización locales e internacionales y a la evolución natural que la historia política tiene en las naciones, producto de las crisis resueltas y no resueltas.

Las teorías del Estado que han pujado desde mediados de este siglo son señales de superación de viejos y nuevos desequilibrios. Estas depuraciones incluso se han vuelto exigibles desde las campañas mundiales de Estados Unidos y los organismos financieros internacionales, ante la necesidad de ir modernizando la actividad político - económica global, aunque haya a la vez contradicciones con otras líneas hegemónicas en los mismos ámbitos.

La preocupación por la competitividad no debe ser exclusiva de las economías globales. La economía de proyección social también necesita nutrirse de los mejores elementos para rendir mayor beneficio.

A pesar de que aún en los países de la región se tienen empresarios que piensan que su nivel de aporte al estado y a la municipalidad debe devolverseles en igual medida porque "también tienen derechos", afortunadamente hay una constante depuración que busca humanizar la economía. La competitividad es útil a las entidades de cooperación y organismos de asistencia técnica o humanitaria, no sólo a las empresas.

En este sentido, el Micromarketing pretende llenar un vacío conceptual, y procura generar una discusión fructífera para generar un marco sólido y duradero que posibilite encontrar los caminos más eficientes e integradores para nuestras sociedades en los albores del siglo XXI.

## VII. 8 . El Futuro de la Globalización y los Posibles Escenarios de Cara al Siglo XXI

El desafío ante el que se encuentra hoy la Argentina es el de un país que busca desarrollarse, dentro del marco del proceso de globalización, y que debe definir, claramente, cuál es su nueva especialización dentro de la economía internacional. Los indicadores económicos muestran que hay que enfrentar un conjunto de problemas simultáneos. Se trata de incrementar las exportaciones en el contexto de una economía cada vez mas abierta para lograr dos objetivos. Por un lado, crear las condiciones que permitan alcanzar una posición sostenible de la balanza de pagos en el mediano y el largo plazo. Por el otro, crear nuevos puestos de trabajo para disminuir un creciente nivel de desocupación abierta que no resulta compatible con los objetivos que se desean para el país.

Este tipo de problemas no se resuelve si no se avanza, entre otros aspectos, en los esfuerzos cotidianos, complicados y difíciles, que trae aparejada la generación de producción industrial.

Desarrollarse en la era de la globalización no es sencillo en un mundo que muestra una notable intensificación de la competencia, y donde nadie regala absolutamente nada. Ser competitivo significa muchas cosas simultáneamente.

En primer lugar, tener capacidad para aumentar exportaciones. Para ello es necesario alcanzar un notable incremento de la productividad que permita defender los mercados internos, que constituyen el caldo de cultivo fundamental para generar las capacidades tecnológicas que hagan posible tener una participación activa y no pasiva en el proceso de globalización.

Ser competitivo significa, también, generar sistemas de organización productiva que empleen plenamente los recursos disponibles, con salarios crecientes, porque el objetivo es mejorar el bienestar de toda la sociedad.

En ese sentido, incrementar las exportaciones, fortalecer el sector externo de la economía, defender el mercado local y generar nuevos puestos de trabajo no son tareas sencillas. Hay muchas empresas y muchos sectores que tienen éxito, pero son pocos los países que alcanzan esas metas. Y, seguramente, ninguna de esas experiencias nacionales exitosas es repetible para la Argentina, porque cada sociedad tiene su historia, sus valores culturales y sus propias pautas para definir su proyecto nacional integral.

En el escenario internacional se comprueba que quienes han logrado alcanzar mejores posiciones lo han hecho a través del esfuerzo sistemático, y aquellos que tienen más éxito son los que basan sus producciones en el uso intensivo del conocimiento, en la incorporación permanente del progreso técnico y en la calificación creciente de sus recursos humanos.

Hoy en día, la industria argentina tiene poco que ver con lo que era veinte o cuarenta años atrás, durante la plena vigencia de la sustitución de importaciones. Se ha dado un conjunto de transformaciones muy contrapuestas a nivel de las empresas, de las actividades y de las regiones, que se reflejan en un sector industrial con el mismo tamaño de hace dos décadas, pero con un modelo de organización cada vez más diferente.

