

# UCES

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS  
EMPRESARIALES Y SOCIALES

## TESIS

MAESTRIA EN MARKETING ESTRATEGICO

Estudio y análisis del uso e influencia  
de recursos de investigación de mercado  
en empresas PYMEs argentinas.  
Propuesta de cambio.

---

Alumno: Martín Repp - Tutor: Dr. Rubén Rico

---

Buenos Aires, 2010



## **INDICE**

<b>I. INTRODUCCION</b>	<b>5</b>
<i>MARCO GENERAL</i>	
<b>II. HIPOTESIS</b>	<b>11</b>
II.a. Objetivos generales	11
II.b. Objetivos específicos	11
II.c. Resultados esperados	12
<i>MARCO TEORICO</i>	
<b>III. FISONOMIA DE LA EMPRESA PYME</b>	<b>13</b>
III.a. Dimensionamiento	13
III.b. El valor de las PYMES	15
III.c. Problemas de crecimiento y perdurabilidad	17
III.d. Evolución del negocio y control del progreso	20
<b>IV. LA EMPRESA PYME FRENTE A LA INFORMACION DEL MERCADO</b>	<b>23</b>
IV.a. La investigación	23
IV.b. Motivaciones y percepción de valor	26
IV.c. Surgimiento de nuevas necesidades	30
<b>V. MANAGEMENT Y PYME</b>	<b>33</b>
V.a. Estrategia	33
V.b. Más sobre las ventaja competitivas	35
V.c. Ambito competitivo	37
V.d. Innovación	39
V.e. El empresario PYME en el mercado globalizado	42

## *MARCO DE LA INVESTIGACION*

<b>VI. DIAGNOSTICO SOBRE EL USO E INFLUENCIA DE RECURSOS DE INVESTIGACION DE MERCADO EN EMPRESAS PYMES</b>	<b>45</b>
VI.a. Unidades de análisis y detalles del relevamiento de datos	46
VI.b. Experiencia en el uso de la investigación de mercado	49
VI.c. Uso de otras herramientas de mediciones de mercado	51
VI.d. Grado de influencia y percepción sobre la utilidad de la investigación de mercado en el desarrollo de los negocios	55
VI.e. Definición de las causas del uso o no uso de la investigación de mercado	58
VI.f. Contraste con el concepto de investigación continua	61
<b>VII. DIMENSIONES DE LA INVESTIGACION EN PYMES</b>	<b>64</b>
VII.a. Alcances y objeto de estudio	64
VII.b. El estudio de la competencia - Métodos y aspectos considerados	65
VII.c. Conceptualización de la competencia	68
<b>VIII. EL EMPRESARIO PYME POR EL EMPRESARIO PYME</b>	<b>70</b>
VIII.a. Personalismo	70
VIII.b. El rol de la intuición	73
VIII.c. Pensamiento estratégico del empresario PYME	76
<b>IX. ¿EL CONSUMIDOR SUBESTIMADO?</b>	<b>78</b>
IX.a. Conocimiento sobre las expectativas del consumidor y naturaleza del propio negocio	78
IX.b. ¿Por qué me elige mi cliente?	81
IX.c. Orientación al consumidor	82
IX.d. Ideología del empresario PYME respecto del concepto de necesidades del consumidor y detección de las mismas	83
IX.e. Lanzamiento de productos. Parámetros de desarrollo.	86

*MARCO PROPOSITIVO*

<b>X. CONCLUSIONES FINALES</b>	<b>90</b>
X.a. Agudizando las decisiones	91
X.b. Inversión en investigación de mercado	93
X.c. Teoría sobre resultados esperados en el negocio ante el cambio de conducta	96
X.d. Generación de valor en productos y servicios a partir del conocimiento	99
<b>XI. BIBLIOGRAFIA</b>	<b>103</b>

## **I. INTRODUCCION**

Tratar el fenómeno de la conformación y desarrollo del sector PYME en el mercado argentino nos invita a recorrer una multiplicidad de enfoques que nos permiten entender parte de su fisonomía, más allá de su heterogeneidad determinada por las actividades y formas que adquieren las empresas que las conforman.

Referirnos a las empresas PYMES significa aludir a un segmento empresarial diferenciado, particular, que hoy por hoy continúa siendo un actor importante en la generación de empleo y principal aportante de riquezas, no sólo en nuestro mercado local sino en muchos de los mercados mundiales; protagonista en los procesos de transformación económica del país y víctima de sucesivos vaivenes que afectan a los sectores productivos de la nación.

Sin embargo, al acercarnos a un análisis profundo y posarnos sobre destacadas características, podemos interpretar factores comunes que determinan éxitos y fracasos en las performances de cada una; que curiosamente exceden las actividades y permiten resaltar muchos manifiestos teóricos.

La orientación al mercado parece ser una de ellos, en donde se torna inevitable enfocar el análisis del uso de la investigación de mercado como la herramienta que permite la detección de oportunidades derivadas de necesidades insatisfechas de los consumidores; que más tarde deberán ser traducidas en productos o servicios que generen valor para estos.

A priori surgen interrogatorios sobre la posibilidad, en los tiempos que corren, de conformación de una nueva empresa o desarrollo de nuevos productos o servicios prescindiendo de este instrumento, y aún así, determinar la factibilidad ya no sólo de que se constituyan como un éxito sino simplemente de ser aceptados por el segmento al que será dirigido.

La pregunta surge casi inevitablemente: ¿Puede una empresa establecer concientemente ventajas competitivas, evolucionar y volver más perdurable su participación sin esta guía de mercado?

Tras esta, el siguiente interrogante gira en torno al grado de influencia que tiene la investigación de mercado sobre los resultados de una empresa, ya sea a instancias de su conformación o en el éxito relativo de sus productos.

La vorágine de nuestra actual economía globalizada nos otorga el beneficio de la duda. Aún en esta era de "sobreinformación" no podemos aseverar que sean muchos los espíritus emprendedores que entienden que en la actualidad se necesita más que coraje e intuición empresaria para hacer de una idea un negocio rentable.

Si bien estos forman, junto a la creatividad e innovación, los ingredientes esenciales de todo buen emprendimiento, la dinámica del mercado exige del empresario un exhaustivo análisis del mercado y sus actores principales. Conocer estos datos conlleva a entender "por donde pasa el negocio".

No obstante, la experiencia parece indicarnos que no sólo los empresarios PYMEs profanan los libros sagrados del marketing, librando el futuro de sus negocios solamente a la perspicacia empresaria. No serán pocos los casos en los que la intuición pretenda generar un beneficio diferenciador e indicar los parámetros sobre los que deberán estar encuadrados los productos y servicios generados para responder eficazmente a la demanda de los consumidores; y a su vez, que este beneficio sea reconocido y perdurable en el tiempo.

Es aquí donde entra en juego el concepto de ventajas competitivas, ya que estas serán las que otorguen chances a cualquier emprendimiento de incursionar en un mercado desarrollado. Encontrar beneficios que lo diferencien, perdurables en el tiempo, es lo que hará al empresario encontrarse ante una oportunidad concreta con posibilidades de desembocar en un negocio rentable.

El fantasma de la copia se hace así presente, a veces enmascarado; y que no sólo produce resultados movilizantes en el mercado, dado que no satisfacen una necesidad latente, sino que por el contrario, incentivan una lucha que atenta contra la rentabilidad del sector. Muchas veces, consecuencia de esto son el sinfín de productos que integran el grupo de los llamados estandarizados, con características diferentes pero que no simbolizan en el fondo un beneficio representativo para su mercado meta.

Pero en las actuales condiciones cambiantes del mercado y ante la nutrida competencia presente en casi todos los sectores, las empresas PYMES siguen avanzando y se siguen desarrollando. A menudo sin la noción clara de valor que sostiene el segmento en donde compiten o sin saber qué es lo que motiva a los consumidores a adquirir sus productos.

Sin embargo, esto no se presenta como un impedimento. Los empresarios parecen guiarse más por observaciones superficiales del mercado que por sus datos objetivos. La subjetividad gana así terreno por sobre la ecuanimidad de los estudios y la opinión de los consumidores.

Tal vez la clave se centre en entender que en estos tiempos la información conlleva un poderío que permite desarrollar productos con mayores performances y con mejores respuestas. Esto es reflejo del predominio de marcas y productos, aunque en estos tiempos dicho predominio resulte cada vez más efímero.

Los negocios hoy han tomado dimensiones extraordinarias producto de la globalización y la información que ha adquirido singular relevancia, convirtiéndose así mismo en parte de un mito que permite desafiar a cualquier investigador.

En estos días, sólo la información proveída de los mercados puede acercar a las direcciones de las empresas a sus clientes y evocar sus deseos. Hoy los ejecutivos de empresas utilizan herramientas de investigación para acceder

al conocimiento sobre los consumidores y a través de ellos generar valor en sus productos.

Una pregunta se desprende entonces para saber si la falta de un sondeo previo a cualquier lanzamiento torna improbable o por lo menos dudoso el acceso al éxito empresario: ¿porqué la intuición del empresario PYME se encuentra entre los caminos más transitados a la hora de emprender un negocio? Surge así un nuevo desafío, que es el de descubrir que influencia tienen sobre el éxito o fracaso de los negocios el uso o no de la investigación.

Así mismo cabe pensar que aunque parece improbable que en un contexto de mercado saturado y globalizado una compañía pueda participar sin una marcada diferencia sobre sus competidores ¿cuántas empresas son concientes de esto?

Sin embargo, si contar con la información y, más aún, hacer uso eficaz de esta resultase una situación sinecuanum para garantizar la supervivencia de las empresas, seguramente parte de la economía dejaría de estar en manos de las PYMEs.

Es por esto que el primer argumento que surge al pensar en el uso relativo que le otorga el empresario PYME a estos recursos es su falta de conocimiento o conciencia sobre su potencial. No obstante, pueden determinarse otras cuestiones que interfieren en la relación entre esta categoría de empresas y los recursos disponibles en investigación.

Si entendemos que el análisis de un negocio da lugar al desarrollo de un plan, conforme a la información que otorgue conocimiento sobre el terreno donde las empresas operan, su posición e indicios sobre como competir; podemos deducir que ante la falta de datos concretos sobre el mercado, pueden surgir incapacidades no sólo para generar ventajas competitivas sino también para construir una estrategia de negocio de largo plazo que

permita a las empresas PYMEs huir parcialmente de la coyuntura y mostrar un desempeño adecuado a las exigencias actuales.

Ambos conceptos entonces se ven entrelazados. Elaborar una estrategia de largo alcance en el tiempo implica resolver qué rumbo tomará el negocio, que sectores se ocuparán, que recursos se asignarán y qué ventajas valoradas por el consumidor se dispondrán en función de las fortalezas y debilidades con las que se cuentan. Así la estrategia no sólo permite enmarcar el camino a seguir sino que asimismo facilita el monitoreo de la gestión.

Pero para establecer estos parámetros, sin duda, se necesita información. Hoy por hoy, la omnipotencia que presentan muchos empresarios ante estos nuevos postulados resume situaciones que a menudo se ven en el mercado argentino; como aquellas empresas que adquieren éxito dentro de un contexto macroeconómico que por momentos se torna favorable, pero desprovistas de rumbo frente a cambios de escenarios posteriores suscitados por la propia dinámica del mercado. La falta de adaptación a estos cambios por no acceso a información que los prevenga se transforma en su principal amenaza de arrojo al ostracismo.

Frente a este escenario y ante la marcada incidencia de la investigación de mercado en estas enunciaciones que devienen en interrogantes, este estudio aspira a determinar el uso de esta herramienta en lo cotidiano por parte de las empresas PYMEs y de qué forma influyen en las decisiones de las organizaciones en el mediano y largo plazo, como en sus reacciones ante los cambios.

Pretende además dimensionar el rol de la intuición empresarial en el management, como así también, desarrollar una visión sobre los objetivos que las empresas persiguen a través de la investigación, sean formales o no; determinar que valor otorgan los empresarios a este recurso, cual es la conciencia que poseen sobre sus alcances y los prejuicios que pesan sobre esta herramienta.

No se hará hincapié así en la descripción de las metodologías de investigación, ya que no serán consideradas funcionales a los objetivos del trabajo y a los postulados que se desean develar. Sí se intentará esclarecer si existe un modelo de gestión que comulgue con estas herramientas de uso relativamente joven y conjugar una conclusión sobre experiencias empresariales que trascienda el inconciente colectivo y permita desenvolver con objetividad una realidad de antemano aseverada.

## MARCO GENERAL

## II. HIPOTESIS

*La mayoría de las empresas PYMES argentinas no utilizan la herramienta de investigación de mercado como guía para la toma de decisiones. Estas son guiadas por la intuición del empresario, quien utilizando recetas que en otro contexto o para otras aplicaciones le otorgaron resultados, busca generar una estrategia empresarial.*

Dicha estrategia en la mayoría de los casos no se presenta como de largo plazo ni pretende desarrollarse a la sombra de una o varias ventajas competitivas, sino que por el contrario, se desenvuelve como el aprovechamiento de una situación de mercado favorable o en respuesta a una problemática de mercado particular.

En los casos en los que efectivamente la investigación es utilizada, sus conclusiones no son explotadas eficientemente de forma tal que puedan convertirse en un motor generador de conceptos de valor para el consumidor que contribuyan al posicionamiento de la empresa.

### II.a. OBJETIVOS GENERALES

Establecer un modelo de comportamiento común en la gestión del empresario PYME de cara a la utilización de la investigación como herramienta que contribuye a lograr la perpetuidad en el mercado. Proponer a partir de esto una estrategia de cambio que permita optimizar la gestión.

### II.b. OBJETIVOS ESPECIFICOS

. Obtener las argumentaciones antepuestas a la utilización o no de la investigación de mercado como herramienta de gestión.

- . En los casos en los que sí el estudio del entorno es un elemento de uso frecuente u oportuno, determinar cuáles fueron las ventajas de su utilización en una empresa de estas características.
- . Determinar los métodos de investigación más utilizados en esta categoría de empresas.
- . Establecer qué influencias tuvieron las conclusiones obtenidas en las investigaciones sobre las decisiones tomadas a posteriori.
- . Identificar cuál fue el propósito que impulsó la realización de este trabajo y, sobre todo, cuál es el análisis que realizan de este instrumento luego de su experiencia.
- . Confrontar dicho modelo de gestión con la teoría y obtener así un concepto orientador.

## **II.c. RESULTADOS ESPERADOS**

Generar un modelo de gestión empresarial PYME en relación al uso de la investigación de mercado, que en comparación con los modelos teóricos arroje resultados comparativos que sirvan a estas para evaluar su potencial de uso.

Servirá de incentivo para su evaluación como herramienta guía para la generación de valor en productos y servicios, que permitan desplegar mayor rendimiento en estas compañías y ocupar así un papel protagónico en el mercado.

## *MARCO TEORICO*

### **III. FISONOMIA DE LA EMPRESA PYME**

A fines de entender algunas de las características que se expondrán en este trabajo, relacionadas con la afinidad e influencia que adquiere la investigación de mercado en este segmento de empresas, es particularmente necesario dimensionar y clasificar a las empresas PYMEs; ejercicio que permitirá realizar una primera contextualización e interpretar a priori que la envergadura de las organizaciones puede establecer una relación directa con las posibilidades de acercamiento a ciertas herramientas, entre ellas, aquellas relacionadas con estudios del mercado en donde opera.

Si bien este tipo de recursos no es capital exclusivo de las grandes compañías, podría establecerse que ciertas falencias en la gestión de marketing de empresas PYMEs encuentran sus raíces en la falta de información comercial.

#### **III.a. DIMENSIONAMIENTO**

Siguiendo la clasificación del Ministerio de Economía de la Nación, las empresas PYMES presentan determinadas características y se hallan agrupadas por cualidades relacionadas con la cantidad de personal, los volúmenes de producción y ventas y el valor de los activos aplicados a los procesos productivos. Sin embargo, sus leyes resultan insuficientes a la hora de integrar conceptos determinantes como el de Calidad.

Cabe aclarar también que existen distintos criterios de clasificación en la categoría; y a su vez, estos pueden variar según el país o dentro del mismo territorio.

En la Argentina, los límites fijados para las variables anteriormente expuestas son los siguientes de acuerdo a la actividad:

	Industria	Comercio y Servicio	Transporte	Agricultura
<b>Personal ocupado</b>	300	100	300	-
<b>Ventas anuales (*)</b>	18	12	15	1
<b>Activos (*)</b>	10	2,5		3

(\*) Millones de pesos - Res. M. de E. N° 401/89, 208/93, 52/94.

Esta categoría a su vez está reglamentada por su resolución que establece además una segmentación de acuerdo a la cantidad de personas ocupadas:

	Comercio y Servicios	Industria y Transporte
<b>Microempresas</b>	Hasta 3 personas	hasta 10 personas
<b>Pequeñas empresas</b>	Entre 4 y 15 personas	Entre 11 y 50 personas
<b>Medianas empresas</b>	Entre 16 y 100 personas	Entre 51 y 300 personas

La SEPYME, organismo que regula el sector en nuestro país, establece una categorización de acuerdo a los montos máximos de ventas anuales según la actividad desarrollada por cada compañía; regulación enmarcada en su Disposición 147/2006:

Tamaño / sector	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
<b>Microempresas</b>	\$ 456.000	\$ 1.250.000	\$ 1.850.000	\$ 467.000	\$ 480.000
<b>Pequeñas</b>	\$ 3.040.000	\$ 7.500.000	\$ 11.100.000	\$ 3.366.000	\$ 3.000.000
<b>Medianas</b>	\$ 18.240.000	\$ 60.000.000	\$ 88.800.000	\$ 22.440.000	\$ 24.000.000

Según el INDEC, el peso de las empresas PYMEs dentro de la actividad económica del país se ve reflejado a través del siguiente cuadro; en donde se ve expresado lo dicho hasta aquí sobre el protagonismo del sector en todos los índices. Este representa un 70,8% de la generación de recursos y se presenta como el fragmento impulsador de empleo por naturaleza, debido a la gran superioridad numérica por sobre las consideradas grandes empresas (894.169 sobre 2.264 grandes empresas).

División entre Grandes y pequeñas empresas								
Empleo								
	INDUSTRIA	%	SERVICIO	%	COMERCIO	%	TOTAL	%
<b>PYMES</b>	745.592	74	1.084.561	96	962.457	72,5	2.792.610	80,6
<b>Grandes Empresas</b>	262.317	26	45.162	4	364.263	27,5	671.742	19,4
<b>Total</b>	1.007.909	100	1.129.723	100	1.326.720	100	3.464.352	100
Valor Agregado Bruto miles de pesos								
<b>PYMES</b>	17.313.622	58,1	16.382.954	90,8	12.938.440	71,7	46.635.016	70,8
<b>Grandes Empresas</b>	12.473.777	41,9	1.667.972	9,24	5.111.652	28,3	19.253.401	29,2
<b>Total</b>	29.787.399	100	18.050.926	100	18.050.092	100	65.888.417	100

Fuente: INDEC

### **III.b. EL VALOR DE LAS PYMES**

En los últimos años de la historia industrial, las PYMES han demostrado que no son un sector marginal de la dinámica de los mercados, o sea que el escenario mundial no está plenamente dominado por los grandes conglomerados multinacionales. Estas, aún cargando con sus limitaciones, representan un segmento de competencia mundial que demuestra un gran dinamismo.

Unos de los valores que aporta fundamentalmente las PYMES es la diversificación del aparato productivo y, consecuencia de esto, una democratización del mercado, no sólo desde el punto de vista del consumo sino también contribuyendo fuertemente al incremento de la oferta laboral.

Desde el consumo, ya que producen artículos a precios competitivos y aportan diversidad de oferta. Desde el mercado laboral, junto a la obra pública, siendo los sectores que activan la generación de capital y contribuyen activamente a la mejora de los indicadores sociales. Se asegura de esta forma una descentralización de la mano de obra permitiendo una mayor armonía de dicho mercado.

Asimismo, contribuyen fuertemente al desarrollo y descentralización regional, ya que si bien Buenos Aires podría determinarse como el epicentro de la actividad comercial en nuestro país, el desarrollo de empresas PYMEs expande fuertemente la actividad económica hacia el interior del país.

No obstante, tras la visión de algunos autores, estas empresas poseen, por su naturaleza, diversas ventajas y desventajas frente al mercado. Estas, bien vale la pena destacarlas a efectos de entender conceptos que posteriormente se analizarán y a través de los cuales se argumentará en diferentes sentidos, ya que se trata de valoraciones subjetivas que a lo largo del trabajo podremos interpretar y, a algunas de ellas, juzgar diferente.

Entre las ventajas, podemos destacar la capacidad de aprovechamiento de los recursos humanos, la contribución a una mejor distribución económica entre los sectores más bajos de la población, la capacidad de adaptación y asimilación de tecnologías diferentes, la flexibilidad de producción frente a la demanda real de mercado, la contribución a la producción local y la agilidad para la toma de decisiones.

Esta última característica se atribuye a la administración directa por parte de los titulares de las compañías y a la fluidez de información; y se convertirá en un aspecto que tomará particular relevancia a instancias del estudio de los fundamentos que influyen en el desarrollo de productos y servicios que las mismas compañías comercializan.

