

Indice de Folletos Gerenciales Febrero 2006

MARKETING EN CUBA: UN ESTUDIO NECESARIO (Número Monográfico)

INTRODUCCIÓN OBLIGADA.....	5
Mercado y marketing en el Socialismo.....	6
Marketing : ¿moda o necesidad?	12
Marketing y competitividad: ¿relación o contradicción?.....	17
Marketing filosofía empresarial.....	21
¿Un Marketing especial para los servicios?.....	24
Marketing Social: Un marketing con causa.....	27
Marketing o ventas: he ahí el problema.....	29
Necesidad del marketing en Cuba	31
“De tal nombre, tal posicionamiento”	36
CLIENTE: ¿Punto de partida o Destino?.....	41
Las ferias comerciales: un instrumento de marketing no siempre aprovechado.....	45
“Marketing en Cuba: dónde nos encontramos”	49
Consideraciones Finales.....	52

MARKETING EN CUBA: UN ESTUDIO NECESARIO

Autores:

Dra. Ileana Díaz Fernández (idf53@fcf.uh.cu)

Dra. Alma Hernández Ruiz (almah@fcf.uh.cu)

Dr. Luis A. Barreiro Pousa (barreiro@fcf.uh.cu)

Profesores Titulares del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED) de la Universidad de La Habana

Palabras Claves: marketing, socialismo, fidelización, orientación al cliente

INTRODUCCIÓN OBLIGADA

El marketing genera las pasiones mas controvertidas, desde un rechazo total hasta una aceptación adicta y sin matices, desde considerarlo el milagro que todo soluciona hasta concebirlo como una enajenación del capitalismo.

Como reza en el argot popular, todos los extremos son malos y en general es prueba de no haberse adentrado en la esencia de qué entender por marketing. Muchos pueden ser los puntos de vista, tantos como autores existen sobre el tema, sin embargo si hay algo en lo que todos coinciden es que el marketing tiene como centro al cliente.

Partiendo de esa base entonces es posible discutir si se considera como la “ciencia del intercambio” o si se le analiza como “relaciones con el cliente” o “intimidad con el cliente”, lo cierto es que el propósito de todas estas conceptualizaciones apuntan hacia que las organizaciones trabajen por fidelizar al cliente mediante la satisfacción del mismo a través del producto o servicio que se brinda, solo que unas u otras teorías refuerzan un aspecto en detrimento de otro.

Sin embargo fidelizar al cliente es ante todo un enfoque estratégico, que integra a toda la organización en un “saber hacer” que sea la cultura predominante, por lo que marketing es, ante todo, una filosofía empresarial y en función de ello se aplican las herramientas prácticas del mismo que ayudan al análisis para la toma de decisiones.

Hechas estas consideraciones generales, pero necesarias para comprender la esencia de esta monografía que ponemos en sus manos, es

indispensable pasar a explicar lo que ha motivado a este colectivo de autores a escribirla.

Cuba es un país socialista que ha utilizado el marketing, en alguna medida, en su comercio exterior, pero no de forma generalizada, ya que por más de 40 años gozó de un comercio pactado con la ex Unión Soviética y otros países socialistas. Es solo a partir de la década de los 90 del pasado siglo, con la caída del campo socialista, que la utilización del marketing comienza a ser una necesidad para introducirse y seducir mercados externos. Al mismo tiempo se manifiesta un cambio en el mercado cubano al modificarse el monopolio de propiedad estatal por la entrada de capital extranjero y el trabajo por cuenta propia, que establecen pautas de comportamiento empresarial que el resto de la economía está precisada a asumir.

Todo lo nuevo tiene adeptos y detractores, como se apuntó al inicio, existen conocedores del tema y legos en la materia, lo que en su conjunto provoca posiciones encontradas entre quienes lo mistifican y quienes no entienden su función y lo consideran ajeno a un modelo socialista, entre quienes asumen la bibliografía de marketing acriticamente, como un dogma y quienes no abren ni un libro por considerarlo casi una herejía a la pureza de la economía socialista.

Es por ello que se ha considerado necesario iniciar este trabajo por la evaluación de la aplicabilidad del marketing, bajo un enfoque marxista, en las condiciones del socialismo. No es menos cierto que el punto de origen para tratar esta arista, es preguntarse si existe mercado en el socialismo y en el epígrafe “Mercado y Marketing en el Socialismo”, se realiza un análisis crítico de las consideraciones que sobre mercado ofrece el autor J.J. Lambin, para posteriormente considerar la posible

utilización del marketing en la economía socialista.

Transitado el primer estadio teórico del marketing en las condiciones del Socialismo, consideramos indispensable dirigir la discusión a la conceptualización del Marketing, que permita aclarar nuestras posiciones respecto a cómo lo concebimos. Nos sentimos obligados a ello debido a la existencia de una vasta bibliografía sobre el tema, que proviniendo de países con contextos de desarrollo socio-económicos diferentes al nuestro, pueden confundir y asumirse los más recientes desarrollos del marketing, sin haber comprendido cabalmente las bases en que se sustentan.

El epígrafe de Marketing: moda o necesidad, incursiona en la importancia del marketing en la sociedad contemporánea, donde es indispensable dejar de pensar endógenamente, para valorar las organizaciones por su eficacia y el cumplimiento de sus objetivos con los clientes y por tanto con la sociedad. Nos lleva de la mano por las diversas etapas recorridas por el marketing y su papel en la rentabilidad de las empresas, lo que nos permite introducirnos en la relación entre el marketing y la competitividad, que trata de establecer el vínculo entre ambos conceptos y polemiza alrededor de la forma de análisis de la competitividad, mediante el marketing, más conveniente para nuestras organizaciones en Latinoamérica.

Sin embargo todo lo anterior deja de tener valor si la organización no centra su atención en el cliente y que ésta debe ser, más que una tarea del departamento de marketing, la pieza clave de la cultura organizacional, que integre y le imprima dinámica a toda la organización en su conjunto. El cliente debe ser el corazón estratégico que rija las actividades de la organización y satisfacer sus necesidades y deseos la tarea que garantizará la ventaja competitiva.

Posteriormente se enfoca por qué es necesario un marketing especial para los servicios, debido a las características intrínsecas del mismo y el peso que van teniendo los servicios en las economías modernas, y también se enfatiza en la diferencia entre marketing social y marketing con responsabilidad social.

El análisis de los diferentes temas hasta aquí abordados, le entregan al lector, de una forma

amena y rigurosa las consideraciones más generales y conceptuales sobre el marketing, de importancia insoslayable para quienes deseen poner en práctica programas de marketing en sus organizaciones y por ello no puede obviarse el análisis de que es lo urgente e importante entre marketing y ventas.

Finalmente no estaría completo un abordaje del tema, si no se analiza la necesidad del marketing en Cuba, país socialista y subdesarrollado, así como—se toma en consideración el análisis de la práctica cubana sobre marketing. El trabajo que por más de 20 años han realizado los autores en la docencia a directivos empresariales, así como la realización de consultorías a empresas en diversos sectores, avalan los criterios y análisis que se vierten.

Tanto el estudio sobre los nombres comerciales de algunas organizaciones cubanas, el análisis de varias misiones de empresas, en específico la orientación que las mismas expresan y lo específico de la práctica sobre la promoción de ventas mediante ferias que a veces se muestra en el mercado cubano, son algunos de los temas que se analizan, exponiéndose a modo de diagnóstico sobre la práctica de marketing en Cuba el último epígrafe.

Si bien estos estudios finales, ni por su extensión, ni por los temas que tratan, agotan toda la problemática existente en el país respecto al marketing, sí son una expresión de algunas situaciones neurálgicas que deberán solucionarse si es que deseamos que nuestros productos y servicios alcancen la competitividad necesaria en el mercado nacional e internacional.

Nos interesa que todos aquellos que lean esta monografía disfruten del tema, pero que también nos manifiesten sus opiniones y criterios, como parte de la polémica científico-práctica que nos enriquece a todos.

Mercado y marketing en el Socialismo

El hombre juega un doble papel en el contexto económico de un país: es productor y a la vez consumidor. Con su participación en el proceso de producción, adquiere los recursos necesarios

para su reproducción simple y ampliada, manifiestos en los ingresos que percibe por dicha participación; y como consumidor, participa en el acto de intercambio a fin de adquirir los bienes y servicios necesarios para su reproducción a través del consumo.

El consumo reviste una dimensión colectiva, toda vez que "...se compone de una gran cantidad de actos individuales planteados y repetidos por una gran cantidad de individuos"¹.

"Un estudio planteado en términos de consumo no puede de ninguna manera autonomizar su objeto (...); una problemática de consumo debe constituir también, y ante todo, una problemática de la producción y de las relaciones de producción"² características de un modo de producción determinado. En este sentido Thierry Bourgoigne añade que "... producción, distribución, intercambio y consumo aparecen como los elementos de una totalidad orgánica cuyas estructuras y modo de funcionamiento vienen determinados por la producción, polo fundamental del ciclo"³.

El consumo lo determina, en última instancia, la producción, momento que inicia el ciclo económico y en el que se crean los bienes y servicios que el consumidor adquirirá para satisfacer sus necesidades. La producción es determinante en dicho ciclo, independientemente de la forma en que la misma haya sido diseñada, o sea, que el papel hegemónico de la producción en el ciclo económico no depende de si los productores han tenido en cuenta al crearla, las reales necesidades de los consumidores o han tratado de imponer aquellos tipos de productos que supuestamente mejor se avienen a la consecución de sus fines de rentabilización de la actividad de su empresa.

Pero si bien, mediante el consumo es que el hombre juega el segundo de sus roles sociales, es en el acto de intercambio, tercer momento del ciclo económico, donde se realiza el enfrentamiento del comprador-luego consumidor, con los vendedores.

En "El Capital", Karl Marx, declara que: "Todas las mercancías son *no-valores de uso para sus poseedores, valores de uso para sus no-poseedores*. Por eso tienen que cambiar de dueño. Pero este cambio de dueños constituye su intercambio, y su intercambio las relaciona recíprocamente como valores y las realiza en cuanto tales. Las mercancías tienen primero que realizarse como valores antes que puedan realizarse como valores de uso"⁴.

El intercambio es "... el acto de obtener un producto deseado de otra persona, ofreciéndole algo a cambio"⁵. El adquirente, cuando compra la mercancía conoce su valor, pero, mientras no lo pruebe, use, etc. (o lo que es lo mismo, lo consuma), desconoce el valor de uso real de dicho producto. En anteriores ocasiones pudo haber adquirido productos similares a este, pero corre el riesgo de que el actual no contenga los atributos que él espera encontrar. He aquí la simiente del desbalance que existe en el proceso de intercambio: el vendedor sabe lo que vende, pero el comprador no sabe exactamente lo que compra.

Con esto no se afirma necesariamente que el consumidor es engañado durante la ejecución del acto de intercambio, sino que en este momento a él le resulta imposible corroborar la justeza de su intercambio, para comprobarla debe irremediablemente pasar por el acto de consumo, independientemente de todos los apelativos a que acuda el vendedor para demostrarle que su producto contiene todos los atributos que él necesita para satisfacer su necesidad.

Pero si bien el consumidor se enfrenta al vendedor durante el acto de intercambio, es solo en la fase final del ciclo económico, el consumo, cuando se puede percatar en realidad de la validez de su participación en dicho proceso de intercambio.

El intercambio presupone dos elementos condicionantes a saber: que existan al menos

¹ Bourgoigne, Thierry. Elementos para una Teoría del Derecho de Consumo. Vitoria Gasteiz, Departamento de Comercio, Consumo y Turismo. Gobierno Vasco, 1994.

² Idem.

³ Idem.

⁴ Marx, Karl. El Capital. Buenos Aires, Siglo XXI Argentina Editores S.A., 1975, Tomo I, Volumen I, pág. 105.

⁵ Kotler, Phillip. Dirección de Marketing. Análisis, Planificación, Gestión y Control. Editorial, 1994,, pág. 6.

dos partes y que éstas posean algo que tenga valor de cambio para la otra.

En "El Capital", Karl Marx establece que la mercancía -el objeto que los hombres llevan al intercambio- posee un doble valor: valor de uso y valor, el primero, la hace necesaria a los ojos del no poseedor y el segundo, la hace intercambiable. Las personas participan voluntariamente en este acto en busca de algo que necesitan y a cambio, aportan a su contraparte, algo a lo que pueden renunciar y que la otra parte necesita.

La teoría marxista explica como el hombre, en la medida en que la sociedad se desarrolla, participa en múltiples actos de intercambio para obtener los productos necesarios para su bienestar, dando a cambio algo de valor, que el propio desarrollo del acto de intercambio, al socializarse, transforma y simplifica, creando un equivalente general del resto de las mercancías -el dinero⁶, útil a su vez para que el otro participante pueda adquirir otros bienes y medios. "La repetición constante del intercambio hace de él un proceso social regular."⁷

Para J.J. Lambin, el intercambio "pone en juego el mercado y los mecanismos de equilibrio entre la oferta y la demanda"⁸. Lambin retoma en su libro "Marketing Estratégico" la conceptualización de Adam Smith al respecto: "...el bienestar social no depende en definitiva de las intenciones altruistas, sino que resulta más de la conjunción, por el intercambio voluntario y competitivo, de los móviles, interesados de productores y consumidores"⁹.

J. J. Lambin explica el desarrollo del intercambio, basando sus criterios en el principio de Adam Smith de la persecución del interés

personal, y enfatiza que ésta es una tendencia indefectible en la mayoría de los seres humanos.

Considera que, aunque pudiera existir algún tipo de *lamento* en el plano moral por esta realidad, la misma es un hecho inevitable. Añade que en estas circunstancias, Adam Smith sugiere dejar a las personas ser lo que son, pero desarrollar un sistema que procure que los individuos egocéntricos contribuyan, sin querer, al bien común. Este sistema es el del intercambio competitivo y voluntario dirigido por la "mano invisible"¹⁰, la de la persecución egoísta de intereses personales que sirven a fin de cuentas el interés general. Sin embargo Samuelson y Nordhaus¹¹ afirman que: "...Sabemos que el mercado a veces nos abandona, que existen "fallos del mercado". Esta apreciación es un reconocimiento tácito de que el mecanismo de la "mano invisible" resulta insuficiente para el logro de los objetivos que se trace una sociedad en materia de conducción económica.

J.J. Lambin considera que experiencias sociales diferentes de los presupuestos de Adam Smith, han fracasado en la economía moderna. Se refiere a aquellas sociedades en que el Estado interviene en la actividad económica del país a fin de encontrar vías más efectivas y de apoyo al mercado para garantizar una distribución de la riqueza social más equitativa y un proceso de intercambio que no se vaya, en definitiva, del lado de los que se apropian de la mayor porción en el proceso de distribución de la riqueza social.