#### VII. 9 . La Nueva Realidad

Cuando se considera la situación del sector industrial, se observa que el conjunto de transformaciones estructurales gestadas en las últimas dos décadas resultaron en un tejido industrial del mismo tamaño. Ello fue, a su vez, consecuencia de comportamientos sectoriales y empresariales contrapuestos. El proceso estuvo, a su vez, marcado por la desaparición de muchas firmas y la escasa incorporación de nuevos competidores. En un marco general de incremento de la productividad, cambios organizativos y una importante concentración dentro de cada mercado industrial, se pueden observar, en términos generales, dos tipos de transformaciones:

La primera podría definirse como reestructuración ofensiva de los sectores, mientras que la segunda modalidad ha sido básicamente defensiva.

La reestructuración ofensiva involucró cambios radicales en la organización de la producción, por la incorporación de nuevos equipamientos y, por ende, por aumentos relevantes en sus indicadores de productividad y competitividad, que les permitieron a las empresas alcanzar los mejores niveles internacionales.

En muchas actividades manufactureras se verifica la existencia de plantas con estas características pero, en términos sectoriales, los casos más importantes en los últimos veinte años son los siguientes:

- \* Las plantas productoras de insumos intermedios intensivos en escala y capital: siderurgia, petroquímica, aluminio, cemento y refinerías de petróleo;

- \* Algunas plantas de fabricación de alimentos y de productos de consumo masivo (en particular, las especializadas en productos mas diferenciados y el complejo aceitero exportador, que no sólo abarca alrededor de 40 unidades fabriles sino también a los sistemas de almacenamiento y transporte);

- \* La transformación del complejo automotor, en particular el desarrollo de la especialización en autopartes, con una nueva lógica industrial destinada al mercado exportador.

Estas reestructuraciones se corresponden con una nueva microeconomía de la industria argentina pero que sin embargo, su impacto no ha sido lo suficientemente importante para modificar significativamente el desempeño global de la industria argentina.

Las empresas que sobrevivieron a los procesos de reestructuración defensiva también han registrado cambios significativos, que se manifiestan, por ejemplo, en importantes aumentos de la productividad, en particular de la mano de obra.

Sin embargo, a pesar de estos avances, no han superado totalmente sus problemas básicos de funcionamiento en la medida en que todavía se fundamentan en radicaciones de la época sustitutiva, con escalas reducidas de producción, escaso desarrollo de proveedores especializados y subcontratistas, elevada integración y un mix muy amplio de productos. En consecuencia, continúan exhibiendo indicadores muy lejanos a las mejores prácticas internacionales.

Es muy difícil para este grupo de empresas alcanzar un grado de competitividad que les permita mantener su posición en los mercados locales frente a las importaciones y fortalecer su actividad exportadora, sin inversiones que modifiquen su estructura productiva. Inversiones que no sólo deben orientarse a la renovación de maquinaria y equipos, sino, además, a profundizar los cambios organizacionales, incentivar los mecanismos de cooperación empresarial y fortalecer la cadena de valor agregado.

## VII. 10 . Del Taller a la Empresa

Como resultado de estas estrategias contrapuestas se ha gestado una industria muy distinta del típico modelo del período sustitutivo. El proceso podría definirse como una transición del taller al escenario más complejo de la empresa. Estos han sido algunos de los cambios más significativos:

- \* Un uso más intensivo del factor capital en desmedro de la mano de obra;
- \* La sustitución de valor agregado interno por insumos, piezas y partes importadas;
- \* La adopción de tecnologías de origen externo con niveles similares a los internacionales, pero asociados a menores esfuerzos adaptativos locales y a la escasa generación de capacidad tecnológica propia (en particular en el área de procesos);
- \* Una creciente tercerización de actividades, en particular de los servicios auxiliares;
- \* La incorporación de productos importados como complemento de la oferta de productos de fabricación local;
- \* Una mayor internacionalización de las empresas, que incluye una posición privilegiada en el Mercosur;
- \* La generalizada introducción de tecnologías blandas;
- \* Un considerable aumento de la concentración de la oferta local;
- \* Una participación creciente de las subsidiarias de empresas transnacionales, que en muchos casos está vinculada con la compra de empresas locales de primera línea.

## VII. 11 . El debate pendiente

El proceso de transición de las empresas en la primera etapa de la Convertibilidad 1991-94 involucró importantes esfuerzos de mejoras de la competitividad, facilitados por la recomposición del nivel de actividad, la estabilización de la economía, la sustitución de trabajo por capital y el fortalecimiento del crédito comercial.