Pero así también las PYMEs presentan inconvenientes comunes que confluyen aunque tengan su origen en diferentes actividades. Sólo algunos de ellos son la falta de recursos y respaldo económico, la falta de competitividad por una baja economía de escala, la alta sensibilidad frente a los avatares económicos (inflación o devaluaciones), la escasa posibilidad de acceso a créditos, las limitaciones productivas y la falta de información de mercado y de los procesos productivos. Acompañan a estos la baja

inversión en la mejora de la infraestructura, los bajos márgenes de operación, el personal poco capacitado y los mínimos controles de calidad.

De esta forma, puede concluirse que en las PYMEs a las ventajas se las puede relacionar con su capacidad administrativa y a las desventajas con cuestiones económicas.

### **III.c. PROBLEMAS DE CRECIMIENTO Y PERDURABILIDAD**

Si bien la falta de recursos financieros, en conjunto con otros problemas a los que día a día se enfrenta el empresario PYME (escaso apoyo oficial, controles gubernamentales, tasas impositivas, alto costo de las fuentes de financiación, entre otros) forman parte del abanico de causas del problema de crecimiento y perdurabilidad de las empresas; los analistas de mercado tienden a identificar las fallas dentro de las estructuras mismas de las compañías, sobre todo en la gestión de sus responsables.

Sin desestimar el entorno adverso a los que este tipo de empresas suele enfrentarse en nuestro país, es cierto también que algunas PYMEs consiguen progresar y crecer en un mismo medio. Se pone de manifiesto así que el papel del gerenciador pasa a cumplir un rol destacado en la gestión que permite a las empresas perpetuarse.

Si bien existen temáticas sobre las cuales pueden encontrarse falencias respecto a los modelos teóricos de gestión (ventas, producción, control financiero, planificación, etc.), se destacan ciertas cuestiones que hacen al corazón del negocio y que juegan un papel preponderante a la hora de mantener vigente la empresa.

Se destacan fundamentalmente entre ellas el desapego al análisis y consecuente desatención de las preferencias del consumidor, como así también una falta de orientación a segmentos de mercado. Esto es consecuencia, en el general de los casos, de la inexistencia de planes de

negocios formales y de la no disposición de sistemas de detección de oportunidades, ya que las empresas PYMEs no suelen contar con procedimientos de obtención y almacenamiento de información de mercado, lo cual no les permite generar acciones adaptadas a las necesidades de los consumidores.

Casi consecuentemente los problemas de establecimiento de estrategias generan también la inexistencia de planes alternativos ante contingencias, y mas bien en Argentina, la respuesta reactiva ante estas contingencias se vuelve parte central de una pseudo estrategia. Así también, la no existencia de una planificación formal se emparenta estrechamente con lo que más adelante se desarrollará como temática dentro del trabajo, que es el fuerte personalismo del empresario PYME, aunque también por la consecuente falta de comunicación dentro de la organización. De esta forma, el destino de cada una de las compañías se ve estrechamente relacionado con los procedimientos de su conductor. La omnipotencia y centralización se muestran como algunos de los principales inconveniente en el camino al desarrollo de estas empresas.

Gary Hamel en su libro "Competiendo por el futuro" explica que, en cierta forma, hay que desaprender el pasado:

"Para prevenir la extinción, a veces es suficiente mantener un cierto grado de variedad genética. Pero, ¿qué ocurre si el entorno ya está cambiando rápidamente? ¿Qué ocurre si la empresa ya está llena de -clones- anticuados? En esos casos, es necesaria una –terapia de sustitución de genes-. Los genes que son defectuosos en la nueva situación de la industria deben ser sustituidos por genes sanos. Como mejor se describe en términos empresariales: la eliminación de los genes defectuosos es por medido de la palabra –desaprender-. Aunque está muy en boga crear una organización capaz de aprender, sólo es la mitad de la solución. También es importante crear una organización capaz de desaprender. [...] Para crear el futuro, una empresa tiene que desaprender al menos parte de su pasado. Todos

estamos familiarizados con la curva de aprendizaje, ¿pero con la curva del olvido, es decir, la tasa a la que una empresa puede desaprender los hábitos que le impiden tener éxito en el futuro?".<sup>(1)</sup>

Otra cuestión importante y que también será analizada de forma particular es el singular desconocimiento de la verdadera naturaleza del negocio, es decir, una imposibilidad de definir porqué el cliente le compra efectivamente a la PYME y, para el caso en donde la empresa no tiene contacto directo con los consumidores, la falta de entendimiento sobre el perfil de estos. Dentro de este contexto, se puede adicionar el desconocimiento sobre aspectos centrales de la competencia, es decir, sobre niveles de información algo más profundos que permitan determinar fortalezas y debilidades y validar así ventajas competitivas propias.

Asimismo, la ausencia de políticas de mejora continua es un factor determinante, ya que más allá de la voluntad del empresario de optimizar los diferentes procesos en sus empresas, si estos no responden directamente a relacionar de mejor forma sus productos o servicios con sus clientes, dichos progresos no se materializarán como mejoras productivas. Serán más bien características que se constituirán como atributos en los productos y que de ninguna forma actuarán como beneficios concretos ante los ojos de los consumidores.

Otros inconvenientes, que si bien no serán abordados en profundidad, hacen al entendimiento de las deficiencias en las compañías que atentan directamente contra su perdurabilidad en el mercado. Entre ellos, la resistencia al cambio y adaptabilidad se encuentra entre las más comunes. Así, muchas empresas tienden a mantener una posición pasiva, aunque a veces esta no represente un presente económico favorable ni mucho menos un futuro prometedor. Dicha conducta será difícil de identificar como causa o consecuencia de la desvinculación con la investigación de mercado.

---

<sup>1</sup> Hamel G y Prahalad C.K. *Compiendo por el Futuro*. Buenos Aires. Ed. Ariel. 1995.

### **III.d. EVOLUCION DEL NEGOCIO Y CONTROL DEL PROGRESO**

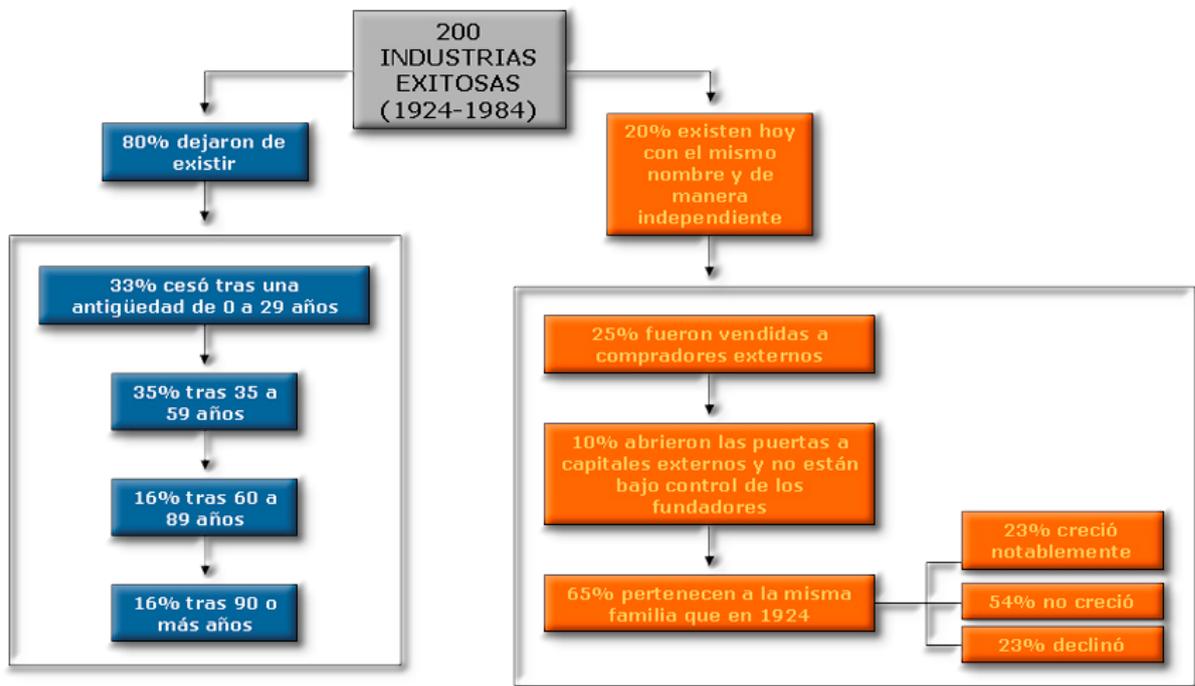
Sin dudas, uno de los principales desafíos que enfrentan las PYMEs se da durante la etapa de crecimiento. Aquellas empresas que consiguen perdurar en el tiempo, se enfrentan a nuevos paradigmas que en la mayoría de los casos deben ser resueltos con la misma organización, que si bien le permitió superar con éxito obstáculos propios de una empresa en desarrollo, muchas veces, dicho crecimiento deja a esta al límite de su estructura.

Comienza aquí una etapa crucial en la cual el empresario se encuentra ante el reto de delegar la toma de decisiones. Si embargo, como concluiremos más adelante, en la mayoría de los casos esto no se da de esta forma, ya que el nuevo modelo encuentra al gerenciadore sobrepasado por el caudal completo y heterogéneo de decisiones a partir de las cuales la imposibilidad de atenderlas genera una parálisis en el ritmo de crecimiento.

Efectivamente, es en esta etapa en donde los errores devenidos de este tipo de planteos suelen pagarse aún más caros que el costo de incorporación de nuevos recursos humanos idóneos que permitan responder con eficacia mediante acciones de coordinación y control, más aún sobre temas que requieran de una toma de decisiones ágil.

En pos de gerenciar eficientemente el crecimiento, este nuevo formato organizacional no sólo se vuelve necesario para poder diligenciar decisiones, sino más importante aún, para que el líder pueda avocarse a la tarea de establecimiento de metas a corto, mediano y largo plazo; y pueda así la empresa ingresar en una etapa de planificación estratégica.

Como ejemplo de este modelo, Alejandro Cardozo expone estadísticas que demuestran la performance de 200 empresas argentinas exitosas durante 60 años, entre 1924 y 1984:



Notas:

- Cada empresa estudiada tenía veinte o más empleados y por lo menos cinco años de antigüedad en 1924.
- Las industrias que crecieron, aumentaron su personal en más del 10% entre 1924 y 1984.
- Las industrias que declinaron son las que han reducido su personal en más del 10% entre 1924 y 1984.

\* El crecimiento fue medido por la variación en cantidad del personal empleado a lo largo de sesenta años, superior o inferior al 10% de los niveles de 1924.

Fuente: adaptado de Alejandro Pablo Cardozo. PYMES 'S – Intuición y Método.

Sin embargo, una nueva estructura podrá gestarse sólo si la empresa desarrolla el criterio de departamentización, es decir, que el empresario debe delegar responsabilidades y otorgar independencia sobre los jefes de cada área, exigiendo resultados pero permitiendo espacios para la toma de decisiones responsable.

De vital importancia será el modo en que los propios jefes de sector asuman los nuevos desafíos. Si bien estos colaboradores por lo general se desarrollan bajo la sombra de un líder paternalista, parte relevante del éxito de los procesos de transición en etapas de crecimiento en las empresas no sólo se define en la forma en que el empresario seleccione sus mandos medios, sino que además cobrará un peso destacado la forma en que este aliente su crecimiento y deje espacio para las tomas de medidas de inferior

jerarquía; permitiendo así una preparación adecuada para enfrentar en el futuro situaciones de mayor complejidad.

De esta forma, el empresario se desliga de un amplio espectro de actividades operativas, pasando a operar en un campo más estratégico y político. En esta etapa surge una doble evaluación del nuevo paradigma, en la que el empresario pone a prueba los riesgos en la delegación de decisiones de menor rango y, por parte de los mandos medios, adquiriendo cada vez mayor confianza sobre su idoneidad.

Estas son las cuestiones centrales que diferencian a una pequeña de una mediana empresa, más allá de sus recursos y número de empleados; que es el grado de madurez que presenta ante el desafío del progreso y el manejo de las reminiscencias de etapas anteriores que cobren vida en la nueva etapa, particularidad propia de todo procesos de desarrollo.

## **IV. LA EMPRESA PYME FRENTE A LA INFORMACION DEL MERCADO**

### **IV.a. LA INVESTIGACION**

Dada la temática del presente trabajo, es menester desarrollar el concepto de investigación de mercado, dimensionarlo y su vez desmitificarlo para lograr enmarcar su análisis fuera de un concepto rígido y entender a esta herramienta en una dimensión más amplia. Tanto es así, que para comprender el fenómeno que se da en las empresas PYMEs deberemos tal vez flexibilizar la aceptación sobre las metodologías de obtención de información y los procesos de análisis, ya que más allá de cuales estos fuesen, muchos son considerados por los mismos empresarios como verdaderos y efectivos estudios de mercados. Abocarnos exclusivamente a lo que dicta la teoría nos haría perder de vista comportamientos comunes que se dan en este sector.

No obstante, la teoría definitivamente no podrá ser relegada, ya que será necesaria para enmarcar este tipo de procedimientos, estableciendo así parámetros de efectividad y veracidad en los resultados obtenidos, como así también posibles efectos traducidos en la performance de los negocios.

Si entendemos a la investigación de mercados como el proceso de obtención de información que permite conocer a los actuales y potenciales clientes para que de esta forma podamos saber acerca de sus gustos y preferencias, clase social, rango atareo, ocupación, educación, ubicación geográfica, como así también sobre sus motivaciones; sería ilógico pensar y determinar firmemente que las empresas PYMES no realizan ningún tipo de estudios de estas características. Sin embargo, como mencionábamos anteriormente, estructurar el concepto sólo dentro de la órbita teórica podría llevarnos a creerlo efectivamente.

Tal vez sí pudiésemos conjeturar en este sentido si analizamos más estrictamente el grado de conocimiento del mercado que las empresas PYMEs logran obtener tras los estudios que emplean, ya que muchas variables son muy difíciles de medir aún cuando se realicen en un ámbito profesional y bajo técnicas desarrolladas.

Hay que entender primeramente que la investigación de mercado no es un recurso que en sí genera un mejoramiento en los procesos o desempeños de las empresas, sino que es una herramienta a partir de la cual se genera un conocimiento que deberá traducirse en respuestas favorables de estas compañías para con sus actuales o potenciales clientes.

Se trata de un instrumento de producción de conocimiento, que nos permite procesar información, conocer un negocio, realizar juicios, elaborar estrategias y ejecutarlas en pos de la obtención de mejores resultados. En definitiva, contribuye con el empresario como guía ante el desafío de realizar una adecuada toma de decisiones.

Ahora bien, los procedimientos, la capacitación, el grado de conocimientos sobre estas técnicas y la experiencia de los recursos humanos intervinientes en los procesos de investigación efectivamente impactarán sobre los resultados obtenidos de estos y, más aún, sobre el análisis y buen entendimiento de la información arrojada.

Así, debemos diferenciar en esta instancia lo que son los datos obtenidos del mercado y lo que positivamente se entiende como información; que finalmente se traducirá en inteligencia de mercado.

A menudo podemos observar que muchos datos recabados, ya sea de manera planificada como de forma aleatoria, son tomados por gerentes u empresarios como verdades que pueden trasladarse a otros ámbitos o simplemente extenderse al común de la población como verdades comprobadas. De esta forma, numerosos ejemplos se convierte en casos emblemáticos de resultados engañosos producidos por no vislumbrar que se

tratan de representaciones potenciales de la realidad, pero que bien pueden encarnar solamente una pequeña parte de esa realidad.

Muchas veces estos datos generan en los gerenciadorees una imagen distorsionada del mercado, que fácilmente puede llevar a estos a tomar malas decisiones. Los datos recabados pueden conllevar o no significados. Podemos creer que la información es correcta por la especificidad de las referencias pero si estos no se prestan a ser interpretados como verdaderos significantes de una situación determinada, no se constituirán como información relevante.

En el mundo actual de los negocios, signado por la saturación de los mercados y la competencia transnacional, tomar decisiones con información poco precisa, basados en datos desacertados, puede desembocar en errores irreparables. Al respecto Vincent Varaba, en su libro *La Voz del Mercado* detalla:

“...Las decisiones a las que se enfrentan [millones de hombres y mujeres] se suceden cada vez más rápidamente, decisiones que afectan a más gente, dinero, tierras y recursos que nunca antes. Uno de los efectos de este *tempo* acelerado es que ha quedado reducido el tiempo disponible para comprobar la precisión de la información. A menudo la necesidad de actuar es tan grande que los datos se recopilan con prisa y se utilizan, suponiéndose que son adecuados. Lamentablemente, los datos son a menudo obsoletos o incorrectos, o las dos cosas”. (2)

En el mercado en el que hoy nos encontramos inmersos, el éxito relativo en los negocios está dado en cierta manera por el uso efectivo de la información, por la habilidad para procesarla y poder así generar juicios que determinen estrategias competitivas en el largo plazo.

---

<sup>2</sup> Vincent Varaba. *La voz del mercado*. Editorial McGraw Hill. 1992

Sin embargo, debe conjugarse el largo plazo con la velocidad que hoy muestran los cambios a nivel global, como así también con la coyuntura de los países subdesarrollados, que produce una sobrecarga en la toma de decisiones que lleva en muchos casos a una incapacidad de generar juicios racionales.

#### **IV.b. MOTIVACIONES Y PERCEPCION DEL VALOR**

Paradójicamente la investigación de las características del consumidor tal vez sea uno de los puntos más distantes de análisis para la empresa PYME y un elemento poco tenido en cuenta a la hora de la elaboración de las estrategias de negocio.

El estudio de las motivaciones de los consumidores es probablemente el más complejo, dado que no solamente se requiere de profesionales entrenados para obtener resultados o conclusiones sobre comportamientos subyacentes (lo que implica en la mayoría de los casos la contratación de una empresa especialista) sino que desde el comienzo se presenta como un tópico un poco difícil de comprender en su total magnitud para el caso de aquellos empresarios poco familiarizados con la actividad del marketing.

Hoy por hoy no basta con comprender objetivamente el proceso de compras de los consumidores, debido a que sus decisiones no son productos de procesos racionales que implican una evaluación de las alternativas de productos y su relación costo beneficio, optando por los que mejor performance demuestran. Entender que las decisiones de compras van mucho más allá de eso, con cuestiones que muchas de las veces ni el propio comprador identifica, es el punto de partida en la toma de conciencia de la importancia que esta información brinda. Pero en este sentido, la empresa PYME parece estar un poco separada de este concepto.

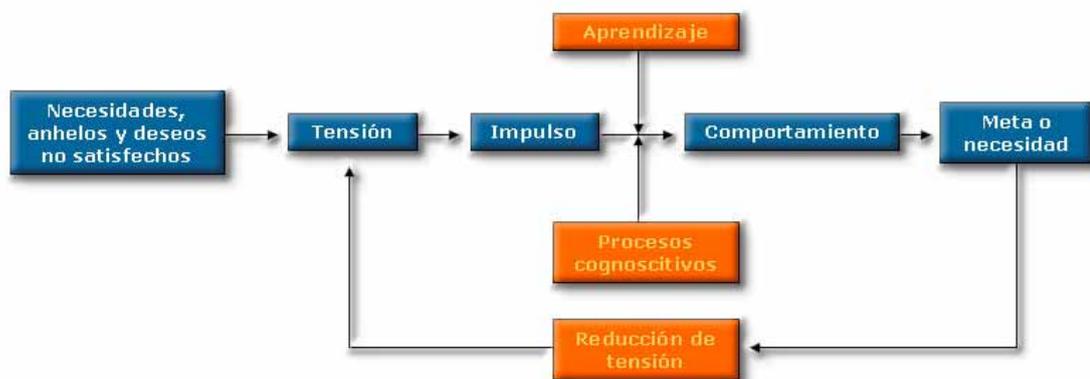
Debe entenderse que la segmentación del mercado es resultado de este proceso. Es producto de la noción de que todos los consumidores no pueden

ser tratados de la misma forma, pero sí existen conjuntos que manifiestan necesidades similares, que las empresas estudian para responder satisfactoriamente con sus productos.

Sumado a esto, el marketing moderno intenta ir más allá tratando de identificar valores que los consumidores depositan en los productos como resultado de la experiencia cognitiva que estos experimentan. Las empresas imponen en ellos una imagen generada a partir de mensajes publicitarios o promocionales de los cuales se valen los mercadólogos para generar valor de marca y responder así a expectativas más subliminales en los usuarios.

Estos mensajes permiten darle un significado a los productos con el cual el consumidor se identifica y se ve influenciado. A partir de esto, la compra se transforma en un proceso de reducción de tensión producida por una necesidad.

Schiffman en su libro "El comportamiento del consumidor" expone claramente el proceso de la motivación en los consumidores:



En este se ve reflejado un estado de tensión en los consumidores que produce un impulso que a su vez genera una acción tendiente a satisfacer su necesidad. Los procesos cognitivos juegan un papel preponderante a la hora de influir en dichos comportamientos. Sin embargo, este proceso se ve retroalimentado constantemente (y de esto se vale el marketing) por un nuevo estadio de tensión que se genera luego de la satisfacción de una nueva necesidad.

La llamada investigación motivacional es la encargada de develar estos conceptos, pero como ya dijimos, se requiere un analista profesional que permita enlazar resultados que arrojen una conclusión reveladora.

Si bien muy pocos empresarios PYMEs que contribuyeron a este trabajo demostraron ser concientes de la importancia en el proceso mercadológico de estos conceptos, sus investigaciones por lo general contemplan un estudio del consumidor a menor escala, siendo que la mayoría manifiesta saber el motivo por el cual son elegidos por sus clientes y qué es lo que buscan los consumidores de su segmento; pero todos están lejos de poder esgrimir cuestiones motivacionales profundas que se presenten como ejes centrales en las estrategias de las marcas.