Pero a pesar de las consideraciones de los detractores de la injerencia estatal en la economía, J.J. Lambin entre ellos, existen múltiples ejemplos satisfactorios, no solo en los países socialistas, sino países capitalistas que desarrollan modelos socialdemócratas, que logran una distribución menos polarizada de la riqueza social, corroborando así lo positivo de esta injerencia en la regulación de la actividad económica de la sociedad; que no significa que

⁶ Por supuesto que la aparición y vigencia del dinero como equivalente general de las mercancías no impide que incluso en la actualidad, por los períodos de crisis que han atravesado diferentes economías, se haya acudido nuevamente a la realización de intercambios sin que medie el dinero, conociéndose este fenómeno como mercado compensado o trueque.

⁷ Marx, Karl. El Capital. Buenos Aires, Siglo XXI Argentina Editores S.A., 1975, Tomo I, Volúmen I, pág. 106.

⁸ Lambin, J.J. Marketing Estratégico. McGraw-Hill Interamericana de España, Madrid, 1991.

⁹ Cita de Adam Smith que aparece en el libro Marketing Estratégico de J. J. Lambin.

¹⁰ Adam Smith proclama el principio de la mano invisible en su libro "La Riqueza de las Naciones", según el cual todo individuo, al buscar egoístamente solo su propio bien personal, actúa como si fuera dirigido por una mano invisible a lograr lo mejor para todos. (Tomado de Samuelson, Paul y William Nordhaus. Economía. Ministerio de Educación Superior, La Habana, 1991).

¹¹ Samuelson, Paul y William Nordhaus. Economía. La Habana, Ministerio de Educación Superior, 1991.

se desconozca la necesidad y papel de las leyes del mercado en la realización de procesos de intercambio más eficaces para las partes y la propia sociedad, sino fórmulas que plantean la búsqueda del equilibrio y la coordinación entre ambos polos de conducción social.

La década de los 90 ha sido testigo de como economías socialistas como las de Vietnam, China y Cuba han incorporado al proceso de planificación centralizada, fórmulas de economía de mercado que han posibilitado acelerar los procesos de transformación de la empresa socialista hacia derroteros más competitivos.

En el caso de Cuba, la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba reconoce la importancia del mercado para el desenvolvimiento eficiente de la economía empresarial, de ahí que en la misma se oriente la incorporación de estudios de mercado al proceso de evaluación de la factibilidad inversionista a fin de que los esfuerzos que en este sentido se lleven a cabo, cuenten con el nivel de demanda suficiente para su buen desempeño.

Y más recientemente, en los documentos que rigen el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial se apunta que las empresas que se incorporen a éste, deberán, entre otros elementos, considerar la existencia de un mercado para sus producciones, corroborándose que, no obstante la conducción planificada de la economía, los recursos empresariales tendrán que ser aplicados en aquellas producciones y servicios que cuenten con un mercado suficientemente grande y seguro para su realización¹², en aras de asegurar la efectividad en la aplicación de los recursos.

La economía de mercado se sostiene sobre cuatro ideas centrales¹³, de las cuales se realizan diversos comentarios críticos, a partir del criterio de su validez en la economía socialista, para llegar a la conclusión de que los presupuestos que J. J. Lambin propone en su obra citada, no se ajustan a la realidad que se vive bajo el Socialismo:

¹² Martínez, Silvia. Aprobadas otras 791 empresas para iniciar el Perfeccionamiento. (En Periódico Granma, 29 de mayo de 1999).

¹³ Lambin, J. J.. Marketing Estratégico. Madrid, McGraw-Hill Interamericana de España, 1991.

El primer elemento de la economía de mercado es: "Lo que los individuos buscan son **experiencias gratificantes para ellos**; es la persecución de un interés personal lo que incita a los individuos a producir y a trabajar. Esta búsqueda es el motor del crecimiento, del desarrollo individual y, en definitiva, determina el bienestar general"¹⁴.

Este planteamiento absolutiza que el individualismo es la única vía de progreso que tiene la sociedad. No es menos cierto que el interés individual puede conducir a que los hombres se movilicen en la búsqueda de desempeños productivos superiores; pero estos intereses individuales pueden perfectamente conciliarse y sobre todo, subordinarse a los intereses de un grupo; y, como es manifiesto en el Socialismo, a los intereses de toda la sociedad.

Es sabido que en el Socialismo persiste el aislamiento relativo entre productores y por tanto, la vigencia de las relaciones monetario mercantiles en éste es un hecho, pero por encima de todo, las directrices y objetivos sociales de largo alcance hacen que la sociedad, su economía.

J.J. Lambin considera que el bienestar social se logra como la suma de los alcances de los intereses individuales. En nuestro juicio, puede suceder un proceso diferente: los objetivos sociales impulsan a la mejora de los satisfactores individuales; los individuos no siempre acuden al mercado a satisfacer sus intereses individuales, sino que también participan en el mismo para beneficio de proyectos sociales.

El segundo basamento de Lambin acerca de la economía de mercado reza así: "Lo que es gratificante responde a las **elecciones individuales**, las cuales varían según los gustos, las culturas, los sistemas de valores, etc. A reserva del respeto a las reglas éticas, morales y sociales que una sociedad se da, ningún juicio debe hacerse sobre el valor o la frivolidad de las elecciones o sobre lo que podría ser considerado como "verdaderas" o "falsas" necesidades. El sistema es **pluralista** y

¹⁴ Idem., pág. 3.

respetuoso de la diversidad de los gustos y preferencias”¹⁵.

La Teoría del Comportamiento del Consumidor¹⁶ plantea que en el proceso de selección de bienes para satisfacer sus necesidades y deseos, los consumidores están influidos por un grupo importante de factores, clasificados en culturales, sociales, personales y psíquicos. Por supuesto que en última instancia, personas formadas en una misma sociedad, con profesiones similares y otros elementos comunes pueden poseer gustos y preferencias diferentes, pero el desarrollo de la conciencia social es un importante elemento que puede contribuir a modelar un marco referencial en cuanto a las vías para satisfacer las necesidades del individuo, e influye además sobre el ordenamiento de las mismas, en función de su importancia y posibilidad de satisfacción, no solo desde el punto de vista individual, sino también a tono con las condiciones prevalecientes en la sociedad donde la persona se desenvuelve.

Por tanto, no solo la sociedad pudiera poner coto o no a la satisfacción de determinadas necesidades, sino que también puede hacerlo el propio individuo en dependencia del desarrollo de su conciencia social. Por otro lado, no limitar o dar rienda suelta a la satisfacción de cualquier necesidad, es a nuestro juicio un concepto que entraría en contradicción con campañas sociales que buscan la creación de un modo de actuar beneficioso para todos, independientemente de la necesidad individual de que se trate. La campaña social de una práctica sexual responsable o la lucha contra el tabaquismo y el alcoholismo son ejemplos de cómo la sociedad subordina los intereses presentes de los individuos a sus intereses a largo plazo.

El tercer basamento: “Por el **intercambio voluntario y competitivo** es por lo que los individuos y las organizaciones que se dirigen a ellos, alcanzarán mejor sus objetivos. Si el intercambio es voluntario, únicamente tendrá lugar si los términos del intercambio son generadores de utilidad para las dos partes; si el

intercambio es competitivo, los riesgos de abuso de poder de mercado de los productores estarán limitados”¹⁷.

Pero Marx en relación a la participación de los poseedores de mercancías en el acto de intercambio refiere: “Todo poseedor de mercancías solo quiere intercambiar la suya por otra cuyo valor de uso satisfaga su propia necesidad (...) Por otra parte, quiere realizar su mercancía como valor, y por ende convertirla en cualquier otra mercancía que sea de su agrado y valga lo mismo, siendo indiferente que su propia mercancía tenga para el poseedor de la otra valor de uso o carezca de éste...”¹⁸.

El anterior planteamiento marxista acerca del comportamiento del vendedor ya deja entrever la posible desprotección del consumidor en el acto de intercambio, toda vez que su contraparte, el vendedor, se interesa fundamentalmente por garantizar que su producto tenga un determinado valor para el adquirente, de manera que este esté interesado en brindarle algo con valor de uso para él. Aquí se pone de manifiesto el denominado enfoque de ventas¹⁹ del que oferta, o sea, el interés de realizar sus productos en el mercado, independientemente de que los mismos se constituyan en buenos satisfactores de las necesidades de los compradores.

Por otra parte, si el planteamiento de J. J. Lambin anteriormente enunciado fuera absolutamente cierto, los consumidores no hubiesen llevado a cabo protestas por el intercambio desigual del que estaban siendo objeto, ni hubieran surgido desde la década del 60, asociaciones de protección al consumidor, leyes gubernamentales apoyando esta protección ni oficinas gubernamentales que se ocupen de ello.

Y finalmente, el contenido del **cuarto basamento** de la economía de mercado es: “Los mecanismos de la economía de mercado se apoyan en el principio de la libertad individual y más particularmente en el **principio de la soberanía del comprador**. El fundamento moral

¹⁵ Idem., pág. 3.

¹⁶ Para profundizar sobre esta teoría puede consultarse el libro “Comportamiento del Consumidor. Conceptos y Aplicaciones.” de David Loudon y Albert J. Della Bitta. México, McGraw-Hill, 1995. 4ta. Edición.

¹⁷ Lambin, J.J.. Marketing Estratégico, Madrid, McGraw-Hill Interamericana de España, 1991. pág. 3.

¹⁸ Marx, Karl. El Capital. Buenos Aires, Siglo XXI Argentina Editores S.A., 1975, Tomo I, Volumen I, pág. 105.

¹⁹ Ver el epígrafe Acerca del concepto de Marketing, donde se define el enfoque ventas.

del sistema reside en el reconocimiento del hecho de que los individuos son responsables de sus actos y capaces de decidir lo que es bueno y lo que es malo para ellos²⁰.

Sin embargo, el desarrollo de la ciencia y la técnica imposibilita el conocimiento por parte del consumidor de los elementos que hacen al producto cualitativamente equivalente, por ejemplo, al precio que están pagando o contenido de los satisfactores que él busca en un bien de esa naturaleza. En este sentido, "el hecho de que los individuos son responsables de sus actos y capaces de decidir lo que es bueno y lo que es malo para ellos"²¹, no siempre es garantizable, toda vez que el consumidor no está capacitado para diferenciar los productos por sus contenidos intrínsecos, de ahí que la madurez a la que apela Lambin en el desarrollo del proceso de intercambio no siempre es posible.

Lambin utiliza estos 4 elementos de la economía de mercado para concluir que los mismos son el basamento teórico del marketing como filosofía empresarial orientada al cliente. Y de hecho, tal como los expresa, estos 4 elementos hacen imposible la aplicación del marketing en una economía socialista, aspecto que no es compartido por la autora toda vez que es discutible la propia existencia de esos basamentos en las condiciones del capitalismo y, por otro lado, la orientación al marketing busca la satisfacción de las necesidades del consumidor, pues trata de que la empresa cree aquellas producciones y servicios que se necesitan y prefieren los consumidores a los cuales se dirigen los esfuerzos de marketing.

La diferencia en cuanto a la aplicación del marketing en una economía socialista o capitalista se halla en la finalidad que se persigue: maximizar, en última instancia, las ganancias de los propietarios individuales o; satisfacer las necesidades siempre crecientes de los miembros de la sociedad (ley fundamental del socialismo) pero garantizando además que la empresa sea competitiva, efectiva y eficaz.

La propia evolución del marketing, reconocida por todos los teóricos en este campo, pone de manifiesto la finalidad de la maximización de las

ganancias, ahora un tanto encubierta, de la economía capitalista. Tal encubrimiento, hace aparentar cierto carácter altruista en el empresario capitalista, hace creer que el mismo en realidad, al aplicar el enfoque de marketing, persigue la satisfacción de las necesidades de los consumidores por encima de la maximización de sus ganancias.

Pero ante un consumidor mejor preparado y quizás hasta receloso, es el marketing, la única vía para garantizar la realización de sus mercancías y por efecto, la rentabilización de sus esfuerzos. Es por ello que entonces su proceso de producción es antecedido por el análisis de las necesidades, deseos y expectativas de los consumidores potenciales, de manera que sus productos respondan a los requerimientos de estos y por tanto gocen de su aprobación, lo que presupone la realización efectiva de sus productos y servicios en el mercado.

Y en este contexto cabría preguntarse si no es precisamente éste el modo en que debe operar de la empresa socialista: buscar continuamente cómo mejor satisfacer las necesidades y deseos de los miembros de la sociedad a partir de los escasos recursos con/que se cuenta, ¿cuándo si no, están más manifiestas, como punto de partida del proceso social de producción, las necesidades de la sociedad, sino bajo el socialismo?

A diferencia de J.J. Lambin, otro autor consultado, Miguel Martín Dávila, en su libro "Métodos Analíticos en Marketing. Teoría y Aplicaciones" presenta otra visión del problema cuando considera que: "...el marketing concierne al proceso de intercambio en el mercado. El papel a desempeñar por el marketing en la actividad económica puede enunciarse, pues, en términos de los intercambios entre productores y consumidores, y las actividades de marketing se han diseñado para facilitar este proceso"²².

El marketing se conoce como la ciencia del intercambio, por tanto su objetivo primordial es garantizar intercambios satisfactorios a las partes y a la sociedad. Pero lo anterior no significa que esta ciencia se encuentre enajenada de la base productiva que desarrolla

²⁰ Lambin, J. J. Marketing Estratégico, Madrid, McGraw-Hill Interamericana de España, 1991, pág. 3.

²¹ Ver párrafo anterior.

²² Martín Dávila, Miguel. Métodos Analíticos en Marketing. Teoría y Aplicaciones. Madrid, Editorial Tormes. 1988.

la empresa, por el contrario, el marketing es uno de los vértices del triángulo empresarial, lo que implica que el mismo debe estar en consonancia con el resto de los factores que conforman la empresa. Por un lado la producción y generación de nuevos productos y servicios, base sobre la cual se desarrolla el marketing y de hecho, para quien descubre los diversos fenómenos presentes en el entorno empresarial, por otro lado el aparato administrativo - económico - financiero - contable, que ejerce el papel coordinador y controlador de las diferentes acciones a llevar a cabo por la empresa, incluyendo el marketing y por último, el propio marketing que funge como el elemento que conecta la actividad interna de la empresa con el ámbito externo donde ésta se desenvuelve, por un lado explorando las necesidades y demandas existentes, los cambios en la estructura de consumo de los consumidores potenciales y las acciones de los competidores, suministradores y clientes, lo que puede devenir en motor impulsor de los esfuerzos de I+D²³ de la empresa, y por otro, llevando a cabo labores de inserción en el mercado, de los resultados productivos y de perfeccionamiento tecnológico de los productos y servicios surgidos internamente en la empresa.