Este escenario varió radicalmente a partir del denominado efecto Tequila. Se inició entonces un período recesivo en las actividades industriales, la ruptura de las cadenas financieras, el atraso de los planes de inversión, un aumento de la incertidumbre en el mediano plazo y la profundización de problemas estructurales en el mercado de trabajo (de una magnitud desconocida y de una complejidad de difícil solución).

El dinamismo exportador y la aceleración de transferencias de algunas grandes empresas locales a inversores extranjeros sólo abarcó a una parte restringida del tejido industrial.

Asimismo, la actual recomposición de la capacidad crediticia no ha puesto en funcionamiento el anterior círculo virtuoso, ni ha encontrado la certidumbre para canalizarse hacia la delicada posición financiera de muchas empresas.

A partir de estas nuevas circunstancias, se reabrió la discusión acerca de la política industrial. Pero el debate se articuló casi exclusivamente alrededor de los reclamos de los sectores afectados por las reformas económicas y de algunas acciones del gobierno que no llegan a constituir una verdadera estrategia de reconversión productiva.

Aunque existe un amplio consenso sobre la importancia de la disciplina fiscal, la menor injerencia del Estado en las actividades económicas y la apertura externa como orientaciones centrales del nuevo modelo, se considera que estas condiciones son necesarias pero no suficientes para alcanzar un proceso sustentable de crecimiento y para conformar un nuevo patrón de especialización industrial que rescate los valores positivos de un rico acervo histórico originado en el prolongado proceso de industrialización argentina. El reconocimiento de la existencia de fallas de mercado y de la debilidad de las instituciones para inducir mejoras en el desempeño en mercados altamente imperfectos y el desarrollo de ventajas comparativas dinámicas generó, a su vez, las condiciones para iniciar un replanteo de las políticas industriales, proceso que está a la orden del día en casi todo el mundo.

#### VII. 12 . Los Caminos Posibles

La Argentina es un país de desarrollo industrial intermedio y tiene posibilidades de avanzar. En este sentido, vale la pena articular los esfuerzos de las empresas, de los trabajadores y de las instituciones que todavía no se han adaptado a las nuevas condiciones. Para poder acceder a mayores niveles de competitividad es necesario desarrollar algunas capacidades que resultan claves, y para las cuales existen importantes puntos de partida. A continuación se mencionarán sólo algunas de las más relevantes.

Una alternativa clara, que tiene posibilidades dentro del desarrollo industrial argentino es, justamente, fortalecer las capacidades que permitan pasar de los productos estandarizados a los diferenciados y altamente especializados, de los productos con bajo valor agregado a los productos con alto valor agregado.

La disponibilidad de recursos naturales incluyendo los energéticos y de insumos básicos industriales ha aumentado significativamente en los últimos veinte años, con notables niveles de calidad. Para su mejor aprovechamiento se requiere contar, básicamente, con un sistema innovativo nacional, con una planificación estratégica, con una fuerte capacidad tecnológica y, fundamentalmente, con una fuerte inversión en recursos humanos. La Argentina, como país intermedio, dispone todavía de un stock de recursos humanos calificados relativamente importante, a pesar del deterioro que ha sufrido en los últimos años.

Es sabido, por otra parte, que el país tiene mas de un siglo de industrialización, que presentaba deficiencias a nivel microeconómico en términos de tamaño de plantas y escasas capacidades de especialización, y que hubo desequilibrios macroeconómicos muy fuertes en términos de la posición deficitaria del sector externo o de fuertes costos fiscales asociados con el desarrollo de la industrialización.

Pero, a pesar de todos esos problemas, se fue generando simultáneamente con la producción de bienes industriales una gran cantidad de capacidades tecnológicas que constituyen un punto de partida que pocas sociedades pueden exhibir. En este sentido, es preciso recordar que la mejor forma de erradicar una enfermedad no consiste en matar al enfermo, sino en tratar de curarlo.

Es a partir de esta historia, con sus marchas y contramarchas, que la Argentina tiene por delante el desafío de pasar a las cadenas de mayor valor agregado: por ejemplo, del trigo a la galletita diferenciada, del acero a la autoparte mecanizada que pueda insertarse en los procesos de globalización, o del cuero al producto de marroquinería con alto valor de diseño.