Por el contrario, piensan al consumidor como un cliente con perfil racional. Sobre estos, es habitual que el empresario PYME pueda responder a preguntas sobre qué compran, en qué circunstancias y con qué frecuencia y cree saber qué los motiva a considerar tal o cual producto. Sin embargo, basta con visualizar publicidades de empresas que integran esta categoría para entender que los mensajes no contemplan cuestiones subliminales que intenten generar un simbolismo sobre los productos. Mas bien estos mensajes se estructuran bajo tonos comunicacionales más racionales, del tipo ofertas o invocando la calidad de los productos.

Es así cuando más se pone de manifiesto que los productos o servicios producidos por empresas PYMEs que compiten en segmentos de manera directa con empresas multinacionales o con aquellas que responden a necesidades más profundas del consumidor, se encuentran en otro escalón estratégico. Esto se revela más aún en aquellos segmentos en donde la participación de mercado se dirige sobre cuestiones que van más allá del precio, sobre todo en el campo de lo simbólico.

Entender el concepto de motivación del consumidor, a veces más claramente que los propios consumidores, nos acerca más a la noción de

valor que los usuarios otorgan a los productos. El empresario PYME, atento a los procesos más racionales de los mecanismos de compra, posiblemente pierda de vista este aspecto fundamental del marketing actual.

Sólo pensemos por ejemplo en una empresa productora de jeans. ¿Qué sería de ellos sin el ingrediente de marca que contempla todo el bagaje simbólico? Siendo que objetivamente varían de menor manera las calidades de una u otra marca, ¿porqué debería pagar una persona 2 o 3 veces más por obtener un producto de similares características?

¿Sobre qué están aplicando los compradores el sentido de valor en este tipo de productos?

Seguramente un estudio racional de comportamiento de mercado basado en secuencias de procesos de compra no daría ninguna explicación a esto. Tal vez una encuesta racional no podría debelar tal secreto en el consumidor ya que, de saberlo, este probablemente tampoco lo expresaría abiertamente.

El marketing de hoy hace foco en la generación de valor marcario, ya que entiende que el logro está dado sobre la generación de sentido de pertenencia a través de lo simbólico. Sonará un poco arcaico entonces pensar que los productos satisfacen sólo necesidades de índole primarias.

Emparentado con esto Schiffman declara:

“...La razón inicial para el estudio del comportamiento del consumidor fue la de permitir a los mercadólogos prever cómo reaccionarían los consumidores a los mensajes promocionales, y a comprender porque tomaron las decisiones de compras que realizaron.

Los mercadólogos supusieron que si sabían todo lo que había que conocer acerca del proceso de toma de decisiones del consumidor, podrían diseñar estrategias de mercadotecnia y mensajes promocionales que influyeran en la forma deseada (esto es, comprar el producto o servicio promovido por el mercadólogo).

[Antes] En la creencia de que la mercadotecnia era sólo economía aplicada, prevalecía la teoría del hombre económico, la que suponía que los consumidores son tomadores de decisiones racionales". (3)

El consumidor de hoy se construye a imagen y semejanza de las marcas y a su vez estas se retroalimentan para generar un sentido de empatía hacia los consumidores. Esto se da así también en compradores susceptibles a cuestiones más pragmáticas de los procesos de compra, como lo son las relacionadas con el precio o la calidad. Este tipo de consumidor también está sujeto a razones de simbolismo, que del mismo modo deberán ser identificadas por aquellas empresas que fabrican productos destinados a estos segmentos.

Cabe entender entonces que el comportamiento del consumidor difiere en cada acto, por lo tanto, se manifiesta de manera singular cada vez. Sin embargo, muchas veces estos actos diferentes responden a necesidades comunes. El mercadólogo debe entonces interpretarlas de la mejor manera para cumplir con el potencial comprador generando valor en aspectos relevantes para su persona.

#### **IV.c. SURGIMIENTO DE NUEVAS NECESIDADES**

La satisfacción paulatina de diversas necesidades en los consumidores trae aparejado el surgimiento de otras nuevas, ávidas de ser satisfechas por nuevos productos o servicios. Sin embargo, el empresario PYME parece desentenderse de este mecanismo, ya que su imposibilidad de acceder a datos motivacionales implica también desconocer cuando estos producen un vuelco hacia otros parámetros aún más sofisticados.

Esto da lugar al concepto dinámico en la construcción de necesidades. Así el individuo, en relación a sus experiencias e interacciones con su entorno, a medida que va satisfaciendo necesidades más básicas desarrolla otras más

---

<sup>3</sup> Schiffman, León G. Comportamiento del consumidor. Prentice Hall. México, D. F. 1991.

complejas a las que también tratará de satisfacer o insistirá mediante aspiraciones sobre aquellas a las que les son difíciles de atemperar, para transformarse luego en necesidades que en algún grado nunca terminan por satisfacerse por completo.

De esta forma, la mercadotecnia al igual que la investigación se complejizan y con ellas las estrategias empresariales toman otra dimensión. El marketing moderno debe valerse de nuevas herramientas de exploración y análisis que permitan acceder a mayor información del mercado, con mayor precisión sobre los gustos y aspiraciones de los clientes. Es trabajo del mercadólogo de estos días estar atento a estos cambios para que sus productos no pierdan vigencia y posicionamiento en la mente del consumidor.

Pero como es de entender, para acceder a esta profunda dimensión en la información acerca de los individuos, se deberá trabajar mediante técnicas a cargo de profesionales idóneos. Ningún relevamiento de datos objetivos podrá reflejar la verdadera naturaleza de los impulsos o motivaciones de los consumidores. De esta forma, se torna complejo que este tipo de información reveladora quede accesible a los gerenciantes de las PYMEs si no es a través de una investigación cualitativa formal. En general estos hacen frente al mercado con recursos de investigación más rudimentarios, a través de los cuales se torna difícil acceder a datos que permitan optimizar la competitividad que se plantea en los escenarios actuales.

El empresario PYME debe ser conciente de que el mercado está, a fuerza de satisfacción de viejas necesidades, atomizándose aún más y adoptando mayores exigencias; y que tal vez lo que fue exitoso o requerido en el pasado, hoy esto no se torne relevante.

En adelante, el simple análisis del mercado a través de la observación del comportamiento del consumidor no alcanzará para atender metas más elevadas de los clientes. Las técnicas que en el pasado sirvieron de guía a los conductores de empresas, hoy no son capaces de distinguir de manera

conciente los cambios de tendencias, y menos aún, identificar de que manera las experiencias vividas por los consumidores influyen sobre el nivel de aspiraciones que presenta cada uno.

Pensemos además que este tipo de análisis tampoco permite determinar cuando las metas que responden a necesidades latentes son sustituidas por otras, dado que la meta original no puede ser alcanzada; entonces, como mecanismo de autodefensa, el individuo vuelca toda su expectativa hacia nuevos productos o servicios más accesibles; o por el contrario, cuando este accede a productos que actúan como aspiracionales.

Vemos entonces el papel primordial que juega hoy por hoy la psicología sobre los procesos de elección de productos y servicios. Si se analiza el concepto de éxito y fracaso personal de un consumidor, observaremos que esto define claramente sus aspiraciones. Aquella persona que haya alcanzado metas fijadas, seguramente se planteará otras más elevadas que eleven su nivel de aspiraciones. Por el contrario, en los casos en los que el individuo haya fracasado en alcanzar metas, seguramente este reducirá su nivel de aspiraciones. Así, las expectativas basadas en experiencias anteriores influirán sobre los comportamientos de compra de este individuo convertido ahora en cliente.

Entonces, ¿cómo podría cualquier ejecutivo acceder a esta información tan relevante sin estudios que sustenten las teorías? Muchos de ellos suplantán ese uso con argumentaciones sin basamento en ningún estudio estadístico. Muchas veces, extendiendo comportamientos aislados de algunos individuos sobre el total de la población sobre la cual operan u otras, reduciendo cualquier análisis a lugares comunes como son los conceptos de calidad o servicio. Se omiten así cuestiones de índole personal en el consumidor, que son determinantes en cualquier proceso de desarrollo de producto y generación de estrategias.

## **V. MANAGEMENT Y PYME**

### **V.a. ESTRATEGIA**

Si tomamos en cuenta la visión de diferentes autores sobre la definición de estrategia empresarial, podemos observar algunos enfoques que mantienen criterios comunes sobre esta.

Cardozo en su libro PYME ´S – Intuición y Método evoca a Hax y Majluf, para los cuales la estrategia es “un concepto multidimensional que abarca todas las actividades fundamentales de la empresa, otorgándoles un sentido de unidad, orientación y propósito, y facilitando al mismo tiempo las modificaciones necesarias inducidas por el medio”; en tanto que para Jonson y Sholes la estrategia es “la dirección y alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los Stakeholders”.

Ambas implican por lo tanto cuestiones de largo plazo, sustentabilidad en la vida de una organización y un concepto de unidad en base a un propósito. La estrategia se transformará así en la piedra basal sobre la cual estarán fundamentadas todas las decisiones que en dicha organización se tomen.

Ahora bien, si el largo plazo y la sustentabilidad se basan en la capacidad de las empresas de configurar sus recursos para hacer frente a las necesidades de los mercados cumpliendo con determinadas expectativas, ¿puede una empresa perpetuarse y hacer frente a la demanda con productos que verdaderamente satisfagan a los consumidores sino sabe fehacientemente que esperan estos?

El concepto de ventaja competitiva se hace también presente, ya que estas permiten a las empresas esgrimir su estrategia en base a las promesas que

imparten sus marcas a los consumidores y encarnan lo que mejor saben hacer. Su constante monitoreo es lo que le permite a la empresa dimensionar su vigencia y será en base a estas sobre las cuales el empresario deberá reorganizar sus recursos en pos de volver sustentable su estrategia.

Puede entenderse entonces que si una empresa no reconoce estrictamente los deseos de sus consumidores no podrá generar un beneficio reconocido por estos y en consecuencia no estaremos en presencia de lo se podría considerarse verdaderas ventajas competitivas en cada uno de sus productos. Como consecuencia, si una empresa no cuenta con productos que promulguen ventajas competitivas vinculadas estará en serios problemas para generar una estrategia empresarial de largo plazo, ya que no podrá responder a las necesidades de un entorno cambiante.

Entonces si la PYME argentina encarna el apego a la coyuntura y la falta de planificación, surge el interrogante de que si su actual naturaleza será sólo producto de la adaptación a un cambio constante en la economía de nuestro país o consecuencia de una incapacidad de adaptar los recursos, generar ventajas competitivas duraderas y entablar así en torno a estas una estrategia empresarial de largo plazo.

De todos modos, no debemos dejar de contemplar que los tiempos de planificación en las PYMEs también se encuentran muy ligados al flujo de caja, que en muchos casos suele ser deficitario. De esta forma, su trabajo apegado a objetivos estratégicos largos (3 a 5 años), que requieren de una inversión con retornos de mayor plazo (Ej. grandes erogaciones en marketing), pueden deteriorar la situación financiera de empresas de esta envergadura.

Sumado a esto, un falso entendimiento de la verdadera naturaleza del negocio o un fracaso a la hora de seguir un plan establecido, en primera instancia, pueden determinarse como comportamientos que entrañan factores comunes en las pequeñas y medianas empresas y que determinan

en cierta forma su dificultad para generar estrategias competitivas perdurables.

## **V.b. MAS SOBRE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS**

El concepto de ventaja competitiva hace referencia a un grado de superioridad que presenta un producto o servicio de una empresa respecto a los de sus competidores más directos. Dicha concepción de superioridad puede estar encarnada en atributos que presenta el mismo producto o servicio o con condiciones adicionales a este que representan un beneficio adicional para el consumidor.

De esta forma, cuestiones emparentadas con la producción, características físicas del producto o formas de distribución pueden generar en el cliente un determinante a la hora de elegir una compañía. Sin embargo, aspectos meramente simbólicos también pueden despertar motivaciones en el consumidor que hagan que este se incline por la elección de un producto por sobre su competencia; aunque si bien una empresa puede poseer varias fuerzas o debilidades, las ventajas competitivas siempre integran dos grupos básicos que responden a las dos estrategias genéricas desarrolladas por Porter: costos bajos o diferenciación.

Ahora bien, la ventaja competitiva para ser considerada como tal y no constituirse en una mera diferencia ocasional de productos debe cumplir con 3 reglas fundamentales:

1. Ser sostenible en el tiempo; lo que implica que sea una diferencia sustancial no fácilmente imitable, creando una barrera de entrada en el mercado en el que opera.
2. Ser percibida por el cliente.

3. Que sea valorada por el cliente. Esta condición de superioridad debe estar basada en algún elemento superador que responda a sus necesidades.

En el contexto de este trabajo se desprenderán dos cuestiones que merecerán un especial análisis. Por un lado, la identificación por parte de la empresa PYME de sus ventajas competitivas y por el otro, no menos importante, la necesidad de sostener esas ventajas competitivas dentro de un entorno global cambiante como el actual.

Es necesario que el empresario tenga la capacidad de identificar la naturaleza de su propio negocio. Dicho entendimiento, sumado a un plan de investigación, le posibilitará responder a cuestiones tales como que es lo que en verdad sus clientes le compran, en que medida esa compra satisface sus necesidades y cuáles son los motivos que lo vinculan con su compañía. El empresario deberá poder definir su negocio mediante la frase "mis clientes me compran a mi porque..." Esto es, que interprete inequívocamente que es lo que efectivamente ofrece al mercado, apuntando a la necesidad que indudablemente debe satisfacer en base a sus fortalezas y puntos débiles.

Además, la propuesta de la empresa evidentemente modifica su posición en el mercado a través del tiempo y sus ventajas competitivas representarán la satisfacción de los clientes en tanto y en cuanto no sea igualada por la competencia o sea esta quien mejore la propuesta. El sostenimiento de estas como verdaderas ventajas competitivas dependerá de su complejidad y su posibilidad de constituirse como barrera de entrada. Es por eso que el empresario PYME deberá interiorizar un concepto estratégico basado en una revisión regular de sus proposiciones al mercado, para observar si alguien está satisfaciendo de mejor forma a sus clientes o simplemente alguien lo está imitando. Se debe entender que si alguna empresa lo estaría imitando, su propuesta dejaría de ser única y efectiva, y su plan estratégico debería readaptarse a un nuevo concepto.

Esta mecánica explica de alguna manera la dinámica del mercado y un entorno cambiante. Las empresas se han convertido en máquinas de generar beneficios que se vuelven superadores de sus predecesores más obsoletos.

Ante esta realidad, la falta de revisión de la supuesta superioridad competitiva pone en riesgo al negocio base. Y no son pocas las empresas que caen en esta trampa. Pocas son las que tienen la capacidad de regenerar su arraigada idea sobre quienes son y que es lo que están ofreciendo. Los gerenciadorees deberán escapar así a la fuerza de gravedad del pasado entendiendo que los éxitos actuales y pasados son efímeros.

#### **V.c. AMBITO COMPETITIVO**

Junto al análisis general del sector en donde opera, la competencia se constituye en el ámbito PYME como el tópico de estudio por excelencia, ya que su análisis le permite al empresario parametrizar su actividad y determinar acciones correctivas para su negocio.

Aunque a veces no tan esquematizado, el análisis del ámbito competitivo parece ser (en comparación con otros) el más desarrollado, dado que el estudio de la competencia en principio es el que mayor acceso a la información propone. De esta forma, es común observar que el empresario PYME conozca cuales son las acciones, ventajas, propuestas y volúmenes que manejan sus competidores directos. Al contar este con información de primera mano (fuerza de ventas, proveedores, observación personal, etc.), desarrollar un análisis (independientemente de su rigurosidad científica) resulta más viable.

Sin embargo, este tipo de estudio se muestra muy limitante a la hora de entender el negocio, no sólo porque su observación en general representa sólo una parte de mercado global sino también porque en la mayoría de las

veces su análisis no se gesta sobre las expectativas y deseos que satisfacen las propuestas de las otras marcas sobre los consumidores.

Conocer solamente que jugadores integran la competencia, su cobertura geográfica, características de sus productos, fortaleza financiera o volúmenes de ventas no permite entender de qué manera está llegando a su público objetivo. Es decir, qué motiva a sus consumidores a elegirlos, de qué manera están satisfaciendo sus necesidades o, lo que es más importante, qué expectativas poseen esos consumidores que la competencia no está cubriendo y a través de las cuales el empresario PYME puede construir su propia ventaja competitiva.

En los casos estudiados sí se observa algún manejo de conceptos propios del modelo de rivalidad ampliada devenida de Michael Porter. Tal vez, desestructurados e incompletos, en función de entender la idea del poder de negociación tanto de proveedores como clientes, que pudiesen convertirse en potenciales competidores; pero considerando sólo a los competidores directos sin tener en cuenta la noción de productos sustitutos, que parecen ser subestimados o directamente no contemplados.

Este inconveniente común con el que se encuentra el empresario PYME (la mayoría de las veces inconcientemente), que es el de determinar cuáles son las empresas que efectivamente compiten directamente y quienes lo hacen indirectamente, pone en serio riesgo su negocio, ya que cuestiones cambiantes de mercado (moda, economía, desarrollo de nuevas prestaciones, etc.) podrían volcar a los actuales clientes a consumir productos considerados en otra categoría pero que sin embargo se tornan capaces de ser sustitutos de la primera. Es bajo estas circunstancias cuando una empresa puede perder mercado en manos de otro tipo de competidores y reaccionar tardíamente, o encontrarse ante la imposibilidad de dar un cambio de rumbo a su estrategia que le permita aplacar una circunstancia adversa.

Sin embargo, la noción parcial de este modelo no despierta un espíritu de alerta que impulse el desarrollo de estrategias alternativas. Por el contrario, se observan como peligros latentes difíciles de contrarrestar con acciones propias o mediante desarrollos innovadores.

Asimismo, dado que la investigación del sector competitivo no se vincula directamente a la generación de un conocimiento que permita identificar necesidades no satisfechas en los consumidores, la copia de productos y la búsqueda de optimización de costos parece ser el principal objetivo de la empresa PYME en su afán de investigación.

La falta de utilización de esta herramienta para determinar lo que mueve a los consumidores hacia determinadas marcas vuelve a las empresas vulnerables y reactivas ante los cambios suscitados en el mercado.

Así se genera el principal inconveniente de tales organizaciones para concebir productos o servicios innovadores. De esta forma, la reacción se traduce en copia de aquellas compañías con vocación en investigación y desarrollo.

#### **V.d. INNOVACION**

“El esfuerzo de buscar la información, analizarla y controlarla, sumada a la creatividad, la interacción, la capacidad y la experiencia de la gente, es la mejor manera de asegurar la comprensión imaginativa de las necesidades del cliente y la posibilidad de enfocar los recursos en la innovación. Esto es lo que produce y mantienen las ventajas de competitividad”. (4)

Alberto Levy

La innovación fue desde siempre un factor importante para cualquier compañía. Es generadora de nuevas necesidades, y a la recíproca, se guía

---

<sup>4</sup> Levy, Alberto R. Marketing avanzado: lo estratégico y lo táctico, lo simbólico y lo real. Buenos Aires. Granica. 1994.

de estas para desarrollar novedades que hacen a las marcas diferenciarse y mantenerse vigentes en un mercado competitivo.

Estas novedades pueden adoptar distintos formatos; sobre productos, métodos de producción, desarrollo de nuevos mercados, abastecimiento, etc. Siempre y cuando encarnen un verdadero cambio, observado y valorado por el consumidor, serán susceptibles de convertirse en ventajas competitivas para las empresas.

Pero por sobre todo, en los tiempos que corren, dada la velocidad del tráfico de la información, la generación de novedades adopta el mismo ritmo y se vuelve vertiginosa, casi efímera. Sin embargo, las compañías necesitan de esta para mejorar su competitividad y adaptarse a las necesidades que el mercado presenta e impone.

Como mantener un posicionamiento o simplemente lograr ocupar un lugar en el mercado es un tema central de la dirección de una empresa, pero el dinamismo del entorno también hace necesario conocer para esto cuales son las variables claves que hacen al éxito competitivo. En este sentido, la innovación posibilita que la empresa pueda responder a los cambios suscitados en el mercado y mantener así su capacidad de permanencia.

Pero dentro de la fase de desarrollo de productos o servicios novedosos está implícita la fase de investigación no sólo relacionada con el producto en sí sino que también con el segmento al que irá apuntado este, determinando la factibilidad de éxito en función de la capacidad de dicho segmento de incorporar una nueva tecnología o modificación de la existente.

Debido en gran parte a esto es que es más frecuente observar productos que presentan un grado de innovación producidos por empresas de mayor envergadura, no solamente facilitada por el acceso a la información sino también como consecuencia de una marcada cultura de investigación y desarrollo.

En las PYMEs, la innovación parecen ser una asignatura pendiente, ya que estas se ven atrapadas generalmente en los escollos del día a día, entre los aspectos financieros, comerciales y de cobranza, por lo que la vocación innovadora se ve relegada, casi perdiéndose de vista.

Además, otros factores cobran vida en estos procesos y los dejan fuera de alcance a muchos actores PYMES; como es la contratación de mano de obra calificada, que se constituya como principal motor de los procesos de innovación con capacidad de manejo de nuevas tecnologías o, en muchos casos, también la falta de una adecuada estructura financiera que permita a las empresas destinar recursos y esfuerzos para la generación de la innovación.