Martín Dávila (cita 23), añade: "Tanto las economías de tipo capitalista, como las economías planificadas y las de tipo mixto comparten algunos problemas similares de marketing. Por ejemplo, cada una de ellas tiene problemas de distribución física; en cada una hay mecanismos para determinar las cantidades y los productos a fabricar; cada una ha de poner en conocimiento de los consumidores lo que hay disponible, y cada una ha de fijar un conjunto de precios. Por eso las técnicas de marketing pueden aplicarse independientemente del tipo de estructura política..."²⁴

Es decir, que el marketing no excluye a ninguna formación económica de la realización de intercambios satisfactorios a través de la utilización de sus técnicas.

Finalmente, la experiencia nacional ha demostrado que empresas cubanas han emprendido el camino del marketing han logrado una alta participación en nuestro mercado, como

es el caso de SUCHEL, que se ha convertido en el líder absoluto del sector de la perfumería y jabonería en el mercado nacional en divisas, Prácticos del Puerto, que ha logrado reconocimiento internacional y otras tantas que realizan interesantes empeños en este ámbito.

El marketing, en conclusión, lejos de estar separado de los propósitos de la sociedad socialista, contribuye a al logro de sus objetivos por vías más racionales.

Marketing : ¿moda o necesidad?

Cuando en 1910 el profesor Butter, de la Universidad de Wisconsin, en su curso de "Métodos de Marketing", emplea por primera vez el término, para designar el conjunto de actividades referentes a la colocación de los productos en los mercados y al estudio de la demanda, se puede decir que nace la teoría del Marketing, asociado a la esfera de la circulación.

En cualquier sociedad, independientemente de su formación económico social, la producción tiene como destino natural el consumo, es decir la satisfacción de las necesidades del hombre. Esto significa que desde sus propios orígenes el desarrollo de la producción estuvo marcado por la necesidad de satisfacer las demandas de los miembros de la sociedad.

Otro asunto bien distinto es cómo se resuelve la adecuada conexión entre la producción y la satisfacción de esas necesidades, ya que las relaciones de producción y en particular las relaciones de propiedad sobre los medios de producción, condicionan la distribución y el intercambio y pueden provocar que ese destino natural de la producción pueda hallarse en franca contradicción con su objetivo directo, lo que encuentra su expresión en la ley económica fundamental de cada modo de producción, que refleja el aspecto más importante de las relaciones económicas entre los hombres: el fin inmediato de la producción y el modo de lograrlo.

Así, la ley fundamental del Capitalismo es la Ley de la Plusvalía, donde se expresa el objetivo directo de la producción bajo esa formación económico social, que es la obtención de plusvalía; lo que significa que la producción se

²³ I+D equivale a Investigación- Desarrollo.

²⁴ Martín Dávila, Miguel. Métodos Analíticos en Marketing. Teoría y Aplicaciones. Madrid, Editorial Tormes. 1988.

lleva a cabo con fines de lucro. Consecuentemente, el medio para lograrlo resulta ser la explotación del trabajo asalariado TP²⁵PT. Con ello el objetivo directo de la producción se divorcia de su objetivo natural y en ello aparece una contradicción entre el propósito directo de la producción social y el destino de ésta.

En el Socialismo, donde los medios de producción son propiedad social, el objetivo directo de la producción social sí resulta ser la satisfacción de las demandas de la sociedad y con ello coincide el objetivo directo de la producción con su destino natural final: el consumo de las masas. Por lo que el aumento del consumo popular está directamente vinculado al fomento de la producción, como el medio para lograrlo.

Toda vez que el medio para lograr la finalidad de la producción socialista: la satisfacción de las demandas de los miembros de la sociedad socialista, depende del volumen del producto social creado y por tanto del crecimiento y perfeccionamiento continuos de la producción, es imprescindible asegurarse no solo de las exigencias de la reproducción ampliada, sino que la distribución y la circulación funcionen de manera coherente para no producir distorsiones en el ciclo que pueda provocar irregularidades en los objetivos de consumo deseados.

Lenin en su trabajo "*A propósito del llamado problema de los mercados*" TP²⁶PT explica la relación entre la división social del trabajo que especializa a los productores individuales y aislados, de tal manera, que obliga a la compra - venta de productos para la satisfacción de las necesidades sociales, lo que condiciona la existencia de producción mercantil y a la inseparabilidad de los conceptos de Mercado y División Social del Trabajo.

En ese intercambio, como ya se señaló antes, al capitalista le interesa el valor de la mercancía como base para obtener plusvalía, por lo cual produce valores de uso en tanto son portadores de plusvalía. De ahí la contradicción antagónica

TP²⁵PT Se obvia aquí todo el análisis que permite que esto sea así, es decir, la propiedad capitalista sobre los medios de producción, que los divorcia de los productores y de ahí el carácter de mercancía de la fuerza de trabajo.

TP²⁶PT Ver V.I. Lenin. Obras Completas Tomo I. Buenos Aires: Editorial Cartago, 1958 pp 105 y 112

entre valor de uso y valor debido a la contradicción entre el carácter social del trabajo y la apropiación privada de sus resultados.

Por el contrario, la sociedad socialista está interesada en aumentar la cantidad de valores de uso para elevar constantemente la satisfacción de las crecientes demandas de los miembros de la sociedad, y la contradicción que puede aparecer entre ambas categorías se debe, en lo fundamental, a problemas de planificación, tanto en relación con la cantidad y el surtido, como por desajustes entre la calidad y el precio.

Es por ello la importancia que tiene en el Socialismo la lucha por el incremento de la productividad del trabajo, como vía para la reducción del valor de la mercancía y con ello el incremento de las posibilidades de acceso de la población a ellas, no solo en relación con su cantidad, sino por el precio menor a que pudieran ser ofertadas.

A la solución de la contradicción más arriba señalada, contribuye el cálculo anticipado de las cantidades necesarias de valores de uso para satisfacer las necesidades de la población, así como la determinación de aquello que constituye señales de valor percibido para esos clientes y que constituye requisito indispensable para que intercambien sus recursos monetarios para adquirirlos. Es claro que este proceso no es otro que el de determinación de las demandas diferenciadas de la población, lo que permite planificar el grado en que podrá ser satisfecha mediante la producción, la distribución y el consumo de bienes materiales. En otras palabras, la regulación planificada del mercado en el Socialismo.

No pocos fenómenos de "gigantismo" en nuestras empresas estatales socialistas, que son objeto de solución en el presente, a fin de reordenar la economía empresarial y nacional para llevar a cabo el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, tienen su origen precisamente en un proceso inversionista desligado del estudio de la demanda que existía para esa nueva producción, lo que ha provocado desajustes en la economía como resultado de errores en el proceso de planificación.

De ahí que el conocimiento científico del mercado y de la demanda, en cantidad y calidad, permite en el Socialismo llevar a cabo

un proceso de planificación para establecer las proporciones necesarias entre la producción y el consumo, en la circulación mercantil, entre la oferta y la demanda, en lo tocante al volumen y estructura de las mercancías y los servicios, para incidir en el establecimiento de las proporciones para la reproducción ampliada y el aumento planificado del nivel de vida del pueblo.

Ese equilibrio entre la oferta de artículos de uso y consumo populares y la demanda depende de la correlación entre el fondo de consumo y el volumen de producción de esos artículos.

Por la razón anterior el equilibrio entre la oferta y la demanda depende, en buena medida, de la correlación entre la tasa de crecimiento de los ingresos en metálico de los trabajadores y la tasa de crecimiento de la productividad del trabajo, ya que como plantea Marx “...*el cambio le trae* (a los individuos - n.a.) *los productos particulares en los cuales quiere convertir la cuota que le ha correspondido por la distribución*” TP²⁷PT

En el Socialismo, el nivel de satisfacción material de toda la sociedad, y por ende la distribución de los artículos de uso y consumo se lleva a cabo de dos formas: una parte se distribuye según el trabajo, mientras que la otra, con un impacto no menos importante para la satisfacción de las necesidades, se produce a través de los fondos sociales de consumo que no tienen en cuenta la aportación laboral de cada miembro de la sociedad.

La Ley de Distribución con Arreglo al Trabajo establece el criterio de distribución del fondo de consumo individual, con arreglo a la participación de cada uno en la creación de los recursos de la sociedad y, en consecuencia, incide en el nivel de satisfacción de necesidades diferenciadas de los miembros de la sociedad, al tiempo que asegura el interés material de los trabajadores por los resultados de su trabajo, con lo cual se promueve el crecimiento general de la producción.

La regulación de ese equilibrio también se puede lograr mediante la utilización planificada de los precios. Precisamente este es uno de los

problemas más difíciles de resolver en la práctica de la planificación, ya que deben contribuir al funcionamiento de la autogestión financiera como método de gestión, pero no de forma arbitraria, sino respetando su esencia y sin interrumpir o acelerar desproporcionadamente la circulación mercantil para completar el ciclo y permitir la reproducción ampliada. Además en la esfera de los bienes de consumo, también los precios deben contribuir a nivelar la oferta y la demanda de determinados productos no esenciales, servir de mecanismo redistribuidor para asegurar toda una serie de precios bajos para productos esenciales, estimular el consumo de ciertos productos de alto beneficio para el hombre o a la inversa, así como estimular o desestimular la producción de otros.

En Cuba este último instrumento de regulación es un problema de extrema actualidad para el comercio minorista de bienes, ya que los mecanismos de fijación de precios son sumamente rígidos, altamente centralizados y proporcionan altos márgenes de ganancia, lo que no siempre permite medir la eficiencia real de las empresas comerciales ni asegura la rotación de los inventarios con la celeridad necesaria; por otra parte, hay que tener en cuenta en este análisis que la fuente de la circulación de divisas en el país no responde en todos los casos a los resultados del trabajo, sino tiene una fuente exógena importante. La complejidad de este fenómeno requiere de un estudio específico, razón por la cual no es objeto de estudio en este trabajo, así como los aspectos relativos a la eficiencia.

La consideración de los elementos anteriores en el establecimiento de proporciones adecuadas en la economía, es una necesidad en tanto subsistan las relaciones monetario mercantiles en el Socialismo, que obligan a considerar las regularidades de funcionamiento del mercado, a favor de la construcción del Socialismo.

Ya en fecha tan temprana como abril de 1918, Lenin llamaba a organizar la producción y la distribución sobre la base socializada de la producción como condición para el triunfo total de la Revolución Socialista TP²⁸. En relación con ello instaba a aprender de los capitalistas en materia de “...*organización en escala de*

TP²⁷PT Marx, C. Contribución a la crítica de la economía política. La Habana: Ciencias Sociales, 1975. p. 230

TP²⁸PT Lenin, V.I. Las Tareas inmediatas del Poder Soviético. La Habana: Editora Política, 1963. p 112

millones de la organización y distribución de los productos..."TP²⁹, lo cual debería ser acompañado de la contabilidad, la organización, el control y la disciplina laboral.

Uno de esos mecanismos que llegan al Socialismo provenientes de la formación económico social anterior es precisamente el Marketing.

El Marketing nació en el capitalismo, como una necesidad para la organización de las actividades de la circulación de mercancías y la subsistencia y enriquecimiento de la empresa capitalista que, con su desarrollo se amplió a la producción, convirtiéndose en un enfoque de gestión empresarial, bajo el cual la satisfacción de los clientes es el medio para el logro de los objetivos de lucro.

Pero esto no puede ser simple razón para negar la posibilidad de su utilización consciente en las condiciones del Socialismo, convirtiendo la satisfacción de los clientes en fin y no en medio. Recordemos a Lenin cuando señaló: *"No podemos imaginar otro Socialismo que el que se funda sobre la base de todos los conocimientos extraídos de la gran cultura capitalista"*³⁰

No solo los asombrosos ritmos de crecimiento de la producción desde la era de la Revolución Industrial, sino la acelerada introducción de los adelantos científico técnicos, así como la rápida difusión de éstos han conducido a la alta competitividad que caracteriza la economía mundial contemporánea, que se refleja también en una mayor exigencia por parte de los consumidores quienes, en un mundo donde la información rige todos los procesos y llega cada vez mejor y en mayor cantidad a todos, reclaman la diferenciación de productos y servicios, y elementos no tangibles, como marca e imagen, constituyen señales de valor para ellos.

Esta realidad cambia el concepto de calidad y nos conduce a un concepto de calidad "como la concibe el cliente", lo que hace que en la práctica actual no se vendan productos, sino beneficios esperados. Ello significa que la empresa deba prestar más atención a la identificación de aquellos atributos de valor que

constituyen señales de valor para el cliente, que a la visión internalista del perfeccionamiento constante de los procesos; lo que significa desplazar el centro de atención en la gestión empresarial, de lo interno (léase eficiencia) a lo externo (léase eficacia), lo que no significa la negación de lo uno por lo otro, sino su necesaria complementariedad ya que el logro de una solución eficaz a los requerimientos de los clientes tiene que transitar por procedimientos eficientes o la oferta queda fuera del mercado por razones de precio. Al decir de F. Webster, *"Es el mercado, y no la fábrica el que define el concepto estratégico de la entrega de valor."*³¹

Es en este contexto que el Marketing influye en el mercado, ya que mientras el sistema de producción crea utilidad de forma (al generar las características físicas y de funcionamiento del producto), la circulación crea utilidad de lugar (por el traslado de los productos al punto de venta, contribuyendo a la cercanía al consumidor), utilidad de tiempo (por el proceso de almacenamiento y conservación), utilidad de información (debido a la comunicación que se establece con el cliente) y utilidad de imagen (por la posesión del bien en relación con su posicionamiento comunicacional).

Es decir, que el Marketing juega un importante rol en la satisfacción de las necesidades humanas y desconocerlo significaría sobrevalorar la importancia de la utilidad de forma, a fines del siglo XX, cuando existe una fuerte competencia en los mercados nacionales e internacionales en los cuales la utilidad de forma casi nunca decide ya que la tecnología actual de diseño y producción y la rápida difusión de la tecnología aseguran un mínimo de condiciones para que el producto sea apto desde el punto de vista físico para ser aceptado por el mercado.

A partir de su surgimiento, y como resultado de la diferente correlación entre oferta y demanda existente en el tiempo, la orientación empresarial ha evolucionado en relación con el Marketing, adoptando diferentes orientaciones.

En sus inicios, y hasta los años 30 del pasado siglo, estuvo presente una orientación a la producción, bajo la cual todo lo que se produce

TP²⁹PT Ob. Cit. p 137

³⁰ Lenin, V.I. Las Tareas inmediatas del Poder Soviético. La Habana: Editora Política, 1963. p 156

³¹ Webster, Frederick E. El nuevo concepto de marketing. En "Gestión". Volumen 1 No. 6 Nov – Dic. 1996. p. 116

se vende por un exceso de demanda sobre la oferta, de donde pasa, como resultado de la desaparición de la desproporción entre oferta y demanda, a una orientación a las ventas, razón por la cual se desarrollaron un conjunto de técnicas para incrementarlas. Es precisamente esta orientación según la cual se ha creado la falsa imagen de que el Marketing es un conjunto de técnicas para incrementar las ventas, donde la publicidad juega un papel esencial y, por tanto, que Marketing y publicidad son la misma cosa.