Avanzar en esta dirección puede brindar la posibilidad de fortalecer la capacidad productiva ampliando los mercados. Ello permitirá integrar el proceso de modernización y de automatización, que son requisitos esenciales para participar en el comercio internacional. La nueva organización económica mundial hace cada vez mas difícil comercializar productos que no tengan gestión de calidad, que no contemplen la protección ambiental o que conlleven el dumping social.

En suma, fortaleciendo y avanzando en la cadena de mayor valor agregado se podrá modernizar la industria, automatizarla, robotizarla y, al mismo tiempo, generar nuevos puestos de trabajo que, sin lugar a dudas, requieren de fuertes inversiones en capacitación de los recursos humanos. Asimismo, una estrategia competitiva en esta dirección requiere de simultáneos avances en diversas áreas, entre las cuales no pueden estar ausentes las siguientes:

- \* El incentivo a la formación de redes entre las empresas;
- \* El aprovechamiento integral de los recursos naturales;
- \* La reingeniería de las distintas instituciones del sector público y del ámbito de la sociedad civil;
- \* La articulación del sistema financiero con el proceso de mejoras de competitividad;
- \* El mejoramiento de la gestión de calidad y el privilegiado apoyo al fortalecimiento de las capacidades empresariales de las Pymes.

## VIII) CONCLUSIONES FINALES:

Como traté de demostrar en todo el trabajo, el Micromarketing no pretende ser una redefinición del Marketing, ni mucho menos, sino que pretende ser un concepto que enmarque de una manera nueva la aplicación del Marketing Estratégico.

El Micromarketing responde a las específicas necesidades y deseos de los consumidores, donde primero se sitúa en el contexto sociocultural determinado, analiza su implicancia y a partir de allí determina que herramientas aplicar o crear.

Por ello, el Micromarketing responde al marco conceptual de lo local, es decir, a las específicas estructuras psicosociales que determinan la forma de relacionarse, consumir y comprar de los individuos.

Entiéndase bien, conocer estas estructuras no se soluciona sólo haciendo una investigación de mercado cuali / cuantitativa, sino que es adentrándose en el corazón mismo de la sociedad, investigando sí, pero participando, escuchando, viajando, recorriendo los lugares personalmente, es decir, vivenciando empáticamente las formas de esa ciudad o región para conocerla en su profundidad.

No se debe confundir conocer, "ir al campo de batalla" con enviar a alguien al campo de batalla ya que demasiados gerentes y empresarios piensan que se puede dirigir una operación de marketing desde una oficina o desde un centro de operaciones determinado.

"Ir al campo de batalla" es fundamentalmente, primero, buscar información, no confirmación.

Un error bastante usual que se comete en marketing es buscar un hecho para que confirme la opinión formada previamente acerca de lo que se debe hacer.

Segundo, observar sin juzgar previamente. Es necesario tener la "mente abierta" y respetar los hechos aunque parezcan ridículos o sean contrarios a las expectativas de uno.

Este método no es fácil, pero tampoco hay un camino fácil para recorrer en los momentos que nos toca vivir. La realidad nos dice que todavía el viejo método de trabajo prevalece, donde encontramos muchos ejecutivos que están en sus oficinas mirando desde lo mas alto armados con sus enunciados de la misión de la empresa y sus mega planes de marketing a cinco años.

El Micromarketing en respuesta a la demanda de los mercados, propone lo opuesto, es decir, situado en el lugar de los hechos, explorar lo que los clientes y los clientes en perspectiva pueden estar pensando y deseando.

Como vimos en todo el trabajo, en particular cuando analizamos el caso práctico, observamos una si se me permite el término "fractura" conceptual y práctica.

"Fractura" que nos permite focalizar una problemática que hasta hoy no es "problematizada", una realidad no observada ni puesta de manifiesto en su real dimensión.

Todos los profesionales de Marketing, utilizamos conceptos que obviamente se relacionan directamente con la realidad que analizamos y "hacemos". Ahora bien, y de acuerdo al caso práctico referido oportunamente, éstos conceptos se me presentaban como "vacíos", carentes de contenidos para los cuales fueron creados. Ante esta realidad era indispensable encontrar una solución, y ésta creo yo apareció gracias al esfuerzo, la constancia y a la necesidad de obtener una salida a esta problemática específica.

El caso práctico se transforma de este modo, *en un espejo que me muestra aquella fractura*, como un hecho que me expone dicho problema.

Ahora bien, ¿Por qué este interés en concentrarse en dicha problemática? La respuesta se relaciona directamente con su implicancia en el desarrollo de la disciplina en particular y del desarrollo de Argentina en general.