Por tal motivo podemos encontrar una relación directa entre el tamaño de la empresa y su capacidad innovadora. Las evidencias empíricas así lo demuestran. Poder generar buenos resultados a partir de la investigación y hacer de estos un negocio rentable requiere de grandes montos de capital necesarios para solventarlos, con los cuales habitualmente la empresa PYME no cuenta.

Así se explica parte del apego de la empresa PYME a la copia de productos o servicios, oferta de productos poco diferenciados y apego a factores comunes como la calidad y el precio.

Pero aún así, la innovación debería ser un pilar fundamental en el análisis estratégico de cualquier empresa. Si bien se entiende que en aquellas compañías en donde no existe formalizada un área de investigación y desarrollo, el día a día y las actividades de explotación del negocio dificultan la promoción de actividades de innovación (ya que las primera dejan poco espacio destinado a la generación de novedades), la falta de espíritu innovador puede constituirse en un error que lleve a una compañía a la extinción.

Aunque no sea práctica habitual en las PYMES, es preciso transformar la innovación en un modelo sistémico adquirido en todas las áreas, inclusive en actividades profesionales. Y dado que la facultad innovadora de las empresas depende de la cultura y el entorno favorable para desarrollarla, cuanto mayor número de personas se encuentren entrenadas en esto, mayor potencial innovador adquirirá la empresa. Es menester entonces que el empresario PYME enfoque sus esfuerzos sobre cuestiones que le permitan abordar la innovación, entre ellos, centrar los procesos sobre las personas, desarrollando equipos afines a este concepto, estructurando el conocimiento y atrayendo talentos.

Los ciclos cortos de maduración tecnológica hoy obligan a todos los sectores a transformar a la innovación en una actividad constante para poder aportar mayor valor a sus productos, y estos a su vez garantizar la vigencia de la compañía en el sector en donde opera. La innovación se presenta como un factor determinante hacia la competitividad sustentable y consecuente crecimiento de las empresas. Por lo tanto, es necesario de los conductores reconozcan la necesidad de innovar y cortar su dependencia competitiva a factores externos que pueden ser útiles en la coyuntura como el tipo de cambio o condiciones comerciales favorables.

### **V.e. EL EMPRESARIO PYME EN EL MERCADO GLOBALIZADO**

Sin lugar a dudas, las PYMEs representan el segmento más impactado por la globalización. Hasta nuestros días pueden observarse efectos buenos y malos susceptibles de haber sido aprovechados o sufridos por este sector de la economía. Dichos efectos pueden dilucidarse a partir de los avances tecnológicos a los cuales accedieron las compañías, como así también sobre las mejoras aportadas a ciertos sectores (como el de la comunicación) que favorecieron indefectiblemente su posibilidad de progreso. Sin embargo, esta situación ha representado para muchos un escenario por demás complejo, signado por el advenimiento de la competitividad, la desigualdad económica y sobre todo financiera; aunque en cierto modo el arribo de la

tecnología también puso a algunas empresas en marcada desventaja por sobre otras que ostentan desde siempre mayores recursos.

Se elevó así el riesgo de inclusión de las PYMEs en mercados que se tornaron muy complejos, ya que no sólo en nuestro país sino en muchos escenarios internacionales las políticas proteccionistas locales no prosperaron, entre otros, por la apertura indiscriminada de las fronteras.

El participar de un mercado globalizado no implica solamente una intervención comercial puertas para afuera, es decir, las empresas locales no necesariamente deben exportar sus productos para verse involucradas en un entorno de competencia internacional. La simple incorporación de empresas transnacionales al mercado implica una influencia que eleva los estándares de participación. Así, las empresas nacionales deben competir a la par de las multinacionales y generar productos o servicios diferenciales adaptándose a nuevas tecnologías, estándares de calidad y nuevas estructuras de precio que puedan contrarrestar las amenazas.

El elevar los estándares implica un cambio radical en la forma que los consumidores perciben el mercado en general y los productos y servicios que en él se presentan. En un mercado global el consumidor ya no identifica a ciertos productos como de buena o mala calidad si este se fabrica en tal o cual parte del mundo, sino que más bien pretende que todos estos cumplan con los estándares requeridos, y así también, estén en el tiempo y lugar indicado. En definitiva, el mercado y sus consumidores se vuelven más exigentes.

En este entorno incierto y extremadamente competitivo, las empresas PYMEs deben enfrentar un cambio radical en lo cultural, en donde el empresario se ve exigido a generar formas de gerenciamiento más eficaces con un enfoque marcado hacia la demanda y el mercado, junto al apego a la calidad que le permita competir adecuadamente.

El capital humano pasa así a ocupar un lugar privilegiado como herramienta para el desarrollo de las empresas, en donde el conocimiento de sus miembros y su adaptabilidad al mercado son consideradas como la principal fuente de valor y riqueza. De esta forma, las empresas transnacionales ponen mucho esfuerzo en integrar recursos humanos altamente competentes, capaces de poner a las compañías a la vanguardia del mercado y tornarlas altamente competitivas, haciendo uso efectivo de la información, tecnología y conocimiento.

El cambio cultural también implica un cambio de mentalidad sobre este último punto, ya que generalmente las empresas PYMEs, en consonancia con la actitud paternalista de su conductor, generalmente priorizan costos sobre la captación de capital intelectual, argumentando la imposibilidad de acceder a profesionales capacitados por cuestiones de presupuesto. Sin embargo, la pérdida de potencial competitivo no se ve compensado por el ahorro en recursos humanos, sino que por el contrario, este resta posibilidades de supervivencia a las compañías que pretenden asegurarse un puesto en un escenario altamente complejo.

## *MARCO DE LA INVESTIGACION*

### **VI. DIAGNOSTICO SOBRE EL USO E INFLUENCIA DE RECURSOS DE INVESTIGACION DE MERCADO EN EMPRESAS PYMEs**

El haber desarrollado hasta aquí tópicos básico pero no por eso menos importantes tanto del marketing moderno como de la estructura PYME, nos permite comenzar a generar un diagnóstico más detallado y contextualizado del uso (o no) de la investigación de mercado, como la conocemos naturalmente, y de otros recursos de investigación desarrollados en estos sectores empresariales.

Se intentará explicar desde aquí como la relación con estas técnicas influyen sobre el habitual despliegue del negocio PYME. Esto es: de que forma se ven alcanzadas empresas que entran en esta categoría, que consecuencias trae aparejado en la estrategia el acercamiento en mayor o menor medida a esta práctica, que áreas son alcanzadas, en qué instancias son utilizados estos recursos y de que forma, que beneficios obtienen las PYMEs y que vínculo tiene el área gerencial con instrumentos que aportan pautas para el desarrollo de las estrategias de negocio.

La investigación fue llevada a cabo de modo combinado sobre la base de encuestas y entrevistas en profundidad. El grado de homogeneidad de los resultados, producidos como consecuencia del análisis de los 35 casos evaluados, si bien no pueden ser tomados como estadísticamente representativos, echan luz y otorgan una mayor comprensión a esta temática hasta ahora no estudiada en su total dimensión.

## **VI.a. UNIDADES DE ANALISIS Y DETALLES DEL RELEVAMIENTO DE DATOS**

En la muestra se estudiaron empresas radicadas en CABA, Gran Buenos Aires y la provincia de Buenos Aires, con un historial de participación en el mercado argentino amplio, que va desde los 2 hasta los 30 años y de estructuras gerenciales conformadas por ejecutivos de distintos rangos etéreos y diversidad de extractos profesionales.

El criterio de selección se basó en la necesidad de estudiar empresas que se dedicaran a diversas actividades y que a su vez cumplieran con los parámetros formales de categorización como empresa PYME, que según el sector se estructura dentro de los siguientes rangos:

- . Personal ocupado: hasta 300 empleados
- . Facturación anual: hasta \$18.000.000
- . Activos en pesos argentinos: hasta \$10.000.000

Dichas empresas se encuentran todas activas e integran el siguiente espectro de actividades:

- . RR.HH.
- . Publicidad (creatividad y diseño)
- . Equipamiento electrónico para la industria
- . Catering
- . Diseño de muebles
- . Turismo
- . Consultoría en marketing
- . Imagen y video
- . Distribución de productos premium del rubro dermocosmético
- . Automotor
- . Desarrollo de envases secundario para agricultura
- . Desarrollo de packagings para consumo masivo
- . Desarrollo de software
- . Servicios de reparaciones sanitarias

- . Desarrollo de maquinaria para la industria metalúrgica
- . Fabricación de cartelería
- . Bienes raíces
- . Comercialización de artículos de librería
- . Imprenta
- . Fabricación y comercialización de cosmética de consumo masivo
- . Comercialización de espacios en medios

Las variables analizadas en el estudio estuvieron centralizadas en varios ejes en relación de los métodos de obtención de conocimiento acerca del mercado:

*. Grado de conocimiento sobre la investigación de mercado*

Extraído como conclusión de las respuestas observadas a través de todo el cuestionario.

*. Uso de la investigación de mercado en la práctica profesional*

Si la empresa realizó o hace uso habitualmente de la investigación de mercado o de otro tipo de mediciones del segmento en donde participa. Características de dichos trabajos. Objetivos perseguidos y resultados obtenidos. Opinión sobre el uso de esta herramienta en el mercado PYME argentino.

*. Orientación al consumidor*

Conocimiento de los aspectos valorados por parte del consumidor. Grado de respuesta de los productos a necesidades concretas del consumidor. Opinión sobre las motivaciones y cambios en las necesidades de los individuos.

*. Implicancia de los resultados de la investigación (formal o informal) sobre la elaboración de la estrategia y toma de decisiones*

Opinión sobre la utilidad y eficacia de esta herramienta en la confección de estrategias de negocios. Influencia de esta sobre el éxito o fracaso de un

negocio, ya sea a instancia del lanzamiento de un producto o previo a la instauración del negocio.

*. Análisis de la competencia*

Grado de realización este tipo de observaciones. Métodos y finalidades. Opinión respecto al desempeño de la competencia.

*. Personalismo del empresario PYME*

Grado de implicancia del gerenciador e influencia en la toma de decisiones. Opinión sobre el peso que tiene la intuición en el proceso de desarrollo de estrategias. Omnipotencia del empresario.

*. Management*

Desarrollo de estrategias. Plazo de las operaciones. Proceso de lanzamiento de nuevos productos o servicios. Parámetros utilizados para el desarrollo de estos.

## **ESPECTATIVAS SOBRE LOS RESULTADOS**

Si bien, como ya indicamos, se deben analizar los resultados arrojados por la investigación desde un punto de vista menos estricto respecto a la representatividad, se espera que estos sirvan para establecer factores comunes en la gestión empresarial PYME en relación al uso de la investigación de mercado.

A su vez, el trabajo aspira a servir como incentivo a los directivos de empresas PYMEs para la evaluación y concepción de este recurso como una herramienta guía para la generación de valor en productos y servicios que permita desplegar mayor rendimiento en las compañías.

## **VI.b. EXPERIENCIA EN EL USO DE LA INVESTIGACION DE MERCADO**

Como resultado destacable de la investigación se puede apreciar que un porcentaje importante de empresas PYMEs (43%) reconoce haber tenido experiencia en el uso de la investigación de mercado.

Sin embargo, el resultado varía respecto de la rigurosidad en relación a la conceptualización de esta ciencia. Es decir, muchas de estas empresas realizan otro tipo de observaciones del entorno en donde compiten, que lejos están de convertirse en una investigación formal, sino que por el contrario, forman parte de un ejercicio exploratorio sin estructura que a su vez no responde a objetivos específicos sino que contribuyen a orientar la actividad en la coyuntura.

Dichos ejercicios orientan a los empresarios PYMEs a generar estrategias de corto plazo, generadas sobre una variable única que por lo general termina extrapolándose al resto de la actividad. De esta forma, una simple observación parcial del mercado por parte de un gerente sobre la performance de un producto nuevo puede convertirse en una aseveración del tipo "ahora todas las mujeres están buscando mayor volumen en su pelo, por lo cual, lanzamos un producto que responda a esa necesidad", siendo que esta pudo haber sido la exclamación de dos o tres personas de su entorno.

De estas declaraciones podemos encontrar en todos los rubros, que en su mayoría tratan de justificar la falta de conocimiento verdadero de las expectativas que tienen los clientes. A su vez por lo general, dichas apreciaciones se adaptan específicamente a los productos o servicios que estas PYMEs proveen, como si en realidad las necesidades respondieran a productos previamente creados y no lo que en realidad debería pasar, que es la fabricación de nuevos productos o la creación de servicios respondiendo a nuevas expectativas de consumidores.

Este comportamiento fue manifestado por la mayoría de los empresarios, haciendo referencia tanto al inicio del negocio como a la operación diaria. Si bien las variables intervinientes en el mercadeo (consumidores, canales, competencia, etc.) se encuentran en constante cambio, esto no parece preocupar mucho al gerenciadador PYME. En contraposición se vale de estas observaciones parciales para justificar y no adaptar su negocio a las nuevas necesidades planteadas o para responder con supuestos que reemplazan a la falta de información objetiva.

De esta forma, los managers toman decisiones sobre la estrategia intuyendo giros o tendencias de mercado o, lo que es peor, adaptándola para justificar inversiones o innovaciones tecnológicas.

Michel de Chollet en su libro "El Marketing Mix", distingue a este formato de gerenciamiento y proceso en la toma de decisiones entre 4 grupos como un proceso subjetivo y egocéntrico, es decir, de proyección inconciente de las motivaciones y percepciones propias, trasladándolas al mercado y eligiendo las variables que mejor se adaptan con la persona que decide.

Chollet cataloga a este método como egocentrismo peligroso y, aunque a veces puede producir resultados positivos, en la mayoría de las veces no gozan de un alto grado de posibilidad de éxito. Lejos lo posiciona de los procedimientos experimentales y objetivos como son los estudios de mercado, que aunque encarnan el inconveniente de los costos, proporcionan un marketing más efectivo para la organización.

La necesidad de contar con información de los mercados actuales, torna a la investigación de mercado como una obligatoriedad, y como tal, transforma a esta como una herramienta de la cual el empresario, cualquiera sea tu tipo, no puede prescindir. Sin embargo, en la mente del empresario PYME parece no ocupar un lugar de jerarquía, ya que no es tomada en su total dimensión como un recurso que permite interactuar de manera más eficaz en un entorno totalmente complejo, que requiere mejorar los procesos de toma de decisiones de Marketing.

Pero si pensamos que el marketing tiene su punto de partida en los deseos de los consumidores, automáticamente se genera una implicancia directa con la necesidad de conocimiento del cliente por parte de la organización y la generación de una oferta que se adecue a ese conocimiento para poder ofrecer productos satisfactorios. Además, existe una realidad que es ineludible y que requiere siempre una nueva forma de hacer negocios, que es el constante cambio en los mercados.

Si la solución está en elevar, en términos de satisfacción de necesidades de los clientes, la calidad de las producciones de las empresas (lo cual sólo se logrará conociendo los gustos y expectativas de los consumidores); entonces la pregunta deviene casi inconcientemente: ¿qué está haciendo el empresario PYME para poder competir en ese entorno?

#### **VI.c. USO DE OTRAS HERRAMIENTAS DE MEDICIONES DE MERCADO**

Como ya dijimos, el empresario se vale de otras herramientas de medición, que si bien no deben subestimarse, deben entenderse como métodos que ayudan a los gerenciadore s de las empresas a moverse en un entorno cambiante pero sobre el corto plazo, es decir, en la coyuntura, sobre la cual la mayor parte del empresariado estudiado basa su estrategia.

No deben subestimarse ya que muchas veces funcionan como un termómetro que orienta sobre el estado actual del mercado, aunque no muy preciso y, mucho menos, riguroso en sus resultados. Pero sin dudas, estas metodologías ofrecen parámetros que resultan útiles (o que por lo menos así lo manifiestan los empresarios encuestados) a la hora de orientarse en una toma de decisión puntual. Sin embargo, no presentan mayor utilidad en la estrategia planteada en el largo plazo, ya que justamente no se conciben para responder a expectativas más allá de 1 o 2 años.

Entre estos, la consulta a clientes es un método utilizado sobre todo en el área de servicios, cuando la cartera de clientes es reducida y con la cual se

mantiene un vínculo estrecho y regular. Entre las empresas encuestadas, las consultoras o agencias de publicidad son un claro ejemplo, como también lo es la venta técnica especializada, en donde los agentes de cuentas tienen oportunidad de obtener información de primera mano (el cliente) que permite determinar virtudes y puntos en contra respecto de las expectativas del mercado y actuación de la competencia. En este caso el empresario puede observar concretamente la necesidad del cliente pero el punto a tener en cuenta es que así sólo se logran consideraciones de los consumidores con los cuales está trabajando actualmente. Pierde de vista el mercado potencial, corriendo el riesgo de caer en la trampa de extrapolar los deseos de los actuales clientes a todo el mercado, interpretando que lo que estos están anhelando es determinante para el segmento en general. En verdad esos clientes le compran a esa empresa por cuestiones particulares y el resto del público le compra a otras empresas por otras razones. El empresario pierde de vista así aquellos segmentos en donde las expectativas pueden diferir pero que sin embargo la empresa puede satisfacer tal vez con otros productos (nuevas oportunidades).

Otros recursos nombrados entre los encuestados fueron las estadísticas y proyecciones, es decir, datos extraídos de estudios realizados por un organismo sobre un mercado particular. Ejemplo de esto pueden ser los estudios publicados por una asociación o cámara de algún sector en particular, que recapitula datos de diferentes actores del segmento para luego agruparlos y publicarlos. Sin duda una herramienta útil para visualizar comportamientos del mercado a nivel global pero carente de indicadores específicos que permitan el desarrollo de productos de vanguardia para responder a necesidades latentes del mercado. Tampoco indican aspiraciones o motivaciones detalladas sobre el consumidor promedio, lo que contribuiría a la estrategia del negocio.

Así también, la información develada en estos estudios indican resultados de ejercicios pasados, por lo general de 1 año a 1 año y medio calendario hacia atrás, y que a su vez reflejan conclusiones sobre escenarios anteriores a este tiempo, de más de 2 años previos.

Tomando en cuenta la velocidad de cambios del mercado no sólo a nivel local sino en un marco globalizado, parece ser mucho tiempo el transcurrido para poder determinar nuevas tendencias. Existe aquí entonces un desfase temporal muy marcado que atenta directamente con la posibilidad de utilización de estos datos de manera efectiva. Como se observó anteriormente, el uso de las tecnologías sumado al desarrollo de la comunicación, genera también una vorágine notable en los cambios de expectativas que el consumidor deposita en las marcas, por lo cual, la utilización de información sobre comportamientos de estos que data de 2 años hacia atrás resultaría casi ineficiente para responder a un segmento a tiempo y pretender producir un rasgo innovador en productos o servicios para poder diferenciarse.

El análisis de los medios de comunicación también se presenta como una alternativa de investigación sobre productos y tendencias que accionan en el mercado. A partir de estos el empresario induce la estrategia de los competidores del segmento e intenta, por lo general, responder a la situación de forma reaccional. En el segmento PYME este recurso habitualmente es utilizado por empresas seguidoras. Es decir, aquellas empresas que copian las características o mejoran un nuevo producto. Comúnmente, en estos casos es poco probable que puedan competir de modo directo con el líder, pero las utilidades obtenidas por algunas compañías pueden ser buenas gracias a que no corren con los gastos de desarrollo de un nuevo producto.

Por último, el recurso más utilizado entre aquellos empresarios consultados, es el análisis de la demanda propia a través de los resultados generados a partir de acciones promocionales o como respuesta a avisos clasificados. Si bien estos recursos aportan una guía interesante sobre la susceptibilidad de los consumidores a determinada acción, el trabajar de manera reaccional implica seguir adivinando lo que está por delante. Aquello sobre lo que el público estaría dispuesto a invertir y que todavía ninguna compañía pudo satisfacer en plenitud.

Lo llamativo es que de los empresarios que declararon haber tenido experiencia en investigación, el 82% afirmó haber quedado conforme con los resultados arrojados y conclusiones arribadas a través de estos trabajos, independientemente de las metodologías utilizadas.

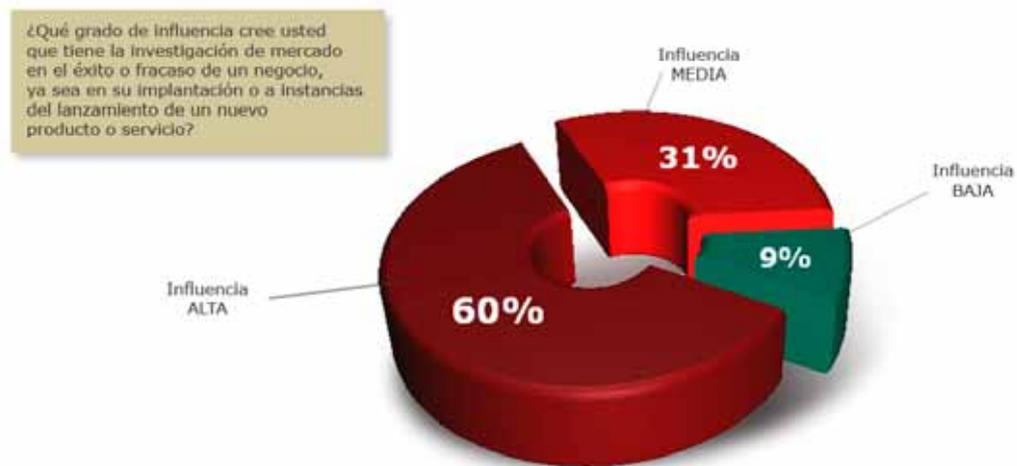
Dada esta realidad y bajo este esquema, resulta llamativo entonces que la mayoría de los responsables de las compañías consideren que la investigación en general no es un recurso utilizado habitualmente en las PYMEs (el 77% considera esto); y que paradójicamente, el 43% afirme haber realizado o realizar habitualmente investigaciones de mercado.