A partir de la década del 50 se inicia un cambio de orientación hacia el cliente en su sentido más amplio, no solo como consumidor, sino como público relacionado por el consumo del producto, que ha devenido en la orientación más reciente que es el Marketing orientado a la responsabilidad social, caracterizado por un énfasis en la calidad de vida y que, por tanto, presta especial atención al cuidado del entorno y del medio ambiente y la protección del consumidor, resultante de un incremento de la oferta en relación con la demanda y el hecho del desarrollo de la conciencia social en relación con la necesidad de detener el deterioro progresivo del planeta como resultado del irracional efecto de la raza humana sobre él. Si bien las causas asociadas al surgimiento de esta orientación están vinculadas a la necesaria competitividad para subsistir en un entorno de feroz competencia capitalista, no es menos cierto que su efecto, como enfoque, no entra en contradicción con la Ley Económica Fundamental del Socialismo y su principio de racionalidad.

Por otra parte es estrecho concebir el Marketing solo a los fines de crear o ampliar la demanda, cuando éste también puede servir a los fines de reducirla, ya bien por ser ésta excesiva o indeseable o para ajustarla en casos de que ésta se comporte de forma irregular.

Además es necesario señalar que la ampliación de su campo de acción hace que en la actualidad abarque no solo los productos y servicios, sino las ideas y existe una amplia gama de ejemplos que ilustran el uso del Marketing con fines políticos y de bien público, por tanto no solo con fines lucrativos, ni por empresas solamente, lo cual constituiría una limitación en la concepción y alcance del marketing.

Por supuesto, este hecho no puede ocultar las posibilidades de influencia que tiene el Marketing en la guerra de marcas, y su papel irracional en ocasiones y desvinculado de la creación de utilidad real, con el fin de variar los hábitos y comportamientos de los consumidores, para modificar la demanda a conveniencia de los productores.

Es innumerable la cantidad de definiciones de marketing que ofrecen los diferentes autores del tema, pero todas ellas tienen los siguientes puntos en común:

- el aspecto central alrededor del que gira todo, es el cliente.
- el fin último de la actividad es la satisfacción de las necesidades, deseos y expectativas de los clientes (como medio para lograr los objetivos de crecimiento y rentabilidad imprescindibles para cualquier actividad económica).
- la existencia de un proceso de intercambio para lograr este fin, en el cual se logran satisfacer los objetivos de los diferentes participantes en el proceso (individuos, que satisfacen sus necesidades y deseos, y organizaciones, que satisfacen su necesidad de obtener un excedente económico).
- el carácter integral del funcionamiento de todas las actividades de la empresa en función de los objetivos, es decir hacer coherentes las actividades de producción, Marketing, investigación y desarrollo, etc. y, de manera que todas tributen a un destino común, el consumidor.

Bajo estos criterios, se puede afirmar que en la actualidad, el Marketing ya no es solo una función o actividad más en la organización, sino una actitud gerencial hacia la forma de hacer negocios, considerando como centro de su atención el cliente para lograr el éxito, ya que el objetivo del Marketing no es vender el producto, sino dominar el mercado, que implica trascender la simple venta mediante el logro de una competitividad que asegure permanecer y crecer en ese mercado. Es en ese sentido que Kotler (1972) calificara el Marketing como la "ciencia del intercambio de valores entre dos partes" y que más modernamente se hable del Marketing Relacional como tendencia encaminada a la construcción de relaciones mutuamente ventajosas y estables entre contrapartes con ese mismo fin y para asegurar una entrega de valor

superior al cliente final, que asegure su fidelización.

Por tanto, la capacidad que tienen que desarrollar las empresas para subsistir y crecer en ese mercado tiene que basarse en su capacidad para proyectarse estratégicamente y en la capacidad de sus líderes para lograr una cultura organizacional que asegure establemente la excelencia y el cambio, adaptando constantemente la empresa en función de la evolución del entorno.

Por todo ello, resulta imprescindible para la empresa moderna, poseer una estrategia de Marketing que se concrete en políticas para la "mezcla" de Marketing que aseguren la oferta, para cada producto mercado, de forma tal que el cliente reconozca en ella un valor percibido para él de ese producto (servicio), que sea capaz de satisfacer su necesidad

El marketing moderno, cuyo paradigma es *"producir aquello que se venda y no vender aquello que se produce"*, puede constituir una disciplina que contribuya al establecimiento de las proporciones adecuadas en la construcción del Socialismo, estudiando al consumidor como fuente de necesidades y deseos a satisfacer para planificar la producción y organizar el proceso de intercambio de manera racional, ya que la desproporción que surge en ocasiones en la circulación entre la producción y la demanda solvente en el Socialismo, se debe fundamentalmente a errores de carácter subjetivo en materia de estudio de la demanda y de planificación, lo que genera una contradicción que frena el crecimiento de la producción y el nivel de vida material de los miembros de la sociedad.

Marketing y competitividad: ¿relación o contradicción?

Hoy en día todos hablan de competitividad, ya sean políticos, empresarios o académicos. No hay foro internacional donde no se mencione esta palabra o se discuta sobre este concepto, lo cual no es simplemente una "moda", sino una exigencia de los competitivos mercados internacionales del mundo actual, los cuales a su vez imponen, entre otros requerimientos, la práctica obligada del marketing.

Es nuestro interés analizar el vínculo existente entre marketing y competitividad, de modo de comprender que marketing no es, por una parte, simplemente una técnica, ni tampoco un resultado banal de la sociedad de consumo, sino que juega un papel en el logro de la competitividad.

Ante todo es importante asegurarnos qué se entiende por competitividad, ya que en ocasiones el término se remite a una competitividad espúrea lograda mediante los movimientos de las tasas de cambio o las prácticas de monopolio, que pueden provocar competitividad momentánea de los productos, pero no garantizar competitividad sostenida, ni beneficios estables; por todo ello repasemos brevemente que se entiende por competitividad.

La competitividad puede analizarse en varias dimensiones, nación, sector, región y empresa, a los efectos de este trabajo nos enfocaremos en los ámbitos de nación y empresa, por demás los más estudiados.

Existen autores, que definen la competitividad de una nación como "la capacidad de un país para alcanzar los objetivos centrales de la política económica especialmente el crecimiento de la renta y del empleo, sin recurrir a dificultades de la balanza de pagos"³² Fagerberg (1988)

La definición anterior toma en consideración la búsqueda de objetivos relativos a la elevación de la calidad de vida, sin embargo, la práctica internacional demuestra, en países altamente competitivos, que dichos objetivos pueden cumplirse, aún con dificultades en la balanza de pagos.

Es por ello que M. Porter (1990) considera que la productividad es el factor que refleja el desarrollo y crecimiento económico de un país y es precisamente de esta manera que define la competitividad de una nación. La productividad refleja "la capacidad de la industria para innovar y mejorar", todo lo cual garantizará "el objetivo principal de una nación: producir un alto y creciente nivel de vida para sus ciudadanos"³³

³² Fagerberg, J.: "International competitiveness". *Economic Journal*, volumen 98, 1988. Pág.355-374

³³ Porter, M.: "¿Dónde radican las ventajas competitivas de las naciones?". *Harvard-Deusto Business Review*, 4to trimestre, 1990. Pág. 16.

En este mismo sentido Fajnzylber (1988) define la competitividad como "...la capacidad de un país para sostener y expandir su participación en los mercados internacionales, y elevar simultáneamente el nivel de vida de su población. Esto exige el incremento de la productividad y, por ende, la incorporación del progreso técnico"³⁴.

De todos, asumiremos como concepto operacional el definido por Fajnzylber, por considerarlo el más completo y mejor adaptado a las necesidades de Latinoamérica ya que al mismo tiempo que toma en consideración el objetivo de elevar el bienestar de la población, mediante el incremento de la productividad, enfatiza que ésto solo es posible con la incorporación del progreso técnico, aspecto este último esencial, que no incluye solo la transferencia de tecnología, que es la práctica más utilizada en nuestros países.

La productividad no surge de la Nación como ente abstracto, sino que se produce en los diferentes sectores y empresas de un país y no todos tendrán que ser competitivos, lo serán solo aquellos sectores donde "se den" o "se creen" las condiciones favorables para ello.

De ahí que se hable del concepto de competitividad empresarial y en tal sentido la generalidad de las definiciones se mueve en los marcos de contar con una posición en el mercado frente a la competencia, como por ejemplo:

"La capacidad de una empresa para colocar sus productos en el mercado y que los mismos sean preferidos a los de la competencia" (Antonio Francés, 1994)

"...aquella empresa que resulta victoriosa (o en una buena posición) en la confrontación con sus competidores en el mercado" (C. A. Michalet, 1981)

"La capacidad de los industriales para diseñar, producir y vender mercancías y servicios cuyas características de precio y calidad constituyen un conjunto más atractivo que el de los competidores" (European Management Forum, 1993)

"La capacidad de las empresas de un país dado de diseñar, desarrollar, producir y vender sus

productos en competencia con las empresas radicadas en otros países" (J. Alic, 1987)

Por otra parte el autor español José A. Alonso plantea: "La capacidad de una empresa para mantener o incrementar de manera sostenida su cuota en un determinado mercado", si bien su definición va en el sentido de lograr una posición en el mercado, enfatiza en que sea de manera sostenida, lo cual es muy importante para entender que es un proceso continuo y que es necesario un esfuerzo sistemático.

Asimismo los autores J. Mathis, J. Mazier y D. Rivaud-Danset, consideran que es "La aptitud para vender aquello producido"; que, siendo una definición incompleta, es importante por la inclusión del concepto de aptitud, como condición para ser competitivo.

Por su parte Porter plantea que "el liderazgo en el sector industrial no es una causa, sino un efecto de la ventaja competitiva" y añade que "el mandato estratégico para las unidades de negocio debería ser el lograr la ventaja competitiva"

Estos criterios aunque pudieran parecer limitados o estrechos, expresan el concepto central de la competitividad empresarial, poseer una ventaja competitiva, concepto que encierra en sí mismo el sentido de rivalidad y preferencia del mercado respecto a los competidores. Siendo este el enfoque operacional que se asumirá.

Por otra parte según Porter³⁵ para la competencia mundial existen los siguientes principios:

- ✓ La ventaja competitiva se deriva fundamentalmente de la mejora, la innovación y el cambio
- ✓ La ventaja competitiva abarca todo el sistema de valor
- ✓ La ventaja competitiva se mantiene solamente gracias a mejoras incesantes
- ✓ Para mantener la ventaja se necesita que sus fuentes se perfeccionen
- ✓ Para mantener la ventaja se requiere un planteamiento mundial de la estrategia.

³⁴ Fajnzylber, F: "Competitividad internacional: evolución y lecciones", Revista CEPAL, No 36. 1988

³⁵ Porter, M: "La ventaja competitiva de las naciones" Plaza&Janes Editores. Barcelona. 1991. Página 717-722

Crear una ventaja competitiva requiere de una actitud estratégica de la organización en la búsqueda constante de nuevas fuentes de ventaja o de consolidar la existente y ello implica un enfoque de la gerencia que estimule una actitud centrada en el aprendizaje tecnológico que garantice la innovación y/o adaptación tecnológica.

¿Qué es la Ventaja Competitiva? "...hay dos tipos básicos de ventajas competitivas que puede poseer una empresa: costo bajos o diferenciación. La importancia de cualquier fortaleza o debilidad que posee una empresa es, en su esencia, una función de su impacto sobre el costo relativo o la diferenciación"³⁶

Los bajos costos significan reducir los mismos de modo que la organización posea los menores respecto a la competencia, todo ello sin dejar de crear valor para el cliente, que es quien elige. Por su parte la diferenciación es crear un valor único para el cliente, el cual estaría por tanto dispuesto a pagar en correspondencia con un valor creado superior al que ofrecen el resto de los competidores.

Por tanto ambos elementos deben tenerse en cuenta cualquiera que sea la ventaja a crear, pero es imposible detentar ambas ventajas al mismo tiempo (ello solo es posible bajo determinadas circunstancias).

Para la creación de la ventaja competitiva, ante todo se debe partir del negocio y la estructura del sector de competencia, todo lo cual está determinado, en última instancia, por el público objetivo al que se dirige la organización y las necesidades que desea satisfacer. Una de las herramientas más importante y divulgada para definir dicha ventaja es la Cadena de Valor, que desagrega cada uno de los negocios de la organización en sus actividades discretas de modo de poder valorar cómo cada una de ellas tributa o no a la creación del valor para el cliente y, por tanto, de qué fortalezas goza y puede apoyarse la organización y qué debilidades deben ser eliminadas.

La cadena de valor está compuesta de actividades primarias y de apoyo, cuya explicación puede ser estudiada en la obra de

Porter (1985). Cada una de ellas representa gastos de la organización en la creación de valor para el cliente, por lo que si se persigue una ventaja en costos se deberá valorar cada actividad en función de la reducción de gastos, al mismo tiempo que crea o aumenta el valor percibido por el cliente. Si por el contrario la ventaja que se persigue es de diferenciación, entonces se analizará cómo cada una aporta a la creación de valor, ya que la diferenciación puede venir dada por cualquiera de las actividades que sea capaz de entregar al cliente algo diferente, exclusivo, respecto al competidor que satisfaga todas sus expectativas.

También es posible que la organización rediseñe su cadena de valor, planteándose hacer las cosas de un modo completamente diferente a como lo venía haciendo y a como hasta el momento lo hace la competencia, es decir, ser lo suficientemente creativo como para no amarrarse a formas preestablecidas de antemano en la producción o prestación de un servicio (el ejemplo de Benetton en su momento).

Precisamente, una de las actividades primarias es el marketing, el cual crea valor para el cliente mediante la utilidad de tiempo, lugar, información, posesión e incluso en la utilidad de forma, en tanto deberá existir una estrecha relación entre producción y tecnología con marketing, que proveerá de la información sobre las necesidades y atributos más importantes de los clientes actuales y potenciales, al mismo tiempo que interviene directamente en la concepción del producto ampliado.

Por tanto cuando Porter analiza el marketing como una actividad de la cadena de valor, lo está relacionando con los aspectos relativos a fuerza de ventas, precios, canales de distribución y comunicación.

Analicemos genéricamente las variables controlables clásicas de marketing como fuentes de ventaja competitiva:

³⁶ Porter, M: Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Ed. Diana, Mexico. Pág.29

	Costo	Diferenciación
Comunicación	Reducción de gastos por volumen por marcas únicas, asociación entre fabricantes, etc.	Imagen de Marca
Canales de Distribución	Utilización de un mismo canal para varios productos	Formas diferentes de acceder y entregar un producto.
Precios	Precios de penetración. Sobreganancias con precios iguales.	Estrategias de Precio- Imagen
Producto	Producto estándar y/o oferta de valor añadido, por el mismo precio.	Producto ampliado y servicio personalizado.