La Argentina a sufrido un proceso de destrucción de sus tejidos sociales y culturales, de dispersión de sus conceptualizaciones colectivas e institucionales, en fin, se ha visto imposibilitada de encontrar sus propias formas de encontrar "su" modelo de constitución de sociedad y mercado.

Es por esto que la propuesta de Micromarketing, una nueva manera de ver y hacer Marketing en Argentina, que parte de un diagnóstico *desde* la fragmentación, ruptura y dispersión de una zona importante de los tejidos y discursos socio - culturales, no se focaliza en la necesidad de observar desde ángulos no ortodoxos la génesis de posibles "modelos salvadores", sino fundamentalmente subraya su validez como forma de explorar dicha problemática / fractura y de procurar establecer algunos parámetros para que se generen las alternativas necesarias de solución. "Alternativas" que en relación entre lo local y lo global se hacen muy evidentes. Las fuerzas de la globalización (incremento del comercio e inversión, homogeneización de estilos de vidas y marcas, incremento de la información y de su tecnología, etc) conviven con las distintas re-significaciones que la sociedad hace de ellos, por esto, la resultante de esta convivencia tendrá significado directo en el desarrollo ulterior del Marketing y de la sociedad en su conjunto.

El Micromarketing propuesto también nos hace notar la necesidad de utilizar "otro método". Método que va mas allá de hacer investigaciones de mercado. Plantea además que es necesario adentrarse en el corazón mismo de la sociedad, vivenciando empáticamente las formas y contenidos de un tipo determinado de región o ciudad.

Thomas S. Khun en "La Revolución Copernicana I y II, Hyspamérica, Bs.As.,1978" creo que con acierto, señala que ciertas ideas, conceptos o métodos "estallan" en el paisaje intelectual con una tremenda fuerza. A veces resuelven tantos problemas fundamentales en el momento que también parecen prometer que van a resolver *todos* los problemas y a clarificar todas las cuestiones oscuras. Todos se abalanzan a esa idea, concepto o método como si fuera una fórmula mágica, como si fuera el centro conceptual alrededor del cual es posible construir un nuevo sistema general de análisis y acción.

El súbito auge de esta "gran idea" que eclipsa momentáneamente casi todo lo demás, se debe, al hecho de que todos los espíritus "sensibles" y activos se dedican de inmediato a explotarla. Se prueba en toda circunstancia sin ni siquiera redefinirla o readaptarla, se experimentan sus posibles extensiones de su significación estricta, sus generalizaciones y derivaciones. Una vez que nos familiarizamos con esta nueva idea, una vez que esta forma parte de nuestra provisión general de conceptos, nuestras expectativas se hacen mas equilibradas en lo concerniente a los usos reales de dicha idea, de suerte que termina así su excesiva popularidad.

Sólo unos pocos "fanáticos" o "dogmáticos" o "interesados" persisten en su intento de aplicarla universalmente. En cambio, personas menos "impetuosas" tratan de aplicarla y hacerla extensiva a aquéllos campos donde resulta aplicable y donde es posible hacerla extensible y desisten de hacerla extensible en aquellos en que la idea no es aplicable.

Si esta idea es aplicable de acuerdo a necesidades concretas, entonces se convierte verdaderamente en una idea seminal, en una parte importante y perdurable de nuestro arsenal teórico - práctico.

Por ejemplo las seis P del Marketing, o el principio de la selección natural en otro ámbito de la ciencia, no lo explican todo y ni siquiera todo lo concerniente a resolver la famosa ecuación acuñada por Peter Drucker: El Marketing sería todo aquello que hacen las empresas para tornar innecesaria la tarea de vender.

Pero sin embargo explica algo: La manera que nuestra atención (motivada por necesidades e intereses concretos) se dirige a aislar sólo lo que es ese algo y a desembarazarnos de una buena porción de "seudociencia" a la que, en el primer entusiasmo de su celebridad aquella idea también dio nacimiento.

Que sea en realidad este o no el modo en que se desarrollan los conceptos fundamentalmente importantes, no lo sé con certeza. Pero ciertamente este esquema encaja en la forma de hacer Marketing hoy en día, forma que se preocupa cada vez mas por limitar, circunscribir y contener el dominio de "hacer Marketing".