Entra en juego así ciertas consideraciones sobre la materia y puede que estas encarnen también el principio filosófico del comportamiento gerencial PYME. Es decir, que se fundamenta a través de esta realidad el hecho de que una empresa pueda elaborar una estrategia sobre la base de comentarios sueltos realizados por su fuerza de ventas y que a partir de este tipo de información, o la generada a través de otro tipo de metodología informal, hasta se realicen modificaciones en productos o tácticas comerciales.

#### VI.d. GRADO DE INFLUENCIA Y PERCEPCION SOBRE LA UTILIDAD DE LA INVESTIGACION DE MERCADO EN EL DESARROLLO DE LOS NEGOCIOS

Resulta de igual modo llamativa la opinión brindada por los empresarios al haber sido consultados sobre el grado de influencia que consideraban que tiene la investigación de mercado en el éxito o fracaso de un negocio, ya sea en su implantación o a instancias del lanzamiento de un nuevo producto o servicio; en donde la visión estuvo dividida entre un 60% que considera que esta herramienta tiene una influencia alta y un 31% que entiende que la relevancia es media. Sólo el 9% cree que este recurso no posee una marcada influencia.



Se puede observar que estos datos no mantienen una coherencia significativa respecto a la experiencia que expresan tener los encuestados en el uso de la investigación como recurso en el ejercicio de su actividad. Sólo el 9% cree que la investigación posee una baja influencia sobre los negocios pero también sólo el 43% afirma tener vinculación con esta herramienta.

Evidentemente, más allá de las posibilidades de acceso a este recurso, y contrariamente a lo expresado abiertamente en el estudio, existe en el empresariado PYME cierto descreimiento respecto a la importancia que esta técnica tiene en el desarrollo de negocios de esta envergadura, llegando en

algunos casos a la subestimación. Como consecuencia se lanzan y desarrollan negocios que presentan análisis basados en presunciones respecto a la preferencia del público objetivo, determinando de esta forma previsiones de ventas justificadas sólo en apariencia, ya que los procesos de tomas de decisiones no están relacionados con datos objetivos.

Emparentado con esto, Pablo Cardozo en su libro PyME´s enumera, a través de un estudio de la SBA (Small Business Administration de EE.UU.), algunas características que posicionan a empresas como de alta o baja performance. Entre ellas, se pueden distinguir posiciones frente al apego a la investigación como herramienta indispensable en el desarrollo y surgimiento de las compañías:

<b>EMPRESAS DE ALTA PERFORMANCE</b>	<b>EMPRESAS DE BAJA PERFORMANCE</b>
La clave de su éxito es el conocimiento.	La clave del éxito es el trabajo duro.
Sus fundadores consideran importante haber trabajado previamente con alguien con experiencia antes del lanzamiento.	Piensan que para iniciar un negocio necesitan técnicas de presupuestación.
Creer que crecer rápido es un problema.	Piensan que el problema más grave es tener un crecimiento esporádico.
Confían en sus propias fuerzas.	No confían en nadie.
Están insatisfechas si sus empleados lo están.	Están insatisfechas cuando los empleados están menos dedicados que ellos.
<b>Escuchan atentamente a sus clientes y están en contacto con ellos.</b>	<b>Piensan que nada se puede aprender de los clientes.</b>
El éxito comercial se sustenta en la transmisión oral más que en las campañas de marketing.	Creer que el éxito del marketing es organizar eventos.
Son cuidadosos con el dinero que ganan y conocen su posición financiera continuamente.	No se financian con créditos.
Piensan que la clave del éxito se centra en los empleados.	Sólo contratan a gente entrenada y no creen en el aprendizaje interno.
Piensan que la competencia es una continua amenaza y que la experiencia es la mayor ventaja competitiva.	Creer que la mejor ventaja competitiva es conducir el negocio en forma ética.
Piensan que el plan de negocio es esencial.	Piensan que un plan de negocios es inútil.
<b>La investigación de mercados es lo que más necesitan.</b>	<b>Creer que para el marketing se necesita un sexto sentido en lugar de investigación de mercado.</b>

Pero aunque hoy los mercados se encuentren saturados y sea cada vez más difícil encontrar segmentos en donde innovar sea cuestión de intuición o experiencia en una actividad; en las PYMEs más avanzadas en su ciclo de vida, la falta de apego al conocimiento de las expectativas del consumidor no sólo produce un desconocimiento acerca de las oportunidades que se presentan en determinados sectores sino que la investigación tampoco es utilizada como un elemento que permite reducir riesgos o evaluar desempeños de negocio.

Aún así debe considerarse que no sólo las cuestiones intrínsecas a la fisonomía del producto son los que determinan o no la compra por parte del segmento objetivo, sino que también la forma de comercializarlo, los distribuidores utilizados, el precio determinado y la utilización de argumentos en su comunicación, entre otros, pueden incidir en su desempeño. Con lo cual, lanzar un producto al mercado sin información en tantos ámbitos y aún así lograr un desempeño guiado y conciente se vuelve pretencioso. Todo esto, sin contar aspectos de la competencia presente en el mismo escenario. De esta forma, los escenarios a analizar se multiplican sustancialmente.

Y aunque puede comprobarse que más de la mitad de los encuestados considera que la investigación de mercado es determinante como herramienta para lograr vincular el sector oferente del demandante de una manera eficaz, son muchas las empresas decididas a gastar mucho dinero en emprender grandes producciones solo para encontrarse tiempo después con que a ese producto lo compra muy poca gente; siendo que la investigación de mercados puede proporcionar información necesaria para evitar tales desaciertos. Como diría Schiffman:

“...Los mercadólogos que tienen éxito definen sus mercados en términos de las necesidades que creen poder satisfacer, más que en términos de los productos que venden. Es decir, se trata de un enfoque de ventas orientado al mercado, más que de un enfoque orientado a la producción. La orientación de mercadotecnia se

concentra en las necesidades del cliente, una orientación de producción se centra en las necesidades del vendedor. El concepto de mercadotecnia implica que el fabricante producirá sólo aquello que sabe que la gente va a comprar, una orientación de producción implica que el fabricante tratará de vender lo que decide producir.”<sup>(5)</sup>

Pero puede darse también situaciones en donde aún cuando existe la necesidad, otros factores que intervienen, no acompañan el negocio. Puede existir la necesidad pero no un mercado, un mercado pero no un cliente. Es decir, en definitiva, puede que no exista un mercado real para ello. Es por eso que la investigación de mercado acerca a las empresas a la verdad del entorno, muestran tendencias y dan luces sobre muchas temáticas.

La falta de reconocimiento o familiaridad sobre el poder de esta herramienta a la hora de evaluar el potencial de un negocio o producto, para invertir dinero en ello o simplemente no enfocar esfuerzos en aquellos sectores poco atractivos, parecería ser entonces uno de los motivos principales que justificaría la actitud del empresariado PYME respecto a su conducta. De esta se desprenden otras variantes que se tratarán a continuación.

#### **VI.e. DEFINICION DE LAS CAUSAS DEL USO O NO USO DE LA INVESTIGACION DE MERCADO POR PARTE DE LAS EMPRESAS PYMES EN ARGENTINA**

Es para destacar el contraste planteado entre las respuestas brindadas por los dirigentes y lo que a priori podría considerarse como el inconciente colectivo sobre las causas de la no utilización de la investigación de mercado entre el empresariado PYME en Argentina.

Al consultar a los entrevistados, como ya hemos analizado, respecto de su opinión sobre el acercamiento de las PYMES a esta herramienta, la mayoría

---

<sup>5</sup> Schiffman, León G. Comportamiento del consumidor. Prentice Hall. México, D. F. 1991.

(77%) consideró que no se daba habitualmente entre compañías de esta categoría. Y entre las opciones de respuestas, la mayor parte de los encuestados coincidió en que la falta de cultura de uso es la principal causa.

Dicha falta de cultura de uso también está signada por una falta de conocimiento sobre determinadas materias que hacen a la correcta comprensión de los estudios, entre los cuales se encuentra la estadística o probabilística, ya que se trata en muchos casos con datos que no se pueden traducir en acciones concretas y mucho menos que guardan una relación lineal con la generación de acciones exitosas. Muchas veces los datos arrojados por la investigación requieren de una interpretación más profunda y de la interrelación de las variables que permitan estructurar conclusiones funcionales a la generación de nuevas estrategias o correcciones sobre las ya generadas.

Sin embargo, otros dos motivos relacionados con el no uso tampoco pasaron desapercibidos; entre ellos, la cuestión económica y la atención de la coyuntura.

Sobre el primero, aunque fue seleccionado por el 31% de la muestra, parecería un porcentaje igualmente bajo, dado que inicialmente podría pensarse como un motivo que convertiría a la investigación en un recurso realmente privativo para las PYMES.

Esto resalta aún más el hecho de la falta de cultura de uso, ya que para las PYMEs desarrolladas, el alto costo de la investigación no se convierte en un motivo válido por el cual, una vez comprobada su efectividad, rechazarían su utilización. A su vez, dicho costo puede ser fácilmente relativizado si se compara con los gastos ocasionados en el desarrollo de cualquier producto que tuviese poca aceptación en el mercado.

Para el caso de la atención de la coyuntura, esta situación viene aparejada con lo ya expresado sobre la falta de apego a lo estratégico, en donde el empresario se ve absorbido por el día a día y los problemas cotidianos. Así,

consecuentemente, descuida las tareas de dirección entre las cuales se encuentra obviamente el monitoreo o estudio del mercado.

Es en este contexto en donde la investigación pierde potencial en el segmento PYME y su falta de uso se convierte en un obstáculo significativo a la hora de que el empresario piense en el desarrollo de una estrategia cuya efectividad se brinde a partir del conocimiento acabado de los consumidores. Tal es así, que entre los encuestados no existieron pruebas contundentes sobre su utilización como un recurso de uso cotidiano que sirva al empresario para llevar adelante la toma de decisiones. Es decir, la mayoría son conscientes del beneficio de su utilización pero no muchos la consideran entre sus herramientas de gestión diarias.

A su vez, una cuestión que emergió de esta consulta es el factor sorpresa al cual el país somete a diario al mercado y sus empresas, que extiende aún más los horizontes del largo plazo, y que, según indican muchos empresarios, no todos los investigadores son capaces de reflejarlo. Por lo tanto, este se convierte en un motivo más que aleja a las PYMEs de la decisión de contratar a una empresa para desarrollar un trabajo en este campo. Si sumamos a esto el apego de este tipo de empresarios a la coyuntura, esta situación se ve sobredimensionada dado que el largo plazo se torna inalcanzable.

Contrariamente, entre el grupo minoritario, que sí consideraron a la investigación como un recurso utilizado por las PYMEs, se destacó su utilidad como principal causa. No existiendo entre ellos duda alguna sobre su efectividad. En este grupo las opciones más elegidas fueron: la utilidad para determinar de antemano los resultados que puede tener un nuevo proyecto y la ayuda que brinda esta herramienta para conocer el ámbito del negocio.

Sin embargo, es de destacar que aunque los empresarios consideraron a estos los principales motivos de utilización, ninguno de ellos expresó que fueron estas las causas por las cuales ellos sí se volcaron al uso de la

investigación. Se presenta entonces así una contrastante diferencia entre la concepción propia y el inconciente colectivo, guiado una vez más por la intuición.

## **VI.f. CONTRASTE CON EL CONCEPTO DE INVESTIGACION CONTINUA**

La investigación de mercado encarna en sí mismo un principio básico de estudio de un objeto en constante cambio. Encuentra su razón de ser en la necesidad de conocer a cada momento el campo de acción en donde la empresa se desempeña, a través del monitoreo persistente. En función de esto, se torna imposible pensar en el desarrollo de cierto tipo de investigación que pueda poseer vigencia en el largo plazo, más allá del contraste al que puedan someterse para estudiar los avances producidos durante un lapso de tiempo o luego de ejercer ciertas acciones destinadas a influenciar sobre el desempeño de las compañías.

Es indispensable entender entonces que lejos de ser una acción aislada, esta debe ser una actividad de carácter regular, que permita interpretar justamente la evolución y el perfil cambiante del mercado, como bien lo explica Hamel y Prahalad en su libro "Compitiendo por el futuro":

"Son varias las razones por las que preferimos el término anticipación a visión. Visión tiene una connotación de sueño o de aparición, y la previsión del futuro de la industria es algo más que una idea aislada que se nos ocurre de repente. La anticipación del futuro de una industria se basa en una profunda comprensión de las tendencias de la tecnología, la demografía, la normativa y el estilo de vida que puede aprovecharse para modificar las reglas de la industria y crear un nuevo espacio competitivo". (6)

Como ya indicamos, en el mercado actual es en donde se pueden encontrar fuerzas en constante choque que interaccionan y le otorgan una fisonomía

---

<sup>6</sup> Hamel G y Prahalad C.K. Compitiendo por el Futuro. Buenos Aires. Ed. Ariel. 1995.

en constante movimiento. Continuamente recibe nuevos productos y servicios, es influenciado por nuevas tecnología y el avance de la comunicación; lo que modifica a cada instante los gustos, preferencias y hábitos de los consumidores.

Las acciones de las compañías (Ej. publicidad, cambios en la distribución, lanzamientos de productos, etc.) crean impresiones que conducen a la acción por parte del consumidor y preceden generalmente la operación de compra. Se suma a su vez, un posible cambio en el escalafón de marcas que el consumidor mantiene en su mente y, lo que es peor aún, una posible pérdida de posicionamiento y porción de mercado.

Si bien las empresas miden en general su performance en relación al volumen de ventas, que indica su posición relativa en el mercado; este refleja un sin fin de factores que deben obtenerse de otras fuentes, como ser las investigaciones. Y para esto, la empresa debe garantizar la canalización de la información pertinente en forma sistemática, mediante un método que permita interpretar la disposición de los consumidores hacia las marcas y su estudio más allá de su comportamiento objetivo.

Este es un obstáculo más que se le presenta a las PYMEs para acercarse a este concepto. Es decir, que si bien ya es difícil para este tipo de empresas incursionar en la investigación de mercado como ayuda a la toma de decisiones particulares, más aún lo es como un proceso de obtención de información constante, por costos y estructura.

Establecer un método de análisis permanente de mercado se vuelve así un desafío no sólo para las PYMEs sino para toda empresa. Este desafío es generado por la necesidad de desarrollar estrategias pertinentes o para mejorar la performance de las acciones que se encuentren en ejecución; en función de la posición que cada marca ocupe por períodos en el mercado y los puntos fuertes y débiles de cada una de estas en su categoría. Así, a través de la evaluación y el uso disciplinado de la información, se puede

predecir y controlar los cambios en el mercado con mayor grado de certidumbre.

Tal vez sea esta una dimensión (temporalidad / vigencia) que la empresa PYME no contempla. En su mayoría, las empresas encuestadas se remiten a algún estudio efectuado oportunamente, muchas de las veces de forma autosuficiente. Estos estudios de carácter sincrónicos, pierden de vista la evolución de las situaciones.

A través de este tipo de estudios sí se puede determinar variantes no por ello menos determinantes como las socioeconómicas y demográficas de los clientes a los que se satisface o se pretende cautivar. Sin embargo, saber cómo se modifican los gustos y preferencias de los clientes frente a los estímulos constantes del ambiente es una tarea que requiere del ejercicio regular de investigación y que no puede determinarse realizándose un corte atemporal de la situación de mercado, por más vigencia que esta posea.

## **VII. DIMENSIONES DE LA INVESTIGACION DE MERCADO EN LAS PYMES**

### **VII.a. ALCANCES Y OBJETO DE ESTUDIO**

Las PYMEs estudiadas ofrecieron respuestas diversas acerca de sus métodos, alcances y objetos de estudio respecto del campo en donde actúan. Sin embargo, la mayoría coincide en que el estudio más frecuente se da a través del análisis de la competencia.

A partir de este tipo de estudio, los empresarios infieren perfiles y valores sobre las preferencias del consumidor, pero la mayoría no enfoca su sondeo directamente a este, sino que busca suplir la información relacionando lo que ofrece la competencia con lo que su empresa estaría en condiciones de suministrarle al mercado y así concluir posibles gustos del comprador.

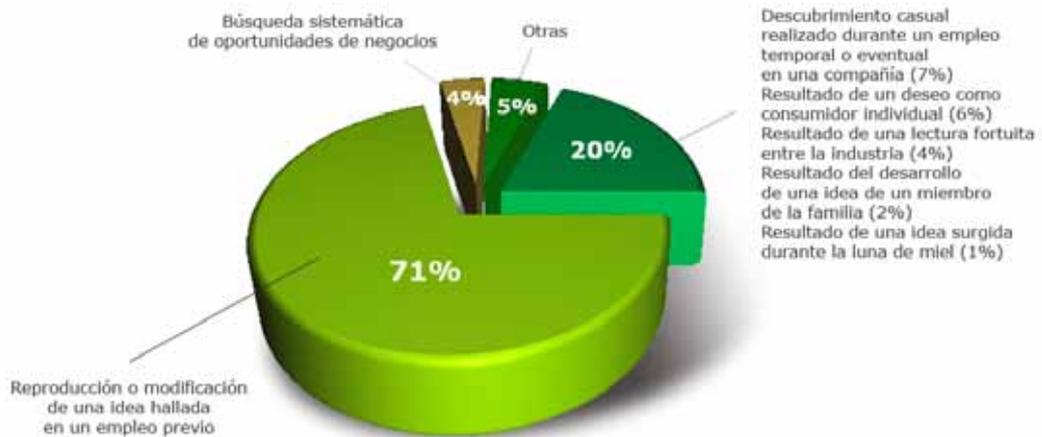
Es perceptible la actitud indiferente del empresario PYME respecto a estos datos menos pragmáticos. Si bien podemos determinar que el estudio de la motivación y otros aspectos actitudinales de los consumidores pueden ser los determinante de elección de un producto o servicio, parecen no ser tomados en cuenta en estos niveles; muy posiblemente por la dificultad de acceso a ellos.

En general, las empresas PYMEs estudian resultados de la competencia o su distribución geográfica para tratar de interpretar si un producto o servicio puede funcionar en un segmento determinado. Y es a partir de estos que se generan los mayores errores en los negocios debido a fallas en la confección de su estrategia, las cuales, muchas veces es construida sobre supuestos erróneos.

La mayoría no incurre en el estudio de los potenciales clientes para generar una oferta que devenga en una ventaja competitiva. De esta forma, expresan pseudo diferencias en la oferta que terminan no destacándose realmente de la ya instituida en el mercado y que en consecuencia no son

identificadas ni valoradas por el consumidor. Surgen así modelos de copia, y es ahí cuando otros factores como el precio empiezan a jugar un papel fundamental, reduciendo notablemente los beneficios obtenidos por las empresas.

De hecho, este proceso se genera ya desde la concepción de las empresas. Esto demuestra Cardozo al clasificar a través de la lista 500 de Inc. de 1989 las fuentes de inspiración para la creación de nuevos negocios, en donde el 71% de los casos surgen de la reproducción o modificación de una idea hallada en un empleo previo:



Consecuencia de esto es también el protagonismo que el precio adquiere como factor común adoptado por las PYMEs para generar sus estrategias, enfoque que lleva a estas a una falta real de diferenciación.

## **VII.b. EL ESTUDIO DE LA COMPETENCIA - MÉTODOS Y ASPECTOS CONSIDERADOS**

Es sabida la necesidad de estudio de la competencia para conocer el entorno del mercado en el que la compañía participa, como así también para obtener información que colabore en la determinación de tendencias y cambios que dicho mercado va experimentando.

Así pues, para el emprendedor es especialmente importante para poder saber si su idea o formato de negocio ya existe o está siendo mal abordado por su competencia. Esto será determinante a la hora de enfrentar el proyecto, sobre todo en cuanto a la comunicación que deberá efectuar y consecuente "educación" sobre el producto o servicio ofrecido. Así también, para explorar nuevos nichos de mercado o, en el caso de empresas que ya están en funcionamiento, para conocer ventajas y desventajas propias y de los otros participantes; y de esta forma poder mejorar la oferta y aumentar la cartera de clientes.

En consecuencia, la competencia aparece como el objeto de estudio por excelencia sobre el cual se basan las investigaciones de los empresarios PYMEs, inclusive dejando atrás al estudio de la comunicación a utilizar para el lanzamiento de un producto o las características y efectividad de su promoción. Sin embargo, estos trabajos se muestran en general bastante poco estructurados y poco estratégicos. Si bien los encuestados ofrecieron detalles sobre sus colegas, lo que demostró que saben sobre sus competidores directos y que conocen de sus productos, esta información habitualmente no se canaliza de manera tal que puedan forjarse parámetros para la generación de una estrategia consecuente.