Al analizar cada actividad desagregada se debe tener presente lo que aporta de valor al cliente, desechando (subcontratando, por ejemplo) o reduciendo la importancia de aquellas cuyo aporte no sea significativo en el valor para el cliente, pero sin olvidar que la oferta debe ser un todo coherente entre sí y en relación con los objetivos que se desean alcanzar en el mercado meta seleccionado.

Por ejemplo si hablamos de un bien de conveniencia como la Coca Cola, cuya ventaja competitiva se basa en la marca, es evidente que la comunicación es el elemento central de marketing en la creación de tal ventaja, pero al mismo tiempo para lograr sus objetivos hacia un mercado meta en general masivo, tendrá que utilizar los canales adecuados que le garanticen una distribución intensiva, es decir, estar en todos los puntos de ventas, al mismo tiempo que su estrategia de precios deberá corresponderse con la imagen proyectada, pero considerando al mismo tiempo que no es un producto exclusivo.

Si hablamos de un producto como el Habano, cuya ventaja competitiva se centra en ser un producto único, dirigido a un segmento de altos ingresos y que vende estatus, entonces tanto los canales, como la mezcla comunicacional y los precios aportan valor para el cliente final y representan un soporte decisivo para el logro de los objetivos en el mercado meta seleccionado.

Si bien la lógica de análisis de la cadena de valor, antes explicada, coadyuva a valorar como un todo cada actividad primaria, en este caso marketing, en empresas como las nuestras, con una pobre orientación hacia el cliente, puede generar la tendencia a valorar las partes (precios, canales, comunicación, etc.) por

separado y no la interrelación de ellas entre sí, que se refuerzan mutuamente

Al existir en nuestras empresas latinoamericanas poca tradición en el enfoque hacia el cliente, que se observa en la práctica el uso y abuso del precio y de la publicidad (considerando que por sí solos resolverán la aceptación del producto por el mercado meta) o se realizan cambios cosméticos al producto bajo el criterio de lograr diferenciación, la cadena de valor conspira con el análisis del todo, que es básico al conformar la oferta.

Es por ello que la propuesta de Hamel y Prahalad³⁷ se ajusta más a nuestra realidad al analizar a la organización como una cartera de competencias y tecnologías que domina, cuya combinación sea la fuente de la ventaja competitiva, lo que es reforzado por el criterio de Webster quien dice: "la estrategia de entrega de valor de la empresa debe basarse en aquellas aptitudes o habilidades que la distinguen de la competencia, que constituyen la fuente de una ventaja competitiva única y sostenible"³⁸

La base para crear una ventaja comienza por el conocimiento del cliente, sus necesidades manifiestas y latentes, las tendencias de cambio de sus gustos, deseos y comportamiento, de ahí surge la oportunidad, que será posible satisfacer por la empresa siempre y cuando, exista viabilidad técnica, comercial y económica para desarrollar la oferta, la cual será el soporte

³⁷ Ver G. Hamel y C.K. Prahalad: "El propósito estratégico". Harvard- Deusto Business Review. 1er trimestre, 1990. Pag 75-94

³⁸ F. E. Webster: El "nuevo" concepto del marketing. Revista Gestión 6. Vol. 1 Nov-Dic 1996. Pag. 114-123

material de la ventaja y ésta eje central de la entrega de valor para el cliente.

Tal ventaja solo podrá sostenerse si existe un proceso de innovación sistemática, que se encuentre propiciado por la alta gerencia y condicione la cultura organizacional del aprendizaje apropiada para desarrollar la creatividad y el cambio. Entonces la ventaja ampliará sus fuentes a una suerte de vínculo orgánico entre cultura y tecnología, que la hará más difícil de imitar. En tal sentido se plantea: "Las competencias tecnológicas tienen un fuerte componente tácito; por cuanto son conocimientos que no pueden concretarse en fórmulas, diseños, planos, libros o máquinas: están en la mente de algunas personas y no pueden codificarse. En consecuencia, no son fácilmente transmisibles; se trata de conocimientos y habilidades incorporados en gran medida en la experiencia del personal y las rutinas de la organización... cuanto más embebidos estén en la cultura de la empresa y menos susceptibles de codificación sean, más defendible será la ventaja competitiva que proporcionen; serán más difíciles de identificar, primero, e imitar después por posibles rivales"³⁹.

Lo anterior requiere de un análisis íntegro de la organización como un todo orgánico, mientras que la herramienta de la cadena de valor al desagregar la empresa en actividades primarias y secundarias y éstas en sub actividades discretas, puede inducir a privilegiar las partes sin una concepción global del todo, de lo cual se es muy proclive en mercados con poco desarrollo de las prácticas del marketing, como el nuestro y el de algunos otros países Latinoamericanos, tal y como se explicó anteriormente.

Esto nos enfrenta a concebir el marketing no solo como un conjunto de técnicas, no solo como un conjunto de elementos o variables que conforman la mezcla, sino ante todo como una filosofía empresarial de orientación al cliente que integra a toda la organización. Filosofía que será la lógica para buscar las combinaciones necesarias de tecnologías y competencias de la empresa que generen la ventaja competitiva y garanticen sus objetivos en el mercado.

³⁹ Z. Fernández: Algunas reflexiones sobre la competitividad empresarial y sus causas. Revista ICE mayo 1992 Numero 705. España

Marketing es también tecnología y competencias, por lo que si la empresa las domina, pasarán a formar parte de su cartera conjuntamente con otras y el análisis íntegro y sinérgico de las mismas, en función de la entrega de valor al cliente, propiciará la competitividad esperada.

Hoy se anuncia que el valor futuro⁴⁰ estará centrado en el proceso creativo de comunicación y tal afirmación es muy acertada, solo que para ello debemos previamente tener muy claro con qué cliente queremos comunicarnos, qué queremos comunicarle y cuál es el soporte de valor en términos de ventaja que garantice el posicionamiento deseado. Todo ello implica trabajar con una filosofía de marketing y valorar las competencias de modo de crear la ventaja para ser competitivos.

Solo una sociedad en que sus empresas operen de ese modo, paulatinamente pero con pasos sólidos, en entornos macro económicos nacionales estables y que generen espacios para la innovación, podrá llegar a competir con éxito en los mercados internacionales y garantizaran el aumento del nivel de vida de sus ciudadanos. Eso es competitividad.

Marketing filosofía empresarial

La literatura sobre gerencia abunda en el estudio de la práctica empresarial y de ella desprenden propuestas de enfoques y herramientas que coadyuven a la competitividad de las organizaciones. Se habla, por ejemplo, de gerencia por competencias, por procesos, por valores, de reingeniería, benchmarking y de diversos enfoques y herramientas de marketing.

Toda esta literatura proviene del análisis de organizaciones en países desarrollados, por lo que en muchas ocasiones se centran en lo más novedoso y original de la propuesta y quedan implícitos aspectos de gran importancia y trascendencia, por considerarlas obvias, conocidas y practicadas en tales sociedades.

Así tenemos que, al analizar los planteamientos más actuales sobre marketing, si bien parten del intercambio visto como relaciones de largo plazo

⁴⁰ Ver Relaciones nada virtuales. Entrevista a Stan Rapp. Revista Gestión 3. Vol. 4. Mayo-junio 1999

que garanticen la fidelidad del cliente y por tanto la necesidad de conocer el cliente, por lo general mas que profundizar en este aspecto, que constituye el qué, enfatizan en el cómo, es decir, en las estrategias de lanzamiento de productos, el servicio como base de la diferenciación, la atención al cliente, etc.

Si embargo la pieza estratégica del rompecabezas competitivo es el cliente y lo mas importante es conocerlo y mucho más en Cuba, donde la centralización excesiva condujo al privilegio del monopolio del productor y a la filosofía de “lo toma o lo deja”, privándole a cliente de sus derechos y subestimándolo.

Cuba esta obligada a insertarse en los mercados internacionales con mas fuerza que antes, por lo que nuestras organizaciones deben operar con aquellas prácticas que le permitan en los mercados internacionales enfrentar el reto de la competitividad, todo ello sin desdeñar el mercado nacional, por lo que en ambos ámbitos las organizaciones deberán satisfacer las necesidades de los clientes mejor que sus competidores, para lo cual deberán entregar una oferta que represente un valor percibido por el cliente superior a las restantes ofertas en el mercado.

Por tanto es central conocer qué quiere el cliente, pero no desde el punto de vista de quien produce o presta el servicio, sino del beneficio esperado por el cliente. Como dice Levitt ⁴¹, el cliente no busca una barrena de determinado grosor, sino huecos de determinado grosor, por tanto la organización lo que vende es huecos y deberá diseñar su oferta de modo que el cliente la reciba en la forma, lugar, tiempo, con la información e imagen que se corresponda con sus necesidades: eso es valor.

En consecuencia, la primera gran pregunta es a qué clientes le interesa atender la organización. Lo anterior significa que si hablamos en el sector hotelero, éste puede dirigirse a hombres de negocio, al turismo de convenciones, de recreación o de vacaciones y por ende deberá tener muy claro qué busca su cliente, lo cual será diferente para cada uno de los ejemplos antes citados. Este será el resultado de un proceso de segmentación de mercados, que pudiera incluso llegar (donde fuera posible) hasta delimitar el tipo de turista por mercado

emisor. Tal proceso de segmentación implica el análisis multivariable y permite, al término del mismo, al menos una caracterización del mercado meta, que incluirá una primera aproximación de las necesidades de los clientes.

Sin embargo previo a cualquier decisión definitiva respecto al mercado meta a elegir, la organización deberá evaluar las alternativas más atractivas con respecto a sus posibilidades tecnológicas para hacer frente a las necesidades que manifiestan los clientes potenciales (o a las nuevas tendencias que se prevén en los clientes actuales).

La tecnología no es solo la más conocida como “dura”, sino también la llamada “blanda” en ocasiones la más importante, sobre todo en la esfera del servicio y a veces la más subestimada. No es lo mismo dedicarse a hoteles para hombres de negocio, que para vacacionistas, las necesidades de uno y otro difieren y por tanto los know how, por ejemplo de recepción y servicio de gastronomía (para solo mencionar dos que son utilizados por ambos tipos de turistas) también son diferentes.

Por tanto la respuesta tecnológica es decisiva para seleccionar el mercado meta, si la organización no posee las competencias distintivas necesarias, que impliquen el dominio de la tecnología necesaria para satisfacer las exigencias del cliente, entonces o debe diseñar una estrategia para crearlas (pero sobre la base de algo) o debe dirigirse a otro segmento de mercados.

Elegido el segmento meta, habrá que profundizar en las necesidades no solo manifiestas sino también latentes, conocer los atributos del producto o servicio que desea el cliente y para ello es indispensable diseñar un sistema de información que garantice obtener la mayor información sobre el cliente, pero no solo mediante encuestas (de las cuales se hace uso y abuso), sino también la que recoge todo el personal de contacto que atiende a los clientes, de modo que el conocimiento sobre el cliente se convierta en patrimonio de toda la organización.

Lo anterior es importante porque solo de ese modo se garantizará la base objetiva para que cada área y trabajador de la organización pueda influir en la satisfacción del cliente y por ende su fidelidad. Hablamos de la base objetiva, no que con ello se logre el trabajo mancomunado de

⁴¹ Levitt, Theodore. Miopía de Marketing

toda la organización, lo cual requerirá de políticas enfocadas a la satisfacción del cliente, pero las políticas no pueden hacer mucho sin información actualizada y de primera mano, pues estaría diseñadas sobre bases muy generales o desactualizadas. De hecho el diseño consecuente de un sistema de información sobre el cliente sería una muestra de una organización enfocada al cliente.

El conocimiento del cliente permite preparar una mezcla u oferta en correspondencia con las necesidades del mercado meta. Esto implica en un hotel, por ejemplo, desde la ubicación, ambientación, tipo de habitaciones y su decorado, precio, comunicación, las vías para acercar el producto al cliente (agencias de viaje, touroperadores), tipo de comidas y áreas de recreo o esparcimiento, pero además de ello se hace indispensable en los servicios el personal y su contacto con el cliente. Esta es una variable estratégica sobre todo en los servicios de sectores fragmentados, donde la ventaja competitiva se alcanza por diversas vías, por lo general bastante imitables, y por lo tanto la cultura organizacional se convierte en pieza clave para la aceptación por el cliente.

La cultura organizacional no es menos importante en los restantes sectores, pues la capacidad de la empresa para lograr una ventaja competitiva no imitable y sostenible estará en relación directa con la combinación adecuada del conocimiento codificado y tácito⁴².

La globalización y los medios informáticos, abaratan cada día más el acceso a la información de ahí que el conocimiento tácito se vuelva más importante a los efectos de crear una ventaja competitiva, ya que éste tipo de conocimiento solo tiene valor dentro de la organización en la medida en se articula con otros. "Mientras más tácito sea el conocimiento

productivo de la firma, más difícil es de replicar por la firma o sus competidores"⁴³

Poseer una ventaja competitiva representa la base necesaria para poder cumplir con la "promesa", que mediante la mezcla comunicacional, se dirige al mercado meta con la intención de lograr su elección, pero solo la satisfacción del cliente, mediante el consumo, hará que se gane la mente del consumidor, es decir, si coinciden sus expectativas y percepciones (de algún modo creadas por la comunicación) con la realidad en el momento del consumo; solo entonces el cliente estará dispuesto a repetir su experiencia.

No basta con que los clientes potenciales conozcan de la existencia de los productos o servicios que se entreguen, no basta con que los haya probado, es necesario que continúe eligiéndolos por encima de otros que se ofrezcan, entonces habrá posicionamiento favorable y de ahí fidelidad de los clientes. Sin embargo tal situación puede conllevar al acomodamiento y descuido del necesario seguimiento y profundización del conocimiento de los posibles cambios en los gustos y deseos de los clientes, ya que tal error podría conducir a la pérdida de los clientes actuales.

La fidelidad del cliente le permite a la organización contar con ingresos estables para su reproducción ampliada y siempre es menos costoso mantener un cliente que lograr nuevos clientes, ya que como aseguran los gurues del marketing y constata la práctica, es mas fácil mantener un cliente que convencer a uno nuevo.

Por tanto las políticas discrecionales y las rutinas que se establecen por la dirección de la organización son esenciales para lograr una filosofía centrada en el cliente que condicione una cultura que permita que cada área y cada trabajador conozcan su papel y lugar en la garantía de la calidad y como consecuencia en la satisfacción de los clientes. Más aún tales políticas deben ser capaces de generar los espacios, no ser rígidas "camisas de fuerza", para que se realicen los cambios necesarios que

⁴² Existen 4 tipos de conocimiento que debe buscar la empresa, el know-what, que no es mas que los hechos, la información; know-why, que se relaciona con las leyes y principios de la naturaleza; know-how, que son las destrezas desarrolladas para hacer las cosas y el know-who, que es el conocimiento desarrollado dentro de las organizaciones. Los dos primeros son conocimiento codificado y al alcance de todos, pero los dos últimos representan conocimiento tácito.