Este trabajo procura demostrar que es necesario platear otra forma de ver y hacer Marketing. Este, explícitamente pero con mas frecuencia en virtud del análisis particular que realiza, preconiza un concepto mas real, especializado y según espero teóricamente más vigoroso que él hasta hoy aplicado, ya que me parece que éste (cuya fecundidad nadie niega) parece haber llegado al punto en el que "oscurece" mas las cosas de las que revela.

En todo el trabajo desarrollado, desde la revisión conceptual, la relación entre lo local y lo global, la implicancia que tiene el marco institucional y el proceso de globalización en el desarrollo del Marketing y de las empresas, finalizando en el caso práctico, procuramos demostrar que y de una manera sintética, toda la problemática trabajada se podría resumir en plantear que se observa un problema de método. Método para abordar el "objeto de estudio"..

Lo ilustraré con un ejemplo concreto:

"Tomemos como ejemplo un cuarteto de Beethoven como un ejemplo de objeto a abordar. Nadie, creo en principio, lo identificaría con su partitura, con la destreza necesaria para tocarlo, con la comprensión que tienen de él sus ejecutantes o el público, ni con una determinada ejecución del cuarteto. Pero que un cuarteto de Beethoven es una **estructura** tonal desarrollada en un tiempo determinado, una **secuencia específica y coherente de sonidos modulados**, en una palabra, música, y no el conocimiento de alguien o la creencia de alguien sobre algo, incluso sobre la manera de ejecutarlo, es una proposición que probablemente sea aceptada después de cierta reflexión.

Por lo tanto, para captar la especificidad es necesario aplicar un método acorde a ésta necesidad específica. Un método que trate de describir las estructuras conceptuales que informan los actos de nuestros sujetos y en construir un sistema de análisis donde aquello que es específico y concreto de esas estructuras, aquello que pertenece a ellas se destaque y pueda interpretarse. Lo que nos muestra el ejemplo y ahora llevándolo a nuestro tema, es que comprender las necesidades y deseos propias de cierta región y aplicar un método acorde a éstas, supone captar el carácter particular del método.

Cuanto más me esfuerce en comprender las necesidades y deseos de por ejemplo los Formoseños, tanto más lógicos y singulares me parecerán. Dicha comprensión los hace accesibles y nos posibilita acceder a un método que procura adoptar soluciones concretas a ciertas necesidades concretas.

Considerar las dimensiones materiales y simbólicas de la acción social (necesidades y deseos) no es apartarse de los problemas reales de la vida, por el contrario, es sumergirse en medios de tales problemas y procurar entender y aplicar un método diferente y significativo para quien lo aplica y lo origina, dando acceso a respuestas dadas por otros e incluirlas en el registro consultante de lo que a dicho y ha hecho el HOMBRE. En fin, cualquiera sea el nivel en que se trabaje y por mas intrincado que sea el tema, el principio guía es el mismo: Las distintas sociedades contienen en sí mismas sus propias interpretaciones (métodos), lo único y lo más difícil es lograr aprehender la manera de tener acceso a ellas.

Por último, el desarrollo del Marketing en general y del Micromarketing en particular, tiene a mi parecer, una importante implicancia en el desarrollo de la disciplina como tal como también en el desarrollo del país y de la región.

La forma que se adopte, implicará también consecuencias muy importantes para el futuro del país y de la región.

## EXTRACTO DE TESIS

El trabajo de tesis se estructuró básicamente en los siguientes tópicos teóricos - prácticos:

- Se tomó como objeto de estudio dentro del Marketing Estratégico actual, al Marketing Operacional aplicado en Argentina en el contexto del Mercosur.
- Se analizaron sus herramientas teóricas - prácticas y metodológicas.
- Se indagó si estas son útiles y responden a las necesidades e intereses de los profesionales que desarrollan dicha disciplina.
- Se propuso una nueva manera de "ver" y "hacer" Marketing llamado Micro - Marketing, el cual con su método responde a las necesidades e intereses concretos de los profesionales que desarrollan dicha disciplina en sociedades "emergentes".
- Se trabajó fundamentalmente con una importante revisión bibliográfica y con la incorporación de mi experiencia laboral de los últimos doce años en empresas nacionales y multinacionales en Argentina.
- Se llegó a la conclusión que es posible en el Marketing Actual aplicar un método mas amplio y mas abarcador. Este nuevo método potenciará el desarrollo de la disciplina en general.
- Discutir dicha problemática es fundamental ya que se transforma en una influencia determinante para el futuro no sólo del Marketing sino también para el desarrollo del país y de la región.