A su vez, estos estudios confluyen en ser bastante básicos respecto de la información necesaria para conocerlos en profundidad. En general aportan datos sobre la identificación de las razones sociales, los productos que comercializan, sus precios y la distribución geográfica que presentan. Si bien estas referencias constituyen los pilares fundamentales para conocer la oferta, se incurre en estas sin contemplar otros factores más complejos como el análisis de la estrategia de los principales competidores para poder así generar acciones que contrarresten sus fuerzas. Además de esto, el dato relevante es que ningún gerenciadador dio detalles de competidores indirectos o potenciales, que fabriquen o presten servicios sustitutos o que oportunamente puedan hacerlo, lo que representa un cierto grado de subestimación hacia ellos.

La mayoría de los empresarios indicó que dichos estudios son realizados mediante investigaciones a cargo de su equipo de trabajo aunque de manera informal. Estos pueden ir desde la simple observación del abanico de competidores hasta el análisis de cifras de participación en el mercado de consumo, obtenida de diversos organismos públicos o que agrupen diferentes sectores (cámaras, oficinas de gobierno, etc.).

Aunque las empresas reconocen acceder a muchos datos complementarios mediante el acceso a Internet, muchos manifiestan poner en marcha un conjunto de acciones varias para obtener datos de la competencia. Entre ellas, una de las metodologías más utilizadas es el análisis de avisos publicitarios en donde se muestran novedades o promociones vigentes. Cabe destacar que este método aporta información limitada, ya que quedan excluidos aquellos competidores que habitualmente no realizan este tipo de acciones, además de que la información queda circunscripta al mensaje que los competidores tratan de dar a conocer eventualmente.

No obstante, otra de las acciones es la visita a los puntos de venta en donde actúan de manera directa contra su competencia, de manera tal que sus clientes se tornan potenciales fuentes de información. Muchos indicaron que la mejor forma de acceder a datos relevantes es generar un vínculo estrecho con dichos clientes, ya sean dueños o agentes de compras, ya que son ellos los primeros en enterarse de las novedades así como también son quienes acceden a la información confidencial sobre rumbos o acciones de las compañías. Es entonces la fuerza de ventas quien oficia de manera eficaz como espías de mercado y los clientes como informantes; que transmiten información actualizada sobre estrategias, nuevos lanzamientos o modificaciones en los planes de acción de los competidores (productos, distribución, aumento de precios, etc.).

Lo destacado, aunque en sintonía con lo expresado hasta aquí, es que solamente una de ellas realizó este tipo de investigación en el marco de un estudio de mercado a través del cual supo organizar las conclusiones para

plantear un rumbo de acción, lo que indica a ciencia cierta que la mayoría de la información obtenida por parte de las empresas pasa a engrosar un listado heterogéneo de datos funcional a una gestión paternalista por parte del director de la empresa, que sin una marcada estrategia acciona de manera reaccional en un plano cortoplacista.

### **VII.c. CONCEPTUALIZACION DE LA COMPETENCIA**

Al referirnos a la competencia, también se consultó a los empresarios sobre cuáles eran a su entender los aspectos más importantes a conocer de sus esta. Varias opciones fueron propuestas, entre ellas: los precios, la porción de mercado, la cobertura geográfica, las acciones publicitarias y promocionales que realiza, la percepción por parte del consumidor o los atributos que seducen al mismo. Sobre estas, la opción más elegida acompaña algunos conceptos hasta aquí relacionados, ya que el precio resultó ser el tópico más observado y considerado el más significativo (29% de los encuestados lo seleccionó).

Seguido de este, la percepción por parte del consumidor (18%) y los atributos de la competencia que seducen a este (19%) pasaron a conformar la lista de destacados a partir de los cuales se generó una paradoja, dado que se tratan de tópicos difíciles de medir mediante los métodos que los empresarios PYMEs declaran utilizar para la observación y análisis del mercado, transformándose así en aspectos enigmáticos. Y dado que no son datos comúnmente extraídos bajo procedimientos efectivos que reflejen una realidad objetiva, estos se transforman en afirmaciones construidas a partir de la intuición.

Asimismo, las promociones realizadas por la competencia también se presenta como un aspecto considerado importante para conocer, pero existen otros dos que demuestran poco interés en el segmento PYME, que es la porción de mercado que ostenta cada competidor (7%) y la cobertura geográfica que posee (12%).

En el primer caso, el marcado desinterés podría asociarse a la falta de mediciones oficiales de cámaras o entidades que agrupen a sectores muy atomizados, lo cual impide de alguna manera el acceso a datos concretos; sin embargo, no parece ser este el motivo, sino que por el contrario, los empresarios no consideran a este un aspecto influyente en su estrategia dado que no creen poder competir directamente con empresas que dominan su sector.

Desde otro punto de vista, el 80% de los empresarios consideró que efectivamente ellos mismos son observados por la competencia. Y las respuestas más comunes asociadas a las razones de esto, es que lo hacen para encontrar una alternativa a la oferta de productos o servicios y o para imitar sus acciones. Muy lejos quedó la opción de la observación con motivo de elaborar una estrategia a largo plazo que la contemple. Si bien esta alternativa refuerza el concepto de la falta de cultura en la elaboración de planes que se extiendan en el tiempo, lo destacable es que este pensamiento empresarial refleja no solamente la noción sobre su propio negocio sino que proyecta también esta concepción sobre el mercado en general y todos los partícipes del segmento.

## **VIII. EL EMPRESARIO PYME POR EL EMPRESARIO PYME**

### **VIII.a. PERSONALISMO**

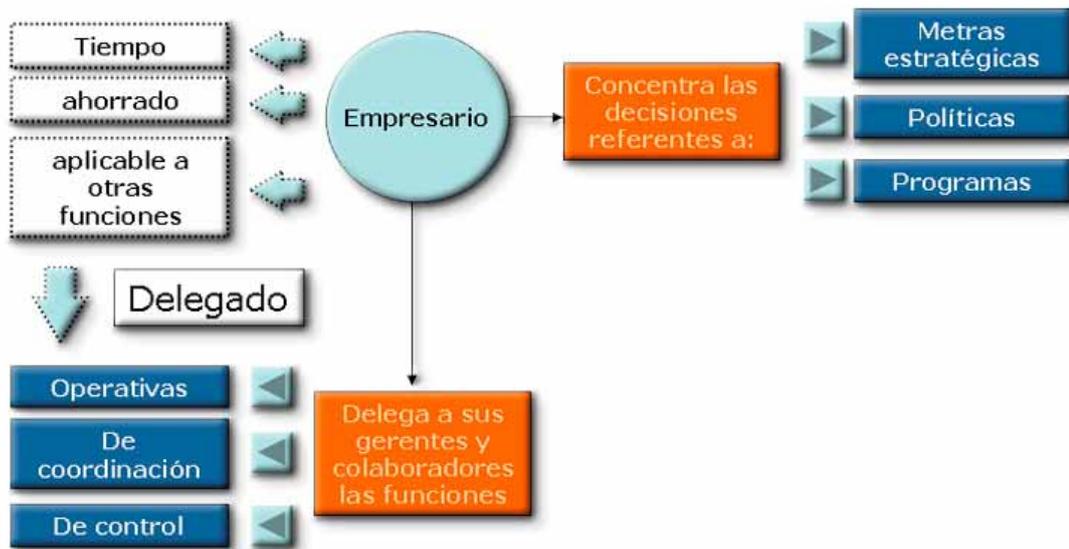
Sin dudas, las características que denotan efectivamente el perfil del empresario PYME es el personalismo y la monopolización en las tomas de decisiones y planeamiento. Este tipo de actitudes traen aparejadas consecuencias de magnitud, dado comúnmente implican una acumulación de tomas de decisiones que el empresario no puede diligenciar.

La falta de tiempo se torna entonces su principal enemigo, ya que esta situación repercute considerablemente en el desarrollo de las estrategias; y sólo será posible para el empresario abocarse a esta tarea profundizando el nivel de delegación en los mandos medios de su empresa.

Sin embargo, el mayor problema que se presenta además de este es la falta de democratización en las tomas de decisiones, siendo el empresario el que mayor resistencia presenta, ya que muchas veces la mayoría de las acciones exitosas se originan como resultado de este monopolio.

La comprensión de la necesidad de descentralización será entonces lo que permitirá a este emprender un camino estratégico y ocuparse de cuestiones de nivel superior, dejando en manos de los jefes de área la potestad de las decisiones de menor jerarquía. De esta forma, podrá encarar correctamente las metas fijadas y corregir el rumbo de la inercia que mantiene su empresa cuando se ocupa de cuestiones operativas.

Este proceso se da generalmente de la mano del crecimiento de las compañías y del entrenamiento de los grupos ubicados en niveles jerárquicos inferiores, preparándolos para los desafíos de mayor envergadura.



Adaptado de Hermida, J. El empresario ¿víctima o culpable de las crisis de su empresa?

Dado que el empresario es sólo uno, es decir, un recurso escaso, debe reservarse para las cuestiones importantes y delegar en sus jefes las tareas de coordinación y control necesarias para que la empresa funcione.

Sin embargo, en muchos casos esto no ocurre y es el empresario quien construye una posición paternalista, que a medida que la empresa va creciendo se vuelve cada vez más perjudicial. Dicha posición genera una actitud recíproca entre el gerenciador y los empleados, ya que se crea un sentido de dependencia sobre estos últimos que los incapacita para tomar decisiones operativas.

Muestra de esto son los resultados arrojados por la investigación respecto a la consulta sobre si las decisiones pasan siempre por manos del dueño o director general de la compañía. De esto resultó que el 91% de las respuestas se dividió entre que siempre o muy a menudo estos tienen ingerencia, mientras que únicamente el 8% indicó que esta situación sólo se da a veces. En dicho caso, se trata de empresas en donde existe un escalafón de mandos medios desarrollados.

Así, las gestiones dependientes de los número uno vuelven a este más resistente a la escucha y lo tornan omnipotente, no sólo ante sus colaboradores sino incluso ante cualquier dato objetivo del mercado. Se encuentra aquí el punto de partida de su distante posición respecto a la investigación; y de la mano de esto, deviene la intuición como guía principal en la toma de decisiones. Y no sólo esto, sino que esta actitud repercute negativamente en otros aspectos de la empresa, que terminan por deteriorar su capacidad de crecimiento.

En relación a esto, Hermida en su libro sobre el empresariado en Argentina expone:

“...el empresario debe comprender que si delega una parte de las decisiones (las correspondientes al nivel inferior), podrá concentrarse, junto con sus asesores, en el estudio de las [estrategias], cuya esencia condiciona a las restantes y que, de ser encaradas correctamente, orientarán a la empresa hacia las metas fijadas y corregirán su rumbo impulsado meramente por la inercia. Si estas decisiones, denominadas estratégicas, no se toman, o se hace en forma inadecuada, resultará imposible corregir ese rumbo, por más que las restantes decisiones de nivel medio e inferior sigan siendo tomadas por el empresario.” (7)

En este tipo de empresas el éxito se ve restringido si el empresario no forma a sus colaboradores y les confiere la autoridad y responsabilidad. Lo que al principio parece favorable, debido a la rapidez de acción inmediata, se convierte luego en un elevado costo, quita de efectividad y falta de fluidez en la conducción.

---

<sup>7</sup> Hermida J. El empresario: ¿Víctima o Culpable de la crisis de su empresa? Buenos Aires. Editorial Contabilidad Moderna. 1981.

## **VIII.b. EL ROL DE LA INTUICION**

La intuición muchas veces oficia de justificación a la falta de conocimiento objetivo del mercado con el que en general el empresario PYME considera contar, debido a su experiencia y a los años en los que participó en alguna actividad. Sin embargo, así como el talento empresarial no es propiedad intrínseca de los herederos en las empresas familiares; los años en una actividad no garantizan el conocimiento de lo que pasa en el mercado tras los constantes cambios.

Es decir, para que las empresas sobrevivan es imperioso que el empresario sepa a ciencia cierta la/s razón/es por la/s cual/es el cliente le compra efectivamente; ya que si bien la intuición juega un papel importante dentro del desarrollo y administración de cualquier negocio, depender de este recurso como único indicador para la toma de decisiones puede resultar insuficiente.

Y sin dudas el perfil del empresario PYME se adapta significativamente a este modelo. Al no estar emparentado la mayoría de las veces a datos objetivos, este se vale en muchos casos casi exclusivamente de la intuición para comandar el negocio.

Si bien la razón y el análisis parecen estar presente en la mayoría de las decisiones, al estar generados sobre la base de suposiciones del mercado (siendo que la intuición es frecuentemente utilizada también para intentar identificar las preferencias del consumidor), estos pueden generar resultados adversos o tornar la estrategia en cierta forma errada, convirtiéndose también así en recursos vulnerables.

Varaba en su libro sobre investigación de mercado asegura:

“Cada vez es más importante para las empresas tener en cuenta la voz del mercado, es decir, lo que quieren los clientes y están dispuestos a pagar. Tener en cuenta la voz del mercado va mucho

más allá de la mera obtención de datos [...] Las decisiones representan, en efecto, la voz de la empresa. Una empresa basada en el mercado se crea cuando la toma de decisiones en todos los departamentos de la empresa se basa en la conciliación de diferencias entre las dos voces. Gastar dinero para desarrollar ideas que en su mayor parte se originan dentro de la empresa, para enterarse más tarde de que es poco probable que los clientes paguen por ello, en un caso de mal uso de recursos de I&D..."<sup>(8)</sup>

La mayoría de las veces la intuición se desarrolla en un ámbito de alto nivel de incertidumbre, falta de antecedentes y datos limitados; es decir, cuando los métodos lógicos se tornan insuficientes. Sin embargo, cuanto mayores sean los datos por ponderar, menos deberá utilizarse la intuición y más el razonamiento y el análisis.

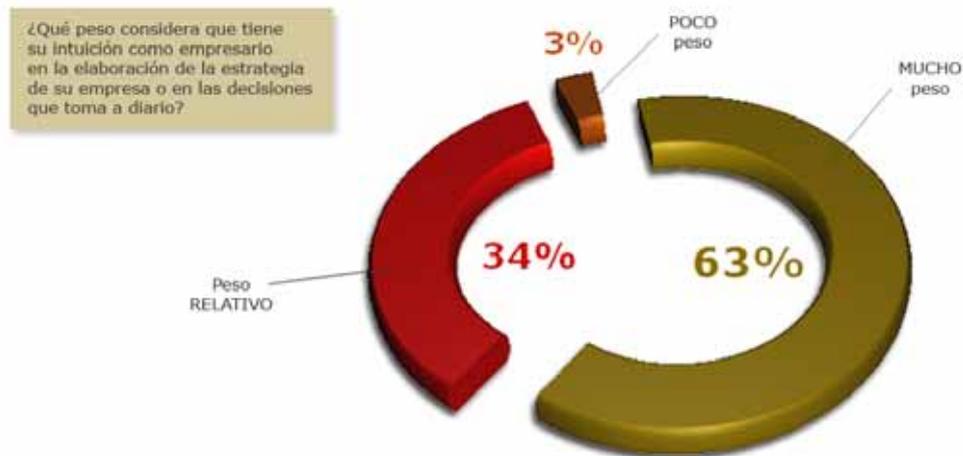
Pero para el caso de las PYMES encuestadas, el uso de la intuición no solamente se liga a la imposibilidad de acceder a datos del mercado sino que también a una basta cultura autosuficiente del empresario, que se identifica plenamente con sus resultados en el pasado. El empresario crea así un formato particular de sentido común que Alberto Levi explica bien en su libro *Marketing Avanzado*:

"Lo que pasa es que lo que llamamos "sentido común" es en realidad una colección de esquemas mentales conceptuales no explicitados, surgidos de un cocktail de influencias culturales, sabiduría folklórica y hábitos automatizados de pensar".

Así, como resultado de la consulta se observó que el 63% de las empresas con las que se trabajó declararon que la intuición tiene mucho peso en el desarrollo de su estrategia y en las decisiones que toma a diario, mientras que el 34% dijo que posee un peso relativo.

---

<sup>8</sup> Vincent Varaba. *La voz del mercado*. Editorial McGraw Hill. 1992



Si contemplamos entonces los resultados sobre la experiencia en el uso de la información de mercado y la conciencia sobre el uso de la perspicacia en los negocios, podemos determinar que efectivamente existe un alto grado de dirigentes de empresas que se valen casi en exclusiva de los datos internos de la compañía en combinación con la intuición.

Sin embargo, sería un grave error menospreciar la intuición, ya que esta es una piedra fundamental no sólo a instancias de la generación de los procesos innovadores sino también en momentos críticos de tomas de decisiones, cuando los datos adquiridos no son claros o significativos. La intuición es la previsión del futuro de las industrias que contribuyen a su evolución. Sin la intuición no existiría el liderazgo intelectual, que permite influir en el rumbo y configuración de las industrias.

Pero sin embargo, para prever el futuro de las industrias es imprescindible también la comprensión de otros paradigmas, como lo son los estilos de vida, la tecnología o la demografía. Esto indica a ciencia clara que la intuición no puede actuar nunca sola, sino que debe valerse indefectiblemente de la información del mercado.

### **VIII.c. PENSAMIENTO ESTRATEGICO DEL EMPRESARIO PYME**

Como ya se ha dicho a lo largo del trabajo, el empresario PYME posee una marcada tendencia a ocuparse de la coyuntura, ya que en Argentina los avatares económicos junto a la propia naturaleza del negocio, no le permiten en general visualizar el futuro más allá del corto plazo. Esta previsión se traduce entonces en una operación pensada no más allá de los 5 años y, en muchos casos, ocupando recursos que permitan sobreponerse a situaciones propiciadas por reglas de juego cambiantes impuestas por los gobiernos de turno; víctimas y verdugos de un sinfín de errores pasados que los obligan a impulsar constantes políticas de emergencia.

Esta situación pudo corroborarse sobre la base de las recurrentes respuestas de los gerenciadorees al ser consultados sobre los plazos en que se desarrolla su estrategia, donde la mayoría admitió no pensar el negocio más allá del plazo de 5 años, y siendo la mitad de estos los que reconocen no poder visualizarlo más allá de los 2 años. Aunque existen casos en los que efectivamente los líderes se animan a plazos más prolongados, salvo contadas excepciones, estos no presentan una estrategia estructurada y funcional a los escenarios venideros.

Tras esta realidad encontramos entonces a un empresario especialista en escenarios regidos por reglas de juego oscilantes, que enfrenta casi resignado el marco económico que le toque de turno.

Así el empresario se convierte en víctima de la atención de problemas cotidianos y detalles, que en consecuencia le hacen perder su capacidad de ver en perspectiva. La conducción de las empresas queda entonces con un management acéfalo o en manos de un conductor viciado por un paternalismo alimentado por la coyuntura.

De esta forma las PYMEs, siendo víctimas de lo operativo, se vuelven reactivas; no por su capacidad de adaptación al entorno y actualización

competitiva sino mas bien por su modelo de gestión tendiente a la solución de constantes problemas.

Pensando en estrategia, Gary Hamel identifica aquellas cuestiones que debe plantearse el empresario tanto en la actualidad como en el largo plazo si desea afianzar el futuro de su empresa:

<b>HOY</b>	<b>DENTRO DE 5 O 10 AÑOS</b>
. ¿A qué clientes sirve actualmente?	. ¿A qué clientes servirá en el futuro?
. ¿Cuáles son las vías a través de las cuales llega hoy a sus clientes?	. ¿Cuáles son las vías a través de las cuales llegará en el futuro a sus clientes?
. ¿Cuáles son sus competidores actualmente?	. ¿Cuáles serán sus competidores en el futuro?
. ¿En qué se basa actualmente su ventaja competitiva?	. ¿En qué se basará en el futuro su ventaja competitiva?
. ¿De dónde proceden sus márgenes actualmente?	. ¿De dónde procederán sus márgenes en el futuro?
. ¿Qué calificaciones o capacidades hacen que sea hoy único?	. ¿Qué calificaciones o capacidades harán que su negocio sea único en el futuro?
. ¿En qué mercados de productos finales participa hoy?	. ¿En qué mercados de productos finales participará en el futuro?

## **IX. ¿EL CONSUMIDOR SUBESTIMADO?**

### **IX.a. CONOCIMIENTO SOBRE LAS EXPECTATIVAS DEL CONSUMIDOR Y NATURALEZA DEL PROPIO NEGOCIO**

El marketing moderno explica hoy por hoy la necesidad de diferenciarse a través de estrategias que contemplen ventajas competitivas sostenibles y valoradas por el público objetivo. Dichas valoraciones guían a las empresas a generar productos otorgándole significados y valor a las marcas.

Sin embargo, en los actuales mercados saturados, el otorgamiento a los productos de una personalidad que responda y sea valorada por los consumidores, se ha vuelto una tarea por demás compleja. Surge casi ineludible la necesidad de una investigación que permita identificar claramente las expectativas e intereses de estos.

Siendo la investigación de mercado casi el único recurso para acceder a este tipo particular de conocimiento; el especial desapego a esta por parte de la pequeña y mediana empresa por lo menos genera incertidumbre sobre el verdadero conocimiento acerca de lo que reclaman los consumidores, además de poner en duda también el grado de comprensión sobre la naturaleza del propio negocio.

Sin lugar a dudas, dicho entendimiento se encuentra signado por todas aquellas actividades que hacen que el negocio prospere, teniendo su piedra fundamental en la elección y aceptación por parte del consumidor de los productos ofrecidos al mercado. Aunque puede sonar imprudente y hasta en cierta forma desatinado decir que conocer las verdaderas necesidades y motivaciones del consumidor es la única forma de lograr esto, ciertamente, el contar con dicha información pone en un lugar de privilegio competitivo a aquellas empresas que consideran a esta un capital para mantenerse vigente.