⁴³ Teece, D y G. Pisano: "The dynamic Capabilities of firms: an Introduction". Technology, Organization and Competitiveness. Perspectives on industrial and corporate change. Oxford University Press. Great Britain. 1998 (207)

mejoren la eficacia en correspondencia con los deseos y necesidades de los clientes.

¿Un Marketing especial para los servicios?

El marketing es una filosofía que nació en las empresas productoras de bienes tangibles. En un principio los “productores” de servicios se negaban a aplicar el marketing en su actividad comercializadora, aduciendo que este era solamente aplicable a los productos y que sin él podían lograr negocios exitosos. Esto se conoce hoy en día como la primera etapa de la actitud de los empresarios de la esfera de los servicios hacia el marketing.

Un segundo momento se distingue cuando los empresarios de servicios se percataron de que el mercado, el público potencial al que dirigen sus esfuerzos comercializadores, es el mismo al que se enfrentan las empresas productoras de bienes tangibles; en otras palabras, ambos trabajan por obtener un espacio apropiado en la distribución de los ingresos de los consumidores potenciales, toda vez que los productos y servicios pueden competir entre sí, y descubren que:

- ♦ *Las personas reaccionan ante los estímulos de marketing que realizan los productores de bienes tangibles.*
- ♦ *Los consumidores, al consumir los productos y servicios, responden a las mismas motivaciones.*
- ♦ *Un servicio puede sustituir a un producto y viceversa: ¿comemos en un restaurante o compramos los alimentos y los cocinamos en casa?.*
- ♦ *En todo producto existe un alto contenido de servicio: ¿qué compramos: ¿un automóvil o la posibilidad de trasladarnos?; ¿qué se vende en el periódico: ¿papel impreso o información? Además, el consumidor, al adquirir lo que necesita para satisfacer su necesidad, no se detiene a dividirlo entre lo que corresponde a producto y lo que corresponde a servicio.*

En esta etapa los empresarios de servicios, convencidos ya de la utilidad del marketing, toman los elementos del marketing de productos para aplicárselos a los servicios sin transformación alguna. Pero los productos y servicios son diferentes por diversas cualidades, de ahí que lo que pudiera ser efectivo para unos

no necesariamente lo es para los otros. Por tanto, con el paso de los años, y sobre la base de la prueba y el error, fueron desarrollándose aspectos particulares del marketing para darles un tratamiento distinto a los servicios; y es ésta la tercera etapa de la relación marketing - sector de los servicios: el surgimiento de un marketing específico para los servicios.

En este sentido es necesario aclarar que no se trata de establecer un nuevo y diferente concepto de marketing, pues éste en esencia es el mismo, sino que el punto focal de esta diferenciación está en la forma en que se trabajarán las diversas variables y elementos participantes en el proceso de prestación de servicios bajo el prisma del marketing.

Por servicio se entiende “cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, esencialmente intangible, y que no tiene como resultado la propiedad de algo”⁴⁴. Los servicios se diferencian de los productos porque generalmente la prestación de estos no requiere de intermediarios, los mercados de servicios tienen un alto grado de fragmentación, pues muchas empresas concurren a estos, y además porque los servicios son complejos, ya que cada uno de ellos es, en realidad, un conjunto de subservicios.

Los servicios reúnen una serie de características distintivas que hacen necesario su trato especial en el campo del marketing:⁴⁵

- ♦ *Simultaneidad producción - consumo.*
- ♦ *Intangibilidad.*
- ♦ *Inseparabilidad.*
- ♦ *Variabilidad.*
- ♦ *No transferencia de propiedad.*
- ♦ *Perecederos.*

La simultaneidad producción - consumo es la característica principal de los servicios. En el sector de los productos tangibles, primero se produce y después se realizan los artículos. En

⁴⁴ Kotler, Phillip. Dirección de marketing. Análisis, planificación, gestión y control. McGraw-Hill, Madrid, 1994, p.504.

⁴⁵ En dependencia de los autores consultados, estas características pueden aumentar o disminuir. Con el propósito de realizar una breve y concisa explicación de estas características, la autora explica algunas de ellas mezcladas con las principales características de los servicios.

el sector de los servicios todo el proceso es simultáneo. ¿Cómo separar en el tiempo la atención de su cabello por un peluquero y el resultado de dicha acción sobre él?

Este fenómeno de la simultaneidad de la creación del servicio y su consumo tiene tanto aspectos positivos como negativos. Lo ventajoso de esta característica radica en que el servicio puede probarse hasta el infinito, personalizarse y mejorarse sin necesidad de rediseño, pues cada nueva prestación conscientemente puede ser mejorada.

Y como elementos negativos de la característica analizada, se señala que los servicios:

- ◆ Requieren una mayor coordinación entre los factores humanos y técnicos de la empresa; si algo falla, atenta contra la calidad de la prestación.
- ◆ Implican una mayor posibilidad de cometer errores en su prestación, toda vez que su aplicación y consumo son simultáneos.
- ◆ El servicio mejor diseñado puede fracasar durante su aplicación debido a la alta interconexión del factor humano, el cual, si no está entrenado para garantizar la homogeneidad de la prestación, hará que el mismo servicio tenga prestaciones totalmente diferentes.
- ◆ El cliente interviene en la elaboración del servicio, lo está consumiendo mientras se le presta.
- ◆ Requiere de un mayor tiempo de relación cliente - empresa; a diferencia del producto, que sale de la fábrica y atravesando diversos canales de distribución, llega al consumidor; en el caso del servicio el cliente participa todo el tiempo en su prestación.
- ◆ En los servicios no hay marcha atrás, pues son prestaciones particulares cada vez; son únicas, buenas o malas, y su efecto permanece en la mente del cliente, por tanto es necesario siempre asegurar prestaciones de calidad a fin de asegurar una buena percepción del cliente acerca del servicio prestado.
- ◆ Existe una alta intervención de los factores emocionales. Los estados anímicos del cliente y del que le presta el servicio influyen sobre el resultado final del proceso.

La segunda característica en importancia de los servicios es su intangibilidad, o sea, la imposibilidad de que los servicios puedan ser percibidos por alguno de nuestros cinco sentidos antes de que se nos presten.

Todo acto de compra requiere una decisión por parte del consumidor potencial, para lo cual este realiza una evaluación de la validez o no de la decisión por tomar. En toda transacción se corren riesgos⁴⁶, pero en los servicios los consumidores perciben un riesgo mayor debido precisamente a su intangibilidad: no lo pueden percibir por ninguno de sus cinco sentidos de manera anticipada. Si a esto le añadimos la característica anterior, hasta que no lo adquiera no sabrá si vale o no la pena adquirirlo, pero ya “el corte de pelo estará hecho”.

En el caso de un producto, la persona puede contemplarlo todo el tiempo que desee en su anaquel, tocarlo, olerlo, etc., y aún así puede no estar seguro de adquirirlo. Sin embargo, en el caso de los servicios la inseguridad es mayor, pues no es posible probar los servicios antes de consumirlos debido a la ausencia de elementos físicos y al menor grado de familiaridad que logra el consumidor con los servicios.

Por ello es tan importante prever como será la actuación del personal de contacto que atenderá al cliente, así como el soporte físico y el ambiente que rodeará la prestación del servicio, toda vez que el cliente, al no poder probar el servicio antes de consumirlo, lo medirá a través de los elementos que conforman su prestación. Por ejemplo, no es lo mismo la presentación que se hace de una mesa en un restaurante de lujo que en una cafetería.

La tercera de las características de los servicios es la inseparabilidad de estos con respecto al que los presta, es decir, que el servicio no puede existir separado de sus proveedores, requiere la presencia de quien lo presta. En investigaciones realizadas en el ámbito del comercio minorista en nuestro país se ha podido constatar que uno de los atributos de valor percibido más importantes para la selección de una tienda es el trato que las personas esperan recibir en estas instalaciones, lo que no depende de las condiciones del inmueble y el resto del soporte físico, sino del personal que atiende a los clientes, muestra por tanto de la inseparabilidad que el servicio tiene del personal que lo presta.

⁴⁶ Riesgo percibido: estado de inseguridad que el individuo experimenta al evaluar indicadores de amenaza en la oferta. Tipos de riesgo: económico social, moral, físico y funcional.

Debido a esta característica es que en los servicios es tan difícil lograr una estandarización, pues independientemente de lo que se proyecte, de las normas de atención que se establezcan, en última instancia, la calidad del servicio depende de la impronta que el personal de contacto le imponga a su prestación, poniéndose nuevamente de manifiesto la importancia de tener en cuenta esta característica a la hora de proyectar los diferentes servicios que se desean prestar. En este sentido se requiere de un fuerte trabajo en materia de cultura organizacional, para que se compartan determinados valores por el personal de primera línea que contribuya a homogenizar el nivel de prestación de servicios de la entidad.

En cuarto lugar se sitúa la variabilidad, pues depende de la persona que lo presta. Si esta persona es un profesional que deja sus problemas fuera del ámbito laboral y siempre ofrece el mismo servicio, todo será perfecto; si esto no es así o cambian las personas que prestan el servicio y cada una lo ofrece a su manera, entonces cada vez el servicio será distinto.

Tomemos como ejemplo el servicio telefónico que ofrece la Empresa de Correos y Telégrafos de Cuba en los estancillos donde se expenden periódicos y revistas. En un mismo estancillo se ofrece de manera muy diferente el servicio de llamadas telefónicas. Un empleado permite que se realicen llamadas locales por el teléfono dedicado a llamadas de larga distancia, mientras no exista demanda de ese servicio, permitiendo así que la cola vaya moviéndose más rápidamente. Sin embargo, otro empleado, en el mismo estancillo, considera que en su turno no se puede hacer tal concesión. De manera que el mismo servicio resulta diferente en el mismo punto de venta. Por supuesto que esto es algo que la empresa no puede dejar al libre albedrío de cada uno de sus empleados, y en elementos como este es donde entra a jugar el marketing de los servicios.

El quinto elemento característico de los servicios es que en ellos, a diferencia de los productos, no hay transferencia de propiedad. Los clientes adquieren la posibilidad de recibirlo, pero no les pertenece. Cuando una persona acude a un cajero automático para realizar la extracción de fondos de su cuenta de ahorros, está claro que esa transacción no implica la apropiación por parte del cliente del equipo, sino que

simplemente lo usa como vehículo para obtener los fondos que requiere.

Finalmente, y muy relacionado con la primera característica, los servicios no pueden ser almacenados, es decir, son perecederos, se consumen en el momento que se prestan, por lo que debido a esta característica, una demanda fluctuante puede provocarle problemas a la empresa con la utilización de sus capacidades. Esta característica de los servicios es lo que obliga, por ejemplo, a las líneas aéreas a funcionar con el sistema de "overbooking", o sea, que realizan una sobreventa de sus capacidades, teniendo en cuenta el comportamiento estadístico de viajeros/reservas- para garantizar que sus vuelos se realicen con el máximo de ocupación posible, téngase en cuenta que una vez que el avión despegue, el asiento vacío no es recuperable. Por ello también las aerolíneas desarrollan planes de fidelización de clientes por kilometraje recorrido, ofreciendo determinados estímulos y reconocimientos a aquellos viajeros que acumulan un volumen determinado de ocupación de sus vuelos.

Por otra parte, en relación con la mezcla de marketing, el clásico enfoque de las cuatro variables controlables: producto, precio, distribución y comunicación, deja de resultar útil para planificar la oferta de servicios y es necesario que en el caso específico de los servicios esa mezcla contenga elementos diferentes, que serían los siguientes: *las facilidades físicas*, que contribuyen a tangibilizar el servicio y disminuyen la percepción de riesgo; *la oferta de servicio*, que indica las posibilidades que se brindan para satisfacer las necesidades de los clientes; *las personas*, que son quienes prestan el servicio y contribuyen decisivamente a la percepción de calidad de este; *el precio*, que adopta en este caso la denominación de tarifa, cuota, póliza, honorario u otros en dependencia del tipo de servicio y *la comunicación*, que en los servicios resulta especialmente importante para brindar información al cliente y disminuir también la percepción de riesgo.

Todo lo anteriormente reflejado acerca de las características de los servicios constituye el basamento que da origen a un marketing específico para los servicios, pues debido a ellas el trabajo de marketing de la empresa de servicios inevitablemente poseerá rasgos diferentes, y no le podrá dar igual tratamiento a

un servicio que a un producto, pues mientras en la planificación del producto pensamos en su estilo, características, marca, empaque, etc., cuando proyectamos el servicio deberemos pensar –recordemos su intangibilidad– en el personal que contactará con el público, el equipamiento necesario para prestarlo, el tiempo que durará la prestación del servicio, el tiempo, que deberá esperar el cliente para recibirlo, así como el conjunto de servicios y los bienes que complementarán al servicio principal.

Marketing Social: Un marketing con causa

La globalización es un proceso que en realidad viene gestándose desde la Revolución Industrial del siglo XIX y ésta se difundió e impulsó en el siglo XX, gracias a los cambios tecnológicos y la acumulación de capitales. Lo novedoso de esta última etapa es lo acelerado de las transformaciones en el campo científico-tecnológico, lo cual propició la globalización financiera y la desregulación de los grandes servicios masivos internacionales.

En realidad como señala Porter “precisamente en la medida que se iba formulando la teoría de las ventajas comparativas, la Revolución Industrial estaba haciendo obsoleta alguna de sus premisas”⁴⁷, pues en la medida en que se aceleran los cambios tecnológicos los sectores se van convirtiendo en más intensivos en conocimiento, por lo que se desplaza el poder del campo económico al del conocimiento y se dan las condiciones para la competencia global.

La competencia a niveles globales la hace más aguda y difícil y por tanto requiere, estratégicamente, de la fidelidad de los clientes. Tal fidelidad solo es posible si se gana la mente del cliente, es decir, si se logra(±) un posicionamiento en correspondencia con los objetivos que se propone del producto o servicio que se oferta.

El objetivo del posicionamiento es la mente del cliente para garantizar su fidelidad y por ende las utilidades de la organización, se logra mediante una estrategia de comunicación acertada y coherente con el resto de los elementos de la mezcla (producto, precio y

distribución) y sustentada por una ventaja competitiva.

A lo descrito anteriormente, sobre la competencia global, se une el hecho de que la globalización y los medios informáticos, abaratan cada día más el acceso a la información también para los clientes (lo que no tenía lugar antes), quienes tienen un mayor acceso a ella, lo que ha ocasionado que busquen mayores prestaciones y valor añadido, sin perjuicio de la calidad de vida presente y futura, es decir, los clientes sin llegar a ser profesionales en cada acto de compra, poseen por lo general un marco referencial más amplio que en tiempos anteriores y se han vuelto más entendidos y exigentes, entre otros aspectos, en aquellos relacionados con la convivencia social y la protección del medio ambiente.