## BIBLIOGRAFIA

- Aaker, David y Day S. George. 1997. México. Investigación de Mercados. Editorial Mc.Graw Hill.
- Antoine, Jacques. 1993. Bs.As. El Sondeo: Una Herramienta de Marketing. Editorial Deusto.
- Barale, José María y Cardetti F. Roberto. 1971. Bs.As. Promoción en Marketing. Ediciones Macchi.
- Berger, Peter y Luckman, Tomas. 1986. Bs.As. La Construcción Social de la Realidad. Editorial Amorrortu.
- Breu, R. Rubén. 1991. Bs.As. Marketing para los que Deciden: Método Vincular. Ediciones Macchi.
- Chétochine, Georges. 1994. Argentina. Marketing Estratégico de los Canales de Distribución. Editorial Granica.
- Dogana, Fernando. 1984. España. Psicopatología del consumo cotidiano. Editorial Gedisa.
- Drucker, Peter. 1966. Bs.As. La Gerencia de Empresas. Editorial Sudamericana.
- Fernández, Juan Carlos y Diez de Castro Enrique. 1993. España. Distribución Comercial. Editorial Mc.Graw Hill.
- Hermel, Philippe. 1990. España. La Gestión Participativa. Editorial Gestión 2000.
- Hill, W. Charles y Jones R. Gareth. 1996. Colombia. Administración Estratégica. Un Enfoque Integrado. Editorial Mc.Graw Hill.
- Kotler, Philip. 1989. México. Mercadotecnia. Editorial Prentice Hall.

- Lambin. J.J. 1988. Madrid. Marketing Estratégico. Editorial Mc.Graw Hill.
- Loudon, L. David y Della Bitta J. Albert. 1995. México. Comportamiento del consumidor: Conceptos y Aplicaciones. Editorial Mc.Graw Hill.
- Mintzberg, Henry y Quin B. James. 1993. México. El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Montaña, Jordi. 1990. España. Marketing de Nuevos Productos. Editorial Hispano Europea.
- Morcillo, M. Francisco y Beker A. Victor. 1997. Madrid. Economía: Principios y Aplicaciones. Editorial Mc.Graw Hill.
- Olenick, J. Arnold. 1994. España. Cómo Gestionar las Finanzas para Obtener Beneficios. Editorial Granica.
- Orlando, Juan José y González E. Daniel. 1997. Bs.As. Distribución y Marketing. Editorial Macchi.
- Pendás, Eugenio y Mondino Diana. 1994. Bs.As. Finanzas para Empresas Competitivas. Editorial Granica.
- Peppers, Don y Rogers Martha. 1996. Bs.As. Uno por Uno: El Marketing del Siglo XXI. Editorial Javier Vergara Editores.
- Porter, E. Michael. 1992. México. Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Compañía Editorial Continental S.A.
- Rapp, Stan y Collins L. Thomas. 1995. México. Ganadores del Maximarketing. Editorial Mc. Graw Hill.
- Revista Apertura, año 1994. Bs.As. No 52.
- Sallenave, Jean Paul. 1994. Bogotá. La Gerencia Integral. Grupo Editorial Norma.

- Senge, M. Peter. 1992. Argentina. La Quinta Disciplina. Editorial Granica.
- Serra, Roberto y Kastika, Eduardo. 1994. Bs.As. Re-estructurando empresas. Las nuevas estructuras de redes para diseñar las organizaciones del próximo siglo. Ediciones Macchi.
- Shultz, Don, Tannenbaum Stanley y Lauterborn Robert. 1997. Argentina. Comunicaciones de Marketing Integradas. Editorial Granica.
- Soler, Pere. 1993. Barcelona. Estrategia de Comunicación. Ediciones Gestión 2000.
- Trout, Jack y Ries Al. 1989. México. Posicionamiento. Editorial Mc.Graw Hill.
- Trout, Jack y Rivkin Steve. 1992. México. El Nuevo Posicionamiento. Editorial Mc.Graw Hill.
- Trout, Jack y Ries Al. 1993. España. Las 22 Leyes Inmutables del Marketing. Editorial Mc.Graw Hill.
- Trout, Jack y Ries Al. 1994. España. Marketing de Guerra. Editorial Mc.Graw Hill.
- Wilensky, Alberto. 1993. Bs.As. Marketing Estratégico. Editorial Tesis Norma.