Aunque suene contradictorio decir en el contexto de este trabajo que no conocer aquello por lo cual verdaderamente los clientes son movidos a consumir no es condición indispensable para sostener un negocio, esto puede ser argumentado a partir de las respuestas entregadas por cada empresario consultado al respecto. (Cabe resaltar que todas las empresas encuestadas son compañías con años de permanencia en el mercado y muchas de ellas con destacada actuación en los segmentos donde compiten).

El análisis de las opiniones sobre este tópico arroja una marcada tendencia hacia la elección de opiniones comunes. Según los empresarios, el precio, la calidad y la atención se encuentran dentro de las principales cualidades valoradas por el consumidor, independientemente de los productos o mercados. Esto lleva a pensar que el empresario PYME no es verdaderamente conciente de los aspectos psicológicos o emocionales que participan de los procesos de compra, ya que ninguna de las opciones planteadas por este estuvo relacionada siquiera en algún punto con esta idea.

Dentro de la lógica de las PYMEs, dejar de lado estas cuestiones menos racionales podría llevarnos a entender entonces que el mismo motivo que mueve a un consumidor a comprar un menú light es aquel que lo lleva a la adquisición de un mueble de cocina; o que lo mismo que impulsa a la contratación de un viaje al Caribe es aquello que se busca en la elección de un servicio para consorcios.

Esto nos obliga a replantearnos si lo que realmente pesa en la decisión de compra de los consumidores es siempre el precio y la calidad. Evidentemente no. Y el ejemplo más concreto puede darse analizando el comportamiento de alguna consumidora de un determinado supermercado o tienda detallista. No son pocas las que siquiera son concientes de los precios de uno u otro comercio, pero que sin embargo esto no se convierte en un factor determinante para su elección. Mas bien, la convierte en una consumidora dispuesta a pagar más por acceder a otros beneficios como lo

es el trato diferencial o un asesoramiento que la haga sentir exclusiva y con un alto grado de pertenencia. De otra forma, ¿cómo podría explicarse aquello que mueve a un adolescente a comprar una misma prenda en un local de determinada marca y pagar por ella más del doble de su valor regular de mercado? ¿La calidad? ¿El servicio?

Asimismo, otras motivaciones del consumidor hacia la compra fueron inducidas por los empresarios, como lo son la eficacia y la trayectoria; siempre en el plano de lo racional. Sin embargo, existieron casos en los que fueron expresados ciertos atributos que si bien a simple vista actúan en el plano racional, pueden considerarse proyectivas de expectativas del consumidor: confianza, honestidad y respaldo, seriedad, etc.

De todos modos, estas surgen como resultado de la intuición y suposición de cada encuestado, basándose en la experiencia sobre su actuación en el sector, que pueden efectivamente coincidir (aleatoriamente) en muchos casos con verdaderas motivaciones del consumidor. Adicionalmente, estas pueden constituir una materialización de sentimientos más profundos que, como ya nombramos, puede incluso el mismo consumidor no ser consciente de estos.

Sin embargo, cabría evaluar si efectivamente esos supuestos actúan dentro de cada negocio como insight, es decir, como verdaderos movilizados hacia la decisión de compra; ya que el empresario puede que vea a estos como determinantes pero el cliente lo considere irrelevante o sin la determinada fuerza como para torcer o manipular un acto de compra.

Así, luego de años de trabajo en este campo, muchos investigadores llegaron a la conclusión de que no sólo los consumidores no enfrentaban en forma lógica sus tomas de decisiones después de ponderar las alternativas, sino que por el contrario, estos método muchas veces no intervienen de ninguna forma en los procesos de compra; y mas bien lo que se pone en juego son aquellas motivaciones que los consumidores siquiera están

dispuestos a revelar o que aún así, no son concientes realmente de aquellas que los impulsan a comportarse de determinada forma.

En este sentido, las consideraciones del empresario PYME muchas veces se enmarcan en creencias que las teorías modernas ya no desarrollan. La idea de que el cliente evalúa en forma objetiva los bienes y servicios a su alcance y selecciona sólo aquellos que le aportan la mayor performance al precio más adecuado parece ser hoy un pensamiento obsoleto.

### **IX.b. ¿POR QUE ME ELIGE MI CLIENTE?**

A través del trabajo se intentó poner a prueba también la coherencia entre las variables que se consideraban determinantes en cada negocio en conjunto con las efectivamente implementadas en las estrategias de cada empresa.

Al respecto, como ya se observó, se consultó al empresario primeramente sobre cuales son las cualidades que más aprecia el consumidor de los productos o servicios del mercado en que la empresa opera y, seguidamente, cuál cree que son los aspectos que el consumidor más valora de sus productos o servicios por los cuales elige su empresa y no otra.

Si bien parecería que a través de dos preguntas consecutivas se está consultando sobre lo mismo (y así lo manifestaron muchos entrevistados), ambas apuntaron a poner en juego la coherencia del pensamiento de los empresarios PYME en relación con la proyección de sus estrategias. Y así lo dictaron los resultados, que determinaron sorprendentes incongruencias entre lo que teóricamente el mercado reclama y lo que efectivamente ofrece cada empresa.

Si aparentemente aquello que determinados consumidores buscan de un operador turístico es la velocidad de respuesta, confianza en el producto y una buena relación con el cliente y la empresa declara concientemente que

ofrece sólo esta última, evidentemente existe una contrariedad en el enfoque de las estrategias. De la misma forma se dará, cuando aquellos que integren determinado segmento esperen que un servicio de filmación de fiestas les ofrezca el mejor precio y la empresa en contrapartida le ofrezca calidad a un precio no conveniente.

Al respecto, podemos citar a Schiffman que establece:

“...las percepciones de los consumidores son mucho más importantes que su conocimiento de la realidad objetiva... Y toda vez que los individuos toman decisiones y emprenden acciones basadas en lo que perciben es la realidad. Es importante que los mercadólogos comprendan de forma total el concepto de la percepción y los otros conceptos emparentados, de manera que puedan más fácilmente determinar cuales son los factores que influyen para que los consumidores compren”. (9)

Si bien posiblemente se trate nuevamente de fallas conceptuales propias de suposiciones sobre lo verdaderamente movilizante para los consumidores, dado que siendo de otra forma posiblemente dichas empresas no subsistirían, lo destacable en estos casos es dicha incongruencia en la conceptualización de estrategias, que en la mayoría de los casos parecen no orientadas al actor más importante del proceso de compra: el consumidor.

### **IX.c. ORIENTACION AL CONSUMIDOR**

Los postulados de la mercadotecnia moderna indican que las empresas primeramente identifican aquellas necesidades insatisfechas de los consumidores potenciales y luego elaboran productos y servicios que las satisfagan. La investigación surge así como una herramienta que permite detectar tanto necesidades concientes como inconcientes y así también apelar a estas últimas para conocer como los consumidores perciben

---

<sup>9</sup> Schiffman, León G. Comportamiento del consumidor. Prentice Hall. México, D. F. 1991.

marcas y productos. De esta forma, los mercadólogos pueden tomar decisiones intrínsecas al producto o bien, los encargados de la comunicación, elaborar estrategias que permitan otorgarle significado a las marcas y crear así una imagen en la cual los consumidores se vean reflejados.

Pero ya sea presentando incompatibilidades entre lo que el mercado supuestamente reclama y lo que la empresa ofrece, o invirtiendo dinero en ideas generadas desde la intuición o desde dentro de la empresa; las empresas PYMES presentan problemas para conciliar de manera efectiva las exigencias de su público objetivo con los procesos de toma de decisiones que generen productos o servicios adaptados.

Tener en cuenta lo que el mercado pide, exige integrar esta información a un proceso de toma de decisiones en todos los ámbitos de la empresa y determinar así que es lo que esta es capaz de hacer y de lo que está dispuesta a hacer. Sin embargo, en las observaciones del estudio puede identificarse un proceso inverso que determina una falta de respuesta concreta a las necesidades específicas de los consumidores. Las empresas mas bien parecen presentar productos que son capaces de hacer y a los cuales los clientes deben adaptarse indefectiblemente. Inclusive algunos empresarios contestaron directamente que sus productos o servicios no están orientados al consumidor, es decir, que no responden a una necesidad latente del mercado en donde opera.

De esta forma, las empresas pierden potencialidad y su performance cae respecto a aquellas en las cuales todas sus actividades están basadas en un correcto entendimiento de las necesidades de los consumidores; y en donde todas las unidades trabajan en consonancia para aumentar el valor percibido de sus productos entre los usuarios.

No es casualidad que las grandes corporaciones hoy compitan sobre la base no sólo del mayor acceso a la información del mercado sino sobre todo en el buen uso de dicha información para lograr tomar decisiones cimentadas en

el conocimiento. Podría considerarse así, que esta se constituye en el mejor camino para generar ventajas competitivas.

Sin embargo, lo que se observa en el mercado PYME es un creciente conflicto entre la necesidad cada vez mayor de información para generar estrategias más precisas y la realidad misma, en donde existe conciencia de que deberían hacer uso de esta pero definitivamente no lo hacen.

#### **IX.d. IDEOLOGIA DEL EMPRESARIO PYME RESPECTO DEL CONCEPTO DE NECESIDADES DEL CONSUMIDOR Y DETECCION DE LAS MISMAS**

Cuesta a su vez encontrarle en parte explicación al no uso de la investigación de mercado en el segmento PYME cuando se pone foco a la noción de los empresarios sobre el concepto de necesidades en los consumidores y su influencia en las tomas de decisiones de las empresas. Al respecto, se preguntó a estos si creían que dichas motivaciones o necesidades se encuentran en constante cambio y si lo que hoy satisface a los consumidores puede que en un tiempo próximo no lo logre.

Sorpresivamente el 86% contestó que sí, que efectivamente las necesidades, motores principales de la elección de un producto, se encuentran en constante cambio. Y efectivamente, los mercados proponen una diversidad creciente de tipos de clientes que requieren cada vez de un mayor caudal de información para su correcta codificación. Consecuencia de esto es que también la necesidad de las empresas de desarrollar productos que respondan a estos requerimientos cambiantes está en franca expansión, lo que produce que los tiempos se acorten significativamente; tanto de los ejecutivos para llevar las cosas a la práctica como del plazo de vigencia de dicha información.

La velocidad del cambio pone entonces cada vez más rápidamente en duda la veracidad de la información que se obtiene del mercado, debido a que lo que hoy surge como expectativa en los consumidores, puede que mañana

ya no sea verdad. Por lo tanto, se torna casi imprescindible el examen de dicho mercado frecuentemente.

Sin embargo, el dato que termina de proporcionar una visión relativamente acabada sobre la lógica de pensamiento y consecuente accionar de la conducción de las PYMEs se da en las respuestas otorgadas sobre los métodos de detección de estas necesidades de los consumidores.

Debido a que a priori no se considerase a la investigación de mercado como una herramienta de utilización común entre estas, la incógnita giró en torno a determinar cuál era entonces el método más utilizado para detectar este tipo de conocimiento.

El dato relevante surge entonces al cruzar respuestas. Ya que ninguno de estos métodos se relaciona con las prácticas de medición de mercado que declaraban precedentemente en el cuestionario al responder sobre cuáles eran las técnicas que habitualmente usaban para conocer el mercado. En consecuencia, no sólo existe una desconexión entre ambas sino que también se puede observar que el foco de estudio no está centrado nunca en el consumidor sino en datos estadísticos, observación del mercado global o estudios de la competencia cuyo conocimiento genera parámetros incompletos sobre las necesidades del mercado.

Entre los métodos declarados se destacan: el trato directo con los clientes, la observación directa del mercado, la visualización de las necesidades latentes, la experiencia y hasta la prueba y error. De hecho, los últimos dos métodos se presentan en general como los más altos exponentes de la cultura PYME.

Como se puede corroborar, ninguna de estas técnicas compone un estudio estructurado ni conforman un plan de observación tendiente a generar un proceso de toma de decisiones encuadrado en una estrategia. La búsqueda de necesidades se transforma entonces en una especie de juego de azar en donde el empresario intuye que tal o cual producto puede funcionar.

Si bien el hecho de contar con la información disponible no es garantía de emplear una buena toma de decisiones o encaminar adecuadamente una estrategia, menos probable será confiando solamente en la experiencia. Si bien la experiencia permite conocer el historial de un mercado para determinar eventualidades producidas ante determinadas situaciones, se trata de un término diametralmente opuesto a los escenarios producidos por mercados actuales en constante cambio. Justamente un mercado en movimiento permanente genera contextos por lo general nunca antes observados. Sin llegar a desconsiderarla, ya que la experiencia se constituye como una de las aptitudes más valoradas en los ejecutivos, sí podría observarse cierta incapacidad en este recurso como único método para determinar escenarios.

Asimismo, el competir en un espacio complejo con una sobrecarga de decisiones generadas por cambios del entorno cada vez más vertiginosos, reduce el tiempo para corroborar la información con la que se cuenta y a menudo esta también puede tornarse obsoleta o puede ser incorrecta. Sin embargo, anticiparse a estos cambios parece ser el único camino para la generación de ventajas competitivas, ya que la saturación del mercado hace necesaria mayor precisión para responder a la demanda de sectores cada vez más específicos y fragmentados. La necesidad de un correcto uso de la información se vuelve así en estos días un diferencial que sin dudas permite tomar ventajas a las compañías sobre sus competidores.

#### **IX.e. LANZAMIENTO DE PRODUCTOS. PARAMETROS DE DESARROLLO.**

“Innovación es cada vez más sinónimo de cambio, pero, sobre todo, de desarrollo. Toda empresa, para desarrollarse, para diferenciarse de sus competidores, debe ser capaz de innovar ya sea a nivel de fabricación, de la distribución, de la concepción de un producto o de un servicio, etc. La innovación, al diferenciar una empresa de sus competidores, le otorga una

ventaja competitiva que le permitirá tomar nuevas partes del mercado y por lo tanto, desarrollarse. La innovación difiere de la "invención" en que esta está orientada a producir nuevas riquezas, antes que nuevos conocimientos, y su resultado lo da el mercado antes que los laboratorios. La innovación está ligada a exigencias de rentabilidad que hay que tener en cuenta". (10)

Samitier analiza de esta forma a la innovación como una herramienta fundamental de mantenimiento de competitividad en las empresas, innovación que puede adquirir diferente fisonomía mediante cambios en los productos, la logística, la comunicación, etc.; que se tornarán lucrativos siempre que estos estén basados en verdaderas necesidades de aquellos consumidores a los que estén destinados. Esta innovación, valorada por los clientes y susceptible de ser sostenida en el tiempo, será el motor de generación de ventajas competitivas por excelencia, que permitirán tomar nuevas porciones de mercado, mantener a las empresas vigentes y actuar ante el advenimiento de nuevos productos de la competencia.

Cabe incorporar también el concepto de ciclo de vida de los productos, que en los últimos años, debido a los procesos de globalización y cambios tecnológicos, se fueron acortando drásticamente, aumentando también la complejidad en el desarrollo de estos y las exigencias de los clientes.

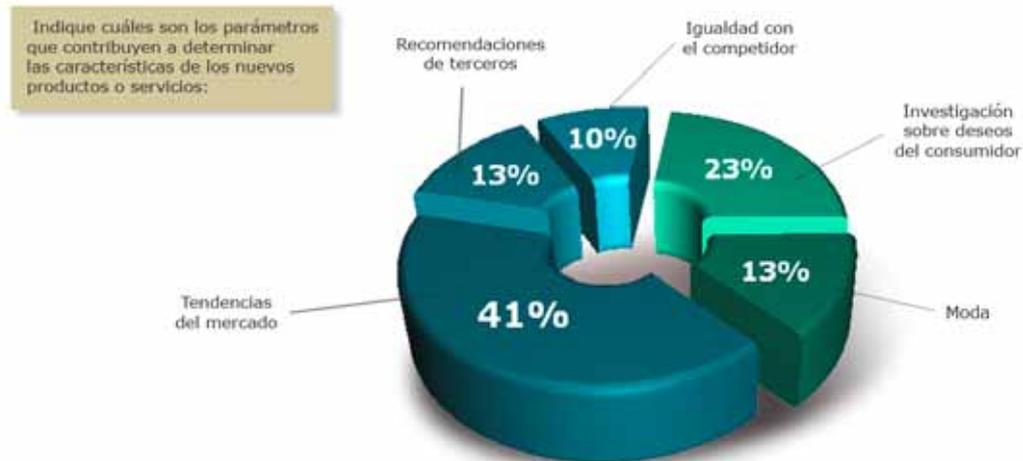
Se vuelve concurrente así la imagen de incertidumbre de las PYMEs en escenarios que requieren de un dinamismo marcado, sobre todo si se considera que los productos son alcanzados por dichos ciclos de vida más cortos y en estos, los productos no son reemplazados por otros que los sucedan y mantengan a las empresas en vigencia.

Sin embargo, el 63% de las empresas PYMES consultadas declaró que cuenta con un proceso de desarrollo y lanzamiento de nuevos productos o servicios. Sin embargo, sólo el 23% de estos indicó que los parámetros que contribuyen a determinar previamente las características de estos están

---

<sup>10</sup> Alejandro Pablo Cardozo. PYMES 'S – Intuición y Método. Buenos Aires. Temas Grupo Editorial. 2005.

basados en los deseos y expectativas del consumidor; siendo que la mayoría (41%) explicó que basa su planificación en tendencias del mercados ya conocidas.



A su vez, de aquellos que consideran que en efecto los productos responden a motivaciones de los clientes, sólo el 44% plantea haber realizado previamente algún sondeo que permita conocer cuales son las particularidades que requieren dichos artículos y que a su vez, de alguna manera, garanticen cierto éxito de aceptación. Sin embargo, el dato a tener en cuenta es que estos últimos en su mayoría no producen artículos en serie, es decir, realizan muchos trabajos a demanda.

Así también, otros (distribuidoras / agencias de autos) responden a estrategias globales de marcas a las que representan. Las multinacionales representadas, al tener ingerencia directa sobre la operación en el mercado local, también realizan estudios de preferencias y motivaciones de los segmentos a los que responden, no sólo en este ámbito sino también a nivel mundial. De esta forma, las PYMES, socios estratégicos de las grandes compañías, se ven beneficiadas por estas actividades.

Por último, el resto de las empresas que admite realizar innovaciones a su cartera de productos o servicios, expresó que estas responden básicamente

a la moda impuesta, a igualar la oferta con el consumidor o a recomendaciones de terceros; aunque asimismo existe un porcentaje bastante elevado de PYMEs consultadas (37%) que dijo no contar con ningún proceso que garantice el desarrollo permanente de nuevos productos.

Cualquiera sea la alternativa, en su mayoría se trata de productos ya conocidos que no aportan ninguna innovación al mercado, por lo cual, pasan a formar parte de una oferta homogénea. Estas falencias impactan directamente sobre la capacidad de crecimiento y competitividad de las PYMES respecto a otras, tornándolas así altamente vulnerables.

## MARCO PROPOSITIVO

# X. CONCLUSIONES FINALES

Tras lo expuesto hasta aquí, cabe aclarar que el presente trabajo no pretende representar solamente un marco de análisis sobre la actualidad del sector PYME en relación a su experiencia en el uso de investigación, y en consecuencia realizar una crítica estéril al modelo de conducción que se exhibe en estas; sino que eventualmente procura ser un instrumento que contribuya a un mejor entendimiento del potencial que presenta el uso de instrumentos de investigación y su posible contribución al enfoque pleno de las empresas sobre el consumidor.

Intenta servir de guía y poner sobre relieve conceptos, algunos de ellos conocidos y valorados por los empresarios, que sirven en la práctica para potencializar fortalezas de muchas de las compañías que como las aquí estudiadas, tienen la posibilidad de competir de igual forma ante empresas de mayor envergadura y, en muchos sectores, con los líderes de mercado.

Si bien el buen uso y puesta en práctica de las herramientas y técnicas de investigación pueden en muchos casos presentar inconcordancias con la realidad de muchas de las empresas de menor tamaño, se aspira a desmitificar muchas de estas y acercar al universo PYME la idea de viabilidad de acceso.

Aunque es menester referirnos a los mecanismos de investigación presentándolos en el marco de un correcto desarrollo, es decir, inferir que los procedimientos deben realizarse de forma determinada y ser ejecutados por profesionales en la materia; vale la pena concluir también que la investigación de mercado, sobre todo en el sector PYME, puede tomar otra dimensión; lo que no implica que los procesos particulares que se ejecuten no soporten ningún tipo de análisis, ya que serán potencialmente mucho más enriquecedores para el crecimiento de los negocios que si no llevara a cabo ningún tipo de estudio del entorno.

## **X.a. AGUDIZANDO LAS DECISIONES**

Como se desarrolló a lo largo de todo el trabajo, la época en la cual vivimos, que podría denominarse "de la información", exige agudizar los procesos de tomas de decisiones y el uso de la información disponible del mercado. Esta exigencia va increyendo debido a que el mundo globalizado e informatizado impuso nuevas reglas de juego en los negocios en las cuales los cambios a gran velocidad se plantean como un requerimiento. Este ritmo exigido lleva en la mayoría de los casos a una sobrecarga en los procesos de tomas de decisiones en las empresas que atenta contra la capacidad de los ejecutivos de tomarlas racionalmente. La misma velocidad en el advenimiento de los acontecimientos, no deja espacio para un mayor análisis.