Ante tales circunstancias, la fidelización de los clientes se convierte en todo un reto para las organizaciones y motivo para desarrollar el marketing de relaciones, que propone variadas técnicas de relacionamiento con los clientes, que garanticen mantener al cliente, pero todas ellas parten de alcanzar el primer paso: lograr el cliente y esto se logra mediante el posicionamiento.

Por tanto si el cliente se ha vuelto mas responsable socialmente, mira con beneplácito acciones en tal sentido y las organizaciones le ofrecerán esto a los clientes como parte del posicionamiento buscado, que incluye lo relativo a ser organizaciones responsables. Así tenemos entre otras acciones el cuidado del medio ambiente con la fabricación de productos reciclables y biodegradables, la producción a partir de desechos o material reciclado, todo lo cual ayuda a la calidad de vida actual y futura, también los patrocinios y los mecenazgos, que implican dedicar parte de sus beneficios a favor de estudios sobre el cáncer, el SIDA, etc.

Ante tales acciones podríamos pensar en una actitud de real compromiso social, sin embargo analicemos el siguiente ejemplo:

Hanna Anderson de Portland, Oregon, vende ropa infantil por correo. La compañía instituyó un programa llamado Hannadowns que consiste en que los clientes reciben un crédito del 20% por devolver a la compañía la ropa que ya le queda chica a sus niños. A continuación Hanna lava la

⁴⁷ Porter, M.: La Ventaja Competitiva de las Naciones. P&J. 1991

ropa y se la regala a familias necesitadas o a albergues de mujeres⁴⁸.

Si bien esa organización proyecta una acción social de contribución a la comunidad, tal programa, como bien afirma el artículo, transmite que la calidad de la ropa es tan buena que la compañía se la puede volver a comprar a los clientes, para reutilizarla.

Tal ejemplo, como muchos otros que pudieran referirse, demuestra que el objetivo de posicionamiento, la calidad de la ropa, está envuelto de un ropaje social. Este actuar tiene la lógica del mercado, si los clientes han ido adquiriendo una mayor responsabilidad social y valoran muy positivamente tal quehacer social por parte de las empresas, estas se verán compulsadas a accionar en tal sentido, como una vía para obtener las utilidades indispensables para su reproducción ampliada.

En Cuba, también se producen acciones de responsabilidad social, hay ejemplos como Cubanacán con los fondos para los programas de niños con cáncer o la agencia Imágenes, que ha realizado la ambientación de las salas del Hospital Infantil Juan Manuel Márquez o llevado a multimedia el libro de cuento "La Isla del Coco", que están regidos por una conciencia social en correspondencia con nuestro sistema socialista y no tiene fines de lucro, ni de ganarse una aceptación o fidelización de sus clientes actuales o potenciales.

Sin embargo tales acciones, en el capitalismo y en el socialismo, no van dirigidas conscientemente, ni tienen como objetivo, cambiar actitudes, creencias o valores de la sociedad. Pueden que con el tiempo se logre, gracias a ellas, un efecto multiplicador y propicie tales tipos de cambios, pero no es la intención, ni el interés.

Es decir, una cosa es que las organizaciones realicen un meritorio marketing con responsabilidad social (en inglés societal marketing), que va dirigido a satisfacer las exigencias del mercado meta, con la máxima finalidad en el capitalismo de obtener ganancias y en Cuba de hacer un beneficio a la sociedad, y otro bien distinto es el marketing social. El término marketing social aparece por vez

primera en 1971 y tiene como objetivo consciente el cambio de ideas o conductas adversas⁴⁹.

Existen tres tipos de productos sociales: la idea, la práctica y el objeto tangible. La idea social que ha de promoverse puede ser una creencia, una actitud o un valor, en tanto que la práctica viene dada por una conducta o un acto. Por último el objeto tangible, puede ser, por ejemplo, el preservativo en la campaña sobre el SIDA.

Así las campañas contra el tabaquismo, a favor del ahorro de electricidad o contra el SIDA, muestran claros ejemplos de marketing social, cuyo objetivo es un cambio de actitud y comportamiento por parte de quienes integramos la sociedad.

En una campaña sobre el SIDA, se incluyen entre otros componentes, los spots publicitarios, conferencias y charlas en las escuelas, artículos en medios de prensa, programas de televisión y la oferta de preservativos, todo ello busca no solo la información del público objetivo, sino sobre todo una actitud consciente y una conducta responsable en las relaciones sexuales que evite el contagio del SIDA.

Los intereses de las acciones del marketing social están en función de la sociedad y no buscan, ni solapadamente, fines de lucro, aunque pueda intervenir la venta de preservativos, como en el ejemplo descrito. Esta es una diferencia radical y de esencia con respecto al marketing que muchas organizaciones realizan de responsabilidad social pero con marcados fines mercantiles.

No pretendemos despreciar el beneficio de tales acciones de responsabilidad social, aunque existan empresas que las utilicen con fines de manipulación; simplemente nos interesa dejar claro los conceptos y diferenciar tales prácticas de las que realmente sí tienen una **causa** definida y consciente en beneficio de la sociedad.

En las condiciones de Cuba ambos tipos de marketing tienen cabida como expresión de la posibilidad de creación de riqueza para el bienestar de la sociedad

⁴⁸ Ejemplo extraído de Las funciones de la cultura organizacional www.formanagers.com.ar

⁴⁹ Kotler, P y E. Roberto: Marketing Social. Estrategias para cambiar la conducta pública. Díaz de Santos Madrid.1992. pagina 30

Marketing o ventas: he ahí el problema

“¡Ser o no ser, he aquí el dilema!. ¿Qué es más levantado para el espíritu: sufrir los golpes de la insultante fortuna, o tomar las armas contra un piélago de calamidades y, haciéndoles frente, acabar con ellas?. ¡Morir ..., dormir; no más!”
(Hamlet)

A varios siglos de escrita esta obra por William Shakespeare, este famoso parlamento, que resulta el detonante a partir del cual el príncipe Hamlet concibe su idea de venganza, posee el valor de ilustrar la necesidad de un diseño estratégico para enfrentar el desarrollo exitoso de una empresa (en su acepción de emprender).

A saber, los elementos esenciales que se plantean en esa estrategia serían los siguientes: Hay un **Objetivo supremo** declarado, que es hacer justicia por la muerte de su difunto padre, el Rey Hamlet, a manos de su tío Claudio quien desposa a su madre; una **Estrategia** seleccionada para ello: hacerse pasar por loco para evitar sospechas sobre sus intenciones y una **Táctica** empleada que consistió en contratar a un grupo de comediantes para que desencadenaran en sus representaciones una serie de recuerdos y asociaciones que hicieran delatar al culpable.

Es por ello que me permito retomar ese enfoque estratégico para aplicarlo al mundo empresarial (en su acepción de sociedad mercantil o industrial) donde, en el común de los casos el **objetivo supremo** resultaría mantenerse y crecer en el mercado, la **estrategia** la aplicación

de un enfoque de orientación al cliente para ello y, la **táctica**, hacer crecer las ventas.

Precisamente, partiendo de esta concepción es que se presenta el dilema actual en la práctica empresarial cubana entre lo estratégico y lo táctico, en otras palabras, qué resulta lo esencial, ¿el marketing o las ventas?

Ante todo se debe precisar que identificar marketing y ventas con el mismo significado, no solo implica un error semántico, sino la confusión entre lo importante y lo urgente; entre el largo y el corto plazo, así como el desconocimiento del marketing, como enfoque gerencial moderno en el cual las ventas constituyen solo un momento, tal y como se muestra en el Cuadro1.

La experiencia de la práctica gerencial cubana indica que lo urgente, es decir, la preocupación por las ventas, absorbe a lo importante, es decir al marketing, en la base de lo cual radica, el desconocimiento de que el marketing es, ante todo, un enfoque hacia el cliente y de ahí una actitud gerencial que organiza y regula todas las acciones de la empresa, y solo después constituye un conjunto de técnicas y procedimientos que permiten lograr la participación en el mercado y el posicionamiento, ratificando lo ya expresado anteriormente.

Por otra parte, se haga o no marketing, siempre hay ventas, ésta es una razón por la cual es una actividad más arraigada en la práctica empresarial que puede percibirse como el fin inmediato de la empresa, cuando el verdadero objetivo de la empresa es lograr la permanencia y crecimiento de ella en el mercado, mediante la fidelización de la clientela para lograr ventas estables y continuas en el tiempo.

Cuadro 1	
Ventas	Marketing
Garantiza los ingresos presentes, como resultado de los cobros por las transacciones comerciales realizadas.	Asegura la dirección en la que se van a emplear los recursos obtenidos para permitir la permanencia presente y futura de la empresa en el mercado.
Asegura la subsistencia y el mantenimiento de las obligaciones corrientes de la empresa.	Se dirige al desarrollo futuro al determinar las vías más apropiadas para el crecimiento.
Representa lo urgente, ya que se refiere al día a día, para permitir un flujo de caja adecuado.	Es lo importante, ya que se refiere al mantenimiento y crecimiento de la empresa en

Constituye un enfoque a corto plazo de los resultados de la empresa.	el mercado. Constituye un enfoque que asegura los resultados de la empresa en el largo plazo.
--	--

Lo peor que le puede suceder a una empresa cubana no muy avezada en estos asuntos del marketing es crearle un Departamento de Marketing, pues a partir de ese momento el marketing pasa a ser una función más de la empresa y no un enfoque del trabajo empresarial; o decidir con gran entusiasmo (y sin dudas buenas intenciones) enviar a todos los vendedores a ser capacitados en Técnicas de Ventas, con lo cual se está contribuyendo a crear un conflicto en la cultura empresarial, ya que antes de eso hay que alinear toda la empresa hacia el mercado, no solo a sus vendedores.

Es por ello que resulta pues un pre-requisito importante para que funcione adecuadamente una empresa que exista un compromiso real de la alta dirección con sus clientes; solo entonces ese Departamento de Marketing podría trabajar en la proyección estratégica y elaboración de las políticas y los planes que permitan que la estrategia corporativa conformada por la alta dirección pueda ejecutarse, brindando los resultados que se esperan de ella en cuanto al lugar que la empresa ocupe en el mercado.

Por su parte el Departamento de Ventas, como la "línea del frente" aseguraría con su "ejército" que cada venta se constituya en un pilar importante, no solo porque proporciona los ingresos de la empresa en el presente sino porque crea las condiciones de fidelización de la clientela que asegure las ventas estables en el futuro y por ende el flujo estable de esos ingresos.

Por tanto existen dos campos bien delimitados para cada actividad, la de marketing y la de ventas:

Así, el Marketing se dirige a identificar y aprovechar las oportunidades del mercado, dándoles respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál o cuáles son los mercados meta a que va a dirigirse la empresa?

- ¿Qué requerimientos tiene ese mercado y qué espera?
- ¿Qué oferta (mezcla de marketing) concebir en correspondencia con esas necesidades y deseos?
- ¿Con qué posicionamiento ubicar esa oferta en el mercado y qué acciones de comunicación realizar entonces con ese fin?
- ¿Qué Sistema de Información de Marketing diseñar para mantener a la empresa constantemente informada sobre los clientes potenciales, la satisfacción de sus clientes actuales, los cambios que se producen en el mercado y la competencia, así como en el entorno, de manera de poder actuar en consecuencia?

Y con esa información toma las decisiones referentes a mercados meta, oferta, posicionamiento y elabora las políticas que servirán de guía para el trabajo de toda la empresa, que permitirán consolidarla como una organización orientada a sus clientes, con una imagen sólida en el mercado.

Las Ventas, basadas en las políticas definidas por el área de marketing, desarrollan su trabajo de captación de clientes para la cartera de la empresa, buscando la respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es exactamente el comportamiento de compra y las características de los clientes que conforman el mercado meta seleccionado?
- ¿Qué clientes se podrían perder, sin riesgo para la empresa?
- ¿Cómo negociar de la manera más adecuada para lograr establecer una relación estable con los clientes?
- ¿Cómo organizar las entregas para cumplir los compromisos contraídos con los clientes en las condiciones establecidas?
- ¿Cómo asegurar el cobro oportuno que permita el flujo de efectivo necesario en la empresa?
- ¿Qué tipo de seguimiento brindarle a los clientes para contribuir a su fidelización y generar ventas futuras?

La respuesta a esas preguntas encauza la acción de los vendedores, más allá de la simple acción de tomar pedidos o despachar productos, como verdaderos solucionadores de problemas, para lograr que sus clientes puedan disfrutar las ventajas que esperan obtener de la compra del producto o servicio y se mantengan fieles a la empresa.

En consecuencia, nuestro problema no radica realmente en el dilema entre las dos esferas de acción, sino en la habilidad para conjugar ambos aspectos, de forma tal que permitan el éxito de la empresa, mediante la acertada formulación de objetivos, estrategias y políticas de Marketing que puedan guiar las acciones operativas de la fuerza de ventas en el mercado.

En esa combinación de aspectos no excluyentes, Marketing y Ventas, el primero es la base que asegura la factibilidad económica y comercial del segundo y, por su parte el segundo es el soporte que permite el financiamiento del primero para asegurar la continuidad de la empresa.

En consecuencia, la estrategia no puede ser la de Hamlet, apelando a la locura, pues de lo que se trata es de anticiparnos al futuro y no evadirnos de él, para construirlo a nuestra conveniencia; ni nuestra táctica puede descansar en terceros, pues es la propia empresa la responsable de producir los cambios que la lleven al futuro proyectado en su visión.

Por ello, sin ofender a los teatristas, me permito modificar la representación imaginaria con la que comenzamos, con otro montaje, en el cual el papel del príncipe Hamlet podría ser sustituido por el de un empresario cubano moderno quien, no con una calavera en la mano sino con un análisis situacional de su empresa en el mercado y frente a sus equipos de Marketing y Ventas, pudiera conminarlos de la siguiente manera:

“¡Marketing o ventas, he aquí el problema!. ¿Qué resulta exitoso para la empresa: sufrir a ciegas los golpes del entorno, o tomar acciones contra sus amenazas y, haciéndoles frente anticipadamente, acabar con ellas?. ¿Vender ..., servir; no más?”

Necesidad del marketing en Cuba

Llegado a este punto, habría que discutir si resultan válidos estos planteamientos para una economía socialista y subdesarrollada como Cuba, si hay razones que hagan valedero el uso de los principios y herramientas del Marketing en una economía socialista si, además, esta economía socialista es la cubana. Analicemos esto haciendo hincapié fundamentalmente en el Marketing empresarial.

Ante todo se nos presenta la disyuntiva de si el Marketing es una función del desarrollo económico o si éste moviliza la energía potencial de la economía y la desarrolla.