Así, los tiempos para comprobar la veracidad de la información se vuelven cada vez más escasos y en la mayoría de las veces se presupone que los datos reflejan eficientemente la realidad. Lamentablemente en muchas de estas ocasiones no sucede de esta forma dado que la misma velocidad en sucesión de hechos los vuelve obsoletos. El cambio veloz y constante que sufren los mercados acorta drásticamente los tiempos disponibles para decidir y el hecho de contar con información disponible no garantiza que se tomen buenas decisiones, sino que mas bien en general las buenas decisiones (entiéndase aquellas que permiten un alto grado de optimización de resultados en un entorno de mayor certeza) están basadas en un análisis adecuado de la información de calidad del medio en el que se compite.

La empresa PYME no se ve absuelta de esta situación y mas bien se convierte en actor principal. Se suma a esta la vorágine operativa en la que se ven involucrados sus responsables, con lo cual, la incertidumbre producida por la celeridad del entorno y el escaso acceso a la información se ve incrementada por el tiempo restringido destinado al análisis del contexto que permite generar estrategias racionalmente competitivas.

Entiéndase que si para los ejecutivos de empresas que habitualmente cuentan con la investigación de mercado como su principal herramienta de análisis, la agudeza en las tomas de decisiones de calidad debe suplir la imposibilidad de verificación de datos; tanto más perjudicial es el contexto actual para aquellos que toman sus decisiones basándose solamente en la experiencia o simplemente analizadas bajo el lente de la intuición del buen empresario. Así, lo que para los primeros se vuelve el principal enemigo para los siguientes se torna su principal castigo.

Francis Bacon, filósofo y político inglés, podría describirlo con particular atino: "El conocimiento se adquiere leyendo la letra pequeña de un contrato; la experiencia, no leyéndola."

Este es un principio filosófico con el cual puede analizarse la ideología intrínseca en muchas PYMEs. En estas, sus conductores reconocen basar su actuación casi totalmente en la experiencia e intuición, y que esto también les ha costado un alto precio (aunque siguen prodigando el mismo comportamiento). Muchos son los casos de empresas que poseen años en el mercado pero su participación en términos de porcentaje de ocupación va disminuyendo con el paso del tiempo, a veces drásticamente.

Cabe aclarar que la experiencia no se transformó en un bien en desuso si no que más bien pasó a jugar un rol diferente, que permite entender el juego y no adivinar el futuro. En otras palabras, debe ser el recurso que permita lograr versatilidad en un juego en el cual las reglas cambian regularmente. La experiencia entonces deberá ser el medio que le permita al empresario adaptar todos sus recursos en pos de la generación de nuevas ventajas que satisfagan al consumidor en un nuevo medio.

En definitiva, la premisa de cambio surge mayoritariamente en el plano cultural de las empresas que todavía hoy no están focalizadas en el aprendizaje constante acerca de lo que está buscando el mercado y así hacer uso inteligentemente de estos datos para producir mejoras en la operación de sus organizaciones. De esta forma no existen organizaciones,

cualquiera sea su tamaño o característica, que no puedan tomar ventaja del uso de la información y para las cuales no existan medios para su obtención.

## **X.b. INVERSION EN INVESTIGACION DE MERCADO**

Si bien existe la creencia que la investigación de mercado es un recurso que siempre resulta útil e imprescindible, cabe aclarar que se trata de una herramienta que debe contribuir al mejor funcionamiento de los negocios y pretende en definitiva, generar mayores dividendos para estas. Es decir, que debe analizarse previamente su uso en función de su costo-beneficio. Ya desde tiempos en los que la investigación de mercado se encontraba en pleno desarrollo Muchnik proclamaba:

“Afortunadamente, una empresa puede prosperar y sus ejecutivos pueden lograr gran éxito sin que todas las decisiones tomadas sean exactamente correctas.

La necesidad de la investigación de mercados como un implemento del proceso de decisión surge esencialmente como consecuencia de la incertidumbre. Presumiblemente, el propósito de dicha investigación, en estos casos, es reducir la incertidumbre.

Si estos es cierto, la reducción del riesgo, asociada con la reducción de la incertidumbre tiene un valor.”<sup>(11)</sup>

No sólo desde la perspectiva de la pequeña y mediana empresa, sino que el análisis debe prestarse también en el campo de las grandes corporaciones, en donde se invierten grandes cantidades de dinero en investigación; que si bien como expusimos hasta aquí y es el espíritu que pretende sostener el presente trabajo, siempre es beneficioso conocer a nuestros consumidores en su total dimensión; deben considerarse los caminos y métodos más

---

<sup>11</sup> Muchnik Carlos A. La investigación en la comercialización de productos. Buenos Aires. Ed. Macchi. 1970.

adecuados para obtener información, ya que estos no deben tornarse antieconómicos.

El análisis del método más adecuado para medir las variables más importantes del negocio debe permitirnos conocer si efectivamente conviene contar con información adicional o no contar con esta antes de decidir sobre una determinada acción. En consecuencia, la inversión debe ser justificada en función de los beneficios extras que devendrán como resultado de la utilización de información más precisa.

Asimismo, en caso de arribar a la conclusión de que es más rentable acceder a la investigación y lograr así reducir el riesgo de un posible fracaso en un negocio o eventual lanzamiento de un producto, debe considerarse también cual es el tope máximo que esta investigación debe demandar en términos de costo.

Si bien muchas veces decididamente sí es más beneficioso realizar una investigación de mercado, debe considerarse que el costo de obtener los datos no debe ser superior al beneficio que se espera en los casos en los que se actúe directamente. Es otras palabras, se debe analizar cual es el valor adicional esperado en caso de tomarse una decisión sobre un producto o servicio en un estado de mayor certeza, que deberá ser siempre mayor que el coste de la investigación a realizar.

En todos los casos, las compañías deben evaluar los costos de lanzar al mercado un producto directamente, sobre todo calculando los riesgos eventuales de pérdida de imagen o prestigio. Sin embargo, en el plano de los emprendimientos empresariales y en la mayoría de los lanzamientos de productos, salvo que las rentas esperadas sean exiguas (y en ese caso debería evaluarse la factibilidad del proyecto), es definitivamente conveniente realizar una investigación de mercado. De lo contrario, las empresas corren con un alto riesgo de caer en falsas apreciaciones comerciales e incurrir en errores que les hagan perder mucho dinero. Una compañía podría dedicarse a fabricar un producto e invertir en su creación,

producción y lanzamiento para luego encontrarse que dicho producto no cumple con las expectativas mínimas de los consumidores y como consecuencia, lo compran muy pocos usuarios.

Puede ocurrir también que una empresa fabrique un producto que venderlo sea totalmente posible pero que su forma de comercialización sea equivocada, por lo cual, el foco del error se posará sobre otro aspecto del negocio: precio inadecuado, que haga que una empresa pierda rentabilidad dado que los usuarios pagarían aún más por obtener el producto; desaciertos en cuestiones de distribución que permitan que un operador haga perder a una empresa posibilidades de desarrollo en su mercado u otros aspectos del negocio, hasta la decisión de desinversión por inconveniencia. En estos casos, incurrir en la inversión en una investigación de mercado que permita proporcionar información necesaria para no caer en este tipo de equivocaciones, resulta a menudo más económico que el costo de emprender el negocio de forma incorrecta.

El hecho de evaluar el aumento de potencialidad que provocaría tomar decisiones acertadas si se dispusiera de la información correcta es lo que los empresarios deben dimensionar. Y en la PYME por lo general, si bien la investigación, como ya dijimos, es un recurso valorado por el empresario (el 60% considera que tiene un grado alto de influencia en el éxito y fracaso de un negocio), paradójicamente se reduce al mínimo el porcentaje de empresas que realizan inversiones formales en este tipo de recursos.

Entender cuanto se gana (o se deja de perder) si se toman las decisiones correctas basadas en un estado de mayor certeza es el punto clave que el los empresarios y ejecutivos deben evaluar ante cualquier situación de toma de decisión de envergadura.

### **X.c. TEORIA SOBRE RESULTADOS ESPERADOS EN EL NEGOCIO ANTE EL CAMBIO DE CONDUCTA**

En pos de todo el análisis expuesto, se pudo determinar factores comunes en el comportamiento de las empresas PYMEs de cara a la investigación de mercado, que bien pueden considerarse determinantes en la pérdida de potencial competitivo y establecen en muchos casos la completa falta de protagonismo de las empresas en el mercado debido a la imposibilidad de estas de generar valor en el consumidor. Se ratifica entonces la hipótesis planteada, tanto sobre la idea de la no utilización de este recurso como en la evocación de la intuición como medio prioritario sobre el cual se basan la mayoría de las tomas de decisiones, que bajo ninguna aspecto integran una estrategia de desarrollo de largo plazo.

Si bien la influencia del uso de la información en el éxito de los negocios no se presta a discusión, en muchas PYMEs su contribución puede llegar a ser mucho más intensa; ya que entender más profundamente la naturaleza del propio negocio y constatar además cuál es el verdadero motivo por el cual sus clientes eligen a las empresas puede llegar a ser para estas en muchos casos esclarecedor.

La investigación comienza por aportar una identificación más acabada del concepto de negocio de cara al consumidor y genera así una idea conceptual y una imagen congruente a explotar en relación a este. Es posible tipificar también al consumidor, sus necesidades y deseos, relacionados con determinadas características y hábitos de consumo.

Consecuentemente, y no por eso menos importante, esta información permite segmentar el mercado, para luego orientar los productos y servicios generados como así también los recursos de marketing, para que sean utilizados en estos segmentos más eficazmente y potenciar así las fortalezas de la empresa. Esto lleva a las compañías a convertirse cada vez más en especialistas del negocio y ser identificado por los consumidores como tal.

Cabe aclarar que si bien estos aportes por parte de una investigación debieran corresponder a una etapa previa, adecuada a la fase de desarrollo del negocio; el propio estadio de muchas empresas PYMEs en materia de investigación implica un proceso tardío en este terreno, por lo cual, estas supuestas actividades previas a la creación de un negocio aplicadas sobre empresas en funcionamiento echarían un manto de esclarecimiento sobre la actividad que permitiría realizar un análisis posterior y la generación de una estrategia que se corresponda.

Si bien el acercamiento al campo de la investigación no garantiza la concepción de ventajas competitivas, ya que estas se ven signadas por la creatividad, originalidad, capacidad de acción y saber hacer (todo esto bajo el espectro de una estrategia a largo plazo que la contemple); se torna como una de las principales herramientas orientadoras ya que acercará a la empresa al conocimiento de que si lo que pretende ofrecer al mercado se constituye como una verdadera ventaja diferenciada.

La investigación contribuye con la empresa en analizar en profundidad si su oferta cumple con las principales características (ya enumeradas con antelación en el trabajo) de una ventaja competitiva:

- . Si es susceptible de ser sostenida en el tiempo, ya que permite determinar la capacidad que tienen los competidores de imitar las acciones y ser considerados por los consumidores como una oferta sustituta.
- . Si dicha oferta es percibida por el cliente. Esto es, que el consumidor identifique claramente una posición ventajosa respecto a otros productos.
- . Si la promesa de la empresa es valorada por el cliente, es decir, que la considere acorde a sus necesidades.

Se observa entonces que conocer estos parámetros sí contribuye sobremanera a limitar el riesgo de basar la estrategia en conceptos

erróneos que hagan desperdiciar recursos y atenten contra la perdurabilidad del negocio.

Sin embargo, dichos parámetros pueden no estar emparentados con cambios generados en los productos mismos sino que podrán relacionarse también con la generación de un concepto de negocio diferente o con la reformulación de los mismos. El mercado de hoy muestra un sin número de ejemplos de "conceptos detrás del negocio", orientados 100% a necesidades o deseos del consumidor, como pueden ser los bares o restaurantes temáticos o tiendas especializadas.

La búsqueda de las ventajas deberá estar basada en la demanda del mercado y no solamente en avances tecnológicos que en definitiva son fácilmente imitables. Si se logra construir estas sobre la base de la relación simbólica, si bien es una tarea más compleja, se tornarán estas menos susceptibles de ser igualadas y preservarán así una relación más duradera con las marcas.

El concepto gira en torno a que la empresa PYME comience a desarrollar un sistema de investigación constante que permita a estas monitorear los cambios producidos en el entorno de forma de no convertirse en empresas que ofrecen al mercado productos que no necesitan.

Si bien ya resulta complejo para una empresa que no realiza investigación de mercado, conocer que es lo que el este necesita, más aún lo es el saber que necesitará en el futuro. Pero este es el camino que las grandes empresas utilizan para marcar el rumbo y generar productos que hoy ni siquiera el consumidor sabe que necesitará. Sólo es posible generar el propio futuro de las organizaciones si se posee, además de innovación y creatividad, el conocimiento de las tendencias de modos de vida.

Tal vez resulte muy pretencioso pedirle hoy al mercado PYME que sea el líder en la construcción de futuro en los mercados pero para construir su porvenir deberá sin dudas tender a generar un mecanismo de búsqueda de

conocimiento sistemático sobre el mercado que le permita saber a cada paso lo que el cliente necesita.

En definitiva, lo que las empresas buscan (o deberían hacerlo, ya sean grandes corporaciones o pequeños negocios), es generar valor de marca; que no es más que aumentar la posibilidad de que un consumidor adquiera no sólo uno sino varios productos de la empresa y se constituya así como un consumidor fiel, aunque en el mercado de hoy sea cada vez más complejo.

#### **X.d. GENERACION DE VALOR EN PRODUCTOS Y SERVICIOS A PARTIR DEL CONOCIMIENTO**

Podemos subrayar entonces más que nunca que los clientes adquieren productos guiados por un concepto de marca y todo lo que ella lleva asociada, más que por su uso o funcionalidad. De esta premisa devendrá la idea de que lo más valioso que un producto puede tener hoy es su capital marcario.

Para que las marcas logren acopiar valor deben demostrar valores y cualidades que correspondan con sus consumidores, que le otorguen sentido; factores de vinculación que no se logran de otra manera que no sea conociendo que es lo que efectivamente conmueve a los clientes de esa marca.

Una vez conocido estos datos, la empresa puede comenzar a pensar en forma estratégica una manera de comenzar a construir valor de marca; una acción a futuro sin caer en la producción de ejercicios tácticos que no generen ningún resultado sostenible. La información, su uso adecuado y la inteligencia puesta al servicio del cliente serán las piedras fundamentales para el desarrollo de un negocio perdurable.

Ya sea obtenida a través de una empresa externa especializada o generada por un departamento propio de una compañía, debe considerarse a la información uno de los principales capitales para la generación de valor marcario.

Indefectiblemente, el conocimiento de los consumidores y un adecuado sistema de gestión circunscrito a una estrategia pertinente determina la concreción de un trabajo inteligente que conduce a resultados positivos. Será la interrelación de estos factores los que determinarán el desempeño de las empresas en el mercado en el que compitan.

Cabe destacar así que el CRM (Customer Relationship Management) se presenta hoy como uno de los métodos más efectivos en la generación de conocimiento del consumidor y uno de los mayores aportantes a la generación de valor para las empresas y sus marcas. Sin embargo, debe considerarse a este no sólo como un programa que permite el manejo de información de forma inteligente (como se lo considera la mayoría de las veces) si no más bien como un proceso que excede las fronteras de la metodología de obtención de información para convertirse en una filosofía de empresa, una estrategia de negocios que implica un cambio radical en la cultura organizacional.

Es una estrategia que permite tener una visión del cliente como un todo. Un modelo de gestión que ocupa a toda la empresa, y que está basado en la orientación y relación con el cliente. Sólo de esta forma, la organización podrá acceder a generar un vínculo provechoso.

¿Cómo una organización puede empezar a generar valor con la información? Cuando una empresa sabe que un cliente con determinadas características está comprando un producto, tiene la capacidad de determinar también que ese cliente puede llegar a estar interesado en otros productos de la misma compañía, con lo cual, en el mismo acto de compra o a futuro, a través de otra comunicación, puede recomendarle u ofrecerle un nuevo abanico de productos o servicios.

Así mismo, la posibilidad de saber acerca de los gustos y preferencias de los clientes, conocer cuando y cuantas veces se contactó con la empresa, si ha realizado sugerencias o reclamos; todo esto en conjunto con la información sobre sus expectativas, obtenidas por otros métodos de investigación, permite a las organizaciones aprovechar mejor las interacciones con estos y generar así mejores oportunidades de negocios, adaptar mejor su estrategia y participar de esta a todos los sectores y estratos de la organización.

La parte fundamental de este proceso es la recopilación de datos de los clientes, posiblemente obtenidos a través de medios de comunicación tradicionales (promociones, e-mailing, Internet, etc.); sin embargo, el foco de la estrategia está dado en la correcta administración de estos datos para que estos pasen a conformar la información que permita generar valor en la oferta de la compañía. Esto es, generar una estrategia que no sólo permita adaptar mejor la oferta sino también adelantar y generar nuevas necesidades.

Afortunadamente, gracias a la tecnología, en la actualidad la posibilidad de almacenar grandes cantidades de datos ya no es un desafío; y más aún, permiten saber ya casi en tiempo real, cuales son las operaciones que los clientes están haciendo.

El desafío se plantea sobre el manejo inteligente y estratégico de estos datos para que aporte valor al negocio de manera más rápida, y así actuar de manera más efectiva en escenarios que presentan cambios acelerados.

Al hablar de efectividad se hace alusión a la identificación y administración de las cuentas o clientes que mayor valor aportan a las compañías para trabajar cada vez más especializadamente con cada una de ellas. De esta forma, lo que se logra es incrementar la lealtad de los clientes actuales y reducir los costos de consecución de los nuevos, aumentando considerablemente la rentabilidad de la operación tras la generación de un marketing más efectivo.

Es de vital importancia entonces que el sector PYME se haga eco de estos fundamentos para lograr adaptarse a las reglas que por estos días despliegan los mercados y así acceder a ocupar escaños de igualdad o superioridad competitiva.

Aquellos que sigan creyendo, a medida que los mercados se van complejizando, en que la intuición o en la misma coyuntura comercial determinará el destino de sus compañías más que el acceso a la información objetiva del mercado y las estrategias competitivas, quedarán expuestos en el futuro a enfrentar grandes dificultades para prosperar.

## **XI. BIBLIOGRAFIA**

- . Schiffman, León G. Comportamiento del consumidor. Prentice Hall. México, D. F. 1991.
- . Kotler, Philip. Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control. Prentice Hall. 1996.
- . Levy, Alberto R. Marketing avanzado: lo estratégico y lo táctico, lo simbólico y lo real. Buenos Aires. Granica. 1994.
- . Boyd, Harper W. Investigación de mercados: texto y casos. México D.F. Limusa. 1996.
- . Levitt, Theodore. Piense antes de entrar a nuevos mercados. Biblioteca Harvard. Buenos Aires.
- . Ryan, William T. Principios de comercialización. Buenos Aires. El Ateneo. 1974.
- . Muchnik, Carlos A. La investigación en la comercialización de productos. Buenos Aires. Ed. Macchi. 1970.
- . Alejandro Pablo Cardozo. PYMES´S – Intuición y Método. Buenos Aires. Temas Grupo Editorial. 2005.
- . Hamel G y Prahalad C.K. Compitiendo por el Futuro. Buenos Aires. Ed. Ariel. 1995.
- . Hermida J. El empresario: ¿Víctima o Culpable de la crisis de su empresa? Buenos Aires. Editorial Contabilidad Moderna. 1981.
- . Keegan, Warren J. Marketing Global 6º ed. Madrid. Prentice Hall. 2004.
- . Ledesma, Carlos A. [y otros]. Nuevos Principios y Fundamentos del Comercio Internacional e Intercultural. Buenos Aires. Librería Editorial Osmar D. Buyatti. 2004.
- . Lambin, J.J. Marketing Estratégico. Editorial McGraw Hill.
- . Drucker, Peter. Los desafíos de la administración en el siglo XXI. Editorial Sudamericana
- . Mintzberg-Quinn. El Proceso Estratégico. Editorial Prentice Hall.
- . Carballo Veiga, Fernandez Juan. Compitiendo por crear valor. Colección Empresa.
- . Solomon: Comportamiento del consumidor. Tercera edición, Editorial Prentice Hall.

- . Wilensky, A. Marketing Estratégico. Editorial CFE.
- . Vincent Varaba. La voz del mercado. Editorial McGraw Hill. 1992

### **Web**

- . Suplemento Clarín  
[http://www.servicios.clarin.com/buscador/jsp/resultados.jsp?desde=0&largor=10&op=buscar&como=Y&donde=TIT&seclId=&fecha=90&lr=lang\\_es&q=&palabras=investigaci%F3n+de+mercado&pubId=CLARIN](http://www.servicios.clarin.com/buscador/jsp/resultados.jsp?desde=0&largor=10&op=buscar&como=Y&donde=TIT&seclId=&fecha=90&lr=lang_es&q=&palabras=investigaci%F3n+de+mercado&pubId=CLARIN)
- . Orange E-marketing  
[http://www.orange-emarketing.com/2005/05/PYMEs\\_ignoran\\_l.html](http://www.orange-emarketing.com/2005/05/PYMEs_ignoran_l.html)
- . Scribd.com  
<http://www.scribd.com/doc/6786785/Investigaciond-e-Mercados-PYMEs-a-Medias>
- . DeGerencia.com  
<http://www.degerencia.com/noticia/7392/metodologia-del-futuro-o-del-presente>