Si nos basamos en la primera alternativa, no hay nada que hacer con el Marketing: los productos y servicios son escasos y lo básico es la producción, en la medida que ésta aumente, se maximiza la satisfacción que en la actualidad no se puede asegurar, pues rige aquello de que "algo es mejor que nada" y hay que buscar otras vías para lograr salir del estadio actual, y solo después acudir al Marketing cuando la "necesidad" así lo aconseje.

Esta posición implica dos confusiones: primero, concebir el Marketing como conjunto de técnicas sofisticadas para definir una adecuada mezcla de Marketing en las organizaciones y segundo, partir del supuesto de que el subdesarrollo es una etapa del desarrollo.

En relación con la primera confusión recordemos que el Marketing es toda una concepción en la dirección moderna de empresas, que se basa en la proyección estratégica de la misma, para lograr mantener un lugar en el mercado. Es por esta razón que prefiero llamarle por su nombre original en inglés y no por la castiza mercadotecnia, que acentúa esta distorsión⁵⁰, ya que fonéticamente refuerza la idea de técnicas para el mercado, cuando en realidad

⁵⁰ Desde 1992, la vigésimo primera edición del Diccionario de la RAE, acepta la palabra Marketing como "anglicismo que llega a la lengua española como sustantivo masculino", aunque en muchos países latinoamericanos se emplean los términos Mercadotecnia y Mercadeo, que al autor de este trabajo no le parece expresan toda la dimensión de esta categoría, por lo que prefiere emplear el término Marketing. En los documentos del Congreso del Partido y en las Bases del Perfeccionamiento Empresarial se emplea el término Mercadotecnia.

constituye por encima de eso un enfoque o actitud gerencial, cuyo alcance no solo abarca los productos sino también los servicios y las ideas.

El Marketing como ciencia es relativamente joven y a ella tributan otras ciencias tales como la antropología, psicología, la teoría de la comunicación, la sociología, las matemáticas, la economía, etc. que hacen de su uso algo más que una herramienta, sino una metodología para la comprensión de las relaciones de la entidad con su entorno y el análisis y valoración de la información imprescindible para la dirección de la actividad de una organización, en su trabajo por el logro de los objetivos para los cuales existe, sean estos lucrativos o no, lo cual le imprime una enorme significación social y por tanto clasista.

En relación con la segunda confusión, huelgan los comentarios por ser muy evidente el error.

Volvamos atrás y analicemos las condiciones de nuestra realidad para evaluar la posibilidad real de que el Marketing pueda servir a nuestros principios y a nuestros objetivos del desarrollo económico.

Nuestro país se caracteriza por:

A. Ser un país del Tercer Mundo, con las implicaciones socioculturales y de desarrollo económico que esto conlleva.

B. Poseer una economía interna de gran demanda y poca oferta, con las consecuencias que esto tiene para la cultura de producción y la disciplina laboral.

C. Ser un país que ha producido un brusco reordenamiento en su comercio exterior a causa de la pérdida de cerca del 80% de sus relaciones comerciales por la desaparición de sus principales socios comerciales de Europa del Este y la antigua URSS, que le aseguraba un financiamiento estable y condiciones favorables de intercambio comercial.

D. Ser un país socialista, con una economía planificada en la que la mayoría de las decisiones tienen un alto grado de centralización.

Evaluemos estas características desde el punto de vista de sus implicaciones para el Marketing:

A. El propio hecho de que seamos un país subdesarrollado es una razón más para que

exista la necesidad de optimizar el uso de los recursos.

No es un secreto para nadie la escasez de recursos financieros del país y por tanto las limitaciones existentes para la importación de bienes de consumo, materias primas, materiales e insumos en general para llevar a cabo la actividad económico productiva del país.

Consecuentemente, una orientación al Marketing tendría implicaciones de racionalidad económica: no producir aquello que no va a satisfacer plenamente necesidades y que implica gastos de recursos que no se recuperarían, que lo lograría solo parcialmente. Esto en término de relaciones comerciales implica entonces la garantía de la realización de la producción y por tanto la segura obtención de fuentes de financiamiento.

En este sentido hay que tener en cuenta que en nuestra economía coexisten dos formas de producción: una a partir de capital intensivo y en ocasiones hasta con tecnología de punta, propia de país desarrollado y otra tradicional, primitiva, caracterizada por la manufactura y el comercio en pequeña escala, lo que obliga a dar tratamientos diferentes, desde el punto de vista de Marketing a ambos subsistemas.

B. Sin dudas, el desbalance interno entre la oferta y la demanda atenta contra el concepto de producto, limitándolo a su función básica y por tanto a su aspecto tangible, lo que eleva el poder del productor e incide negativamente en la relación producción-consumo.

En consecuencia, la virtual ausencia de un mercado interno no garantiza un laboratorio nacional, como sucede en otros países, para ensayar o estudiar el comportamiento de un producto previo a su lanzamiento al mercado internacional, ni presupone la existencia de un nivel de exigencia por parte de los consumidores que contribuya como factor de desarrollo de la competitividad nacional.

Por otra parte, la situación financiera del país obliga a acudir a la exportación, no como resultado de un agotamiento de las posibilidades de crecimiento a partir del mercado interno de las empresas como resulta clásico, sino de manera obligada, lo cual tiene que ser visto más como un reto que como una limitación.

Consideramos entonces que la práctica del Marketing en la economía nacional, podría permitir entrenar a los empresarios cubanos a descubrir detrás de las modas del mercado, necesidades e insatisfacciones humanas y aprender a no extrapolar hábitos y costumbres internas al comportamiento del mercado externo, con lo cual se aprende también a organizar estudios y sistemas de información de mercado, útiles para aprovechar la información de mercado como retroalimentación para planificar la producción, los precios y la distribución de una manera más racional, no solo en el plano interno, sino en el externo para poder exportar con éxito.

Además, en el plano interno el Marketing brinda también algunas técnicas para reducir o reorientar la demanda de determinados productos y no limitarse al uso de los precios como única herramienta para este fin.

C. La falta de financiamiento, por pérdida de las relaciones tradicionales de comercio exterior, obliga a una competitividad con el resto del mundo, que haga atractivos los productos que ofrece Cuba para su compra por los mercados externos.

La posibilidad de ser competitivos tiene que asegurarse con productos y servicios cuya concepción, diseño y oferta en otros mercados asegure que estos estén dirigidos a la satisfacción de alguna necesidad y que reporten algún beneficio esperado por los clientes potenciales, que sean atractivos para su compra por otros mercados y por tanto, preferidos de alguna manera, por sobre los que actualmente se ofertan.

Es decir, resulta imprescindible que poseamos una Ventaja Competitiva sostenible en cada uno de nuestros productos para poder lanzarnos al mercado internacional, ocupar un lugar y permanecer en él y para ello debemos no solo conocer las normas y valores que prevalecen en las economías de los compradores, sino que hay que organizar el proceso de diseño, producción y comercialización de forma tal que su resultado sea compatible con las expectativas y exigencias de los posibles consumidores en esos países.

D. Como país socialista, el hecho de que los valores sociales y del hombre primen en las decisiones, no entra en contradicción con el

planteamiento formal de base del Marketing en el capitalismo: "la satisfacción de los deseos del cliente es la justificación económica y social de la existencia de la empresa y la base de la estabilidad económica está en determinar esos deseos y luego satisfacerlos".

De lo que se trata es de convertir esa declaración formal en una manera real de hacer cumplir la ley fundamental del socialismo que se puede enunciar como: *"...la satisfacción cada vez más plena de las crecientes demandas materiales y culturales del pueblo mediante el perfeccionamiento continuo de la producción socialista."*⁵¹

Toda vez que el medio para lograr la finalidad de la producción socialista: la satisfacción de las demandas de los miembros de la sociedad socialista, depende del volumen del producto social creado y por tanto del crecimiento y perfeccionamiento continuos de la producción, es imprescindible asegurarse no solo de las exigencias de la reproducción ampliada, sino que la distribución y la circulación funcionen de manera coherente para no producir distorsiones en el ciclo que pueda provocar irregularidades en los objetivos de consumo deseados. De ahí que, el uso del Marketing ayudaría a una mejor comprensión de las necesidades y valores de los consumidores para satisfacerlos.

No se debe descartar el hecho de que el elemento de racionalidad que introduce el Marketing moderno, al "producir aquello que se vende y no tratar de vender lo que se produce", no solo aseguraría la satisfacción de las necesidades en la población, sino elimina el riesgo político que entraña el despilfarro de recursos y la atención casi exclusiva a la producción de exportación.

Por otra parte, si concebimos el Marketing no solo limitado a los intercambios de mercancías, sino también vinculado a las ideas, sin dudas hay un gran campo de aplicación de estrategias y políticas de Marketing en un medio socialista y existen ejemplos en nuestra propia práctica que así lo confirman, como son los trabajos desarrollados para el rescate de los valores de protección de la familia, la salud y la juventud por citar tres importantes.

⁵¹ Colectivo de autores, bajo la redacción general de G. Solius. Economía Política del Socialismo. La Habana: Editorial Orbe, 1976. pp 79-80

Es cierto también que el alto nivel de centralización imperante hace que las llamadas "variables controlables" para la empresa en la determinación de la "mezcla", resulten menos controlables para ella, lo cual deberá ser tenido en cuenta no solo por ella sino por sus niveles superiores, los que tendrían entonces que suplir esta limitación de la empresa de alguna manera y que, de hecho, está siendo considerado en el actual proceso de Perfeccionamiento Empresarial.

Pero, sea cual fuere el nivel de centralización de la economía, es un hecho cierto que los mercados con los que tenemos que desarrollar nuestro comercio exterior, utilizan enfoques de Marketing en sus negocios, por tanto, no hay alternativa al comerciar con ellos que utilizar también este enfoque por nuestra parte para poder resultar competitivos y obtener relaciones de intercambio favorables para Cuba y, como ya se señaló antes, esto podría además surtir un efecto positivo en la economía interna elevando la calidad de la producción y los servicios e ir reduciendo la disonancia que produce la dicotomía entre producciones realizadas para el consumo nacional y producciones para la exportación, con el efecto negativo que ello tiene en la cultura de producción.

En consecuencia el balance resulta positivo a favor de la utilización del Marketing en las condiciones de la economía cubana, no solo con beneficios económicos sino incluso de tipo político.

Antes de la década de los 90, la utilización del marketing en Cuba prácticamente se reducía a aquellas pocas empresas vinculadas al sector exportable que tenían relaciones con países capitalistas. Con la caída del campo socialista y la necesidad de abrirse a nuevos mercados, la situación cambia y es necesario a partir de ese momento, trabajar en la identificación de nuevas oportunidades de mercado, al mismo tiempo que asegurar con la calidad y oportunidad de las ofertas, mantener y hacer crecer esos mercados con la mayor eficiencia posible.

Esta necesidad fue reflejada en la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba donde se señala reiteradamente la eficiencia como objetivo central de la Política Económica y se declara la necesidad de buscar ésta a través de:

- ✓ El logro de mejores resultados con menos costo para facilitar la participación en el comercio internacional y en el acceso a los mercados de capital e inversiones,
- ✓ La confección de estudios de factibilidad, con particular énfasis en el mercado a cubrir o la necesidad social a satisfacer, como requisitos indispensables sin los cuales no se aprueben ni comiencen nuevas inversiones,
- ✓ La realización de estudios de mercado, como condición indispensable para acceder a segmentos de mercado para nuestras exportaciones,
- ✓ La competitividad como condición imprescindible para el logro del crecimiento y desarrollo de las empresas, entre otros aspectos.

De hecho, en estas cuatro vías para el logro de la eficiencia, se está apelando a la utilización de mecanismos y herramientas de marketing, en función de objetivos sociales y de eficiencia. Raúl Castro⁵² reconoció al Marketing (utilizó el término Mercadotecnia), como una de las herramientas para estudiar posibles nuevos mercados, y el logro de la eficacia y la competitividad necesarias para nuestras producciones en calidad, precios y oportunidad.

No es casual entonces que en las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, aprobadas en agosto de 1998, se incluya el Marketing (Mercadotecnia) como un subsistema empresarial cuyo objetivo es "*organizar el intercambio voluntario de valor con sus clientes*" y que se precise su alcance cuando se declara allí que: "*La mercadotecnia es una filosofía de la empresa según la cual la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente es la justificación social de su existencia, en consecuencia, todas las actividades de la empresa deben tender a determinar esas necesidades y luego a satisfacerlas para obtener una utilidad creciente, de forma estable en el largo plazo*".⁵³

⁵² Tomado de las notas de la Reunión Anual sobre la marcha del Proceso de Perfeccionamiento 1995

⁵³ Bases generales del perfeccionamiento empresarial: Anexo al Decreto Ley 187 de fecha 18 de agosto de 1998 publicado en la Gaceta Oficial Edición Ordinaria No.45. (25 de agosto de 1998). En Gaceta Oficial de la República de Cuba, 14 de septiembre de 1998. p. 47

Esto nos obliga a elaborar nuestra propia concepción en relación con su aplicación, en unas condiciones donde la actitud gerencial hacia el Marketing no solo no está creada, sino que existe cierta resistencia a ella por una práctica de décadas sin su uso y la existencia de un mercado interno que realmente no obliga al empresario a tener en cuenta sus principios. Además, es necesario considerar que el alto nivel de centralización de algunas decisiones no permite hacer uso por parte del empresario de las llamadas variables “controlables”, que no lo son tanto para él y por otra parte, la existencia de otros factores como son el estado técnico de los equipos y la estructura de esa producción industrial, que obligan a decisiones *sui generis* en nuestra práctica.

En este sentido hay que considerar que la principal barrera consiste en desarrollar estas estrategias en un medio con una cultura de dirección opuesta a una orientación estratégica, lo cual responde a un conjunto de razones que la explican, entre las cuales pudieran señalarse dos especialmente vinculadas al marketing:

- El momento en que se produce el triunfo revolucionario coincide con la etapa de desarrollo del marketing correspondiente a las ventas, referente por tanto obligado en muchos, razón por la cual se sigue sosteniendo la falsa imagen de que el Marketing y publicidad son la misma cosa.
- La estabilidad del entorno antes de la caída del campo socialista, con una práctica de coordinación de planes que permitía un aseguramiento muy estable de suministros y ventas y que, por tanto no requerían en la actividad de dirección, de valores tales como la asunción de riesgos y la flexibilidad, entre otros.

Por tanto la posibilidad de la utilización exitosa del marketing tiene que transitar por un cambio en la cultura gerencial del país, ya que sin vencer el paso anterior no tiene sentido dedicar esfuerzos en decisiones operativas de Marketing para nuestros productos, fuera de contexto y de las condiciones que impone el entorno. Esto significa, partir de una estrategia clara y precisa como premisa básica, para trabajar con alternativas de Marketing que permitan obtener mayores impactos con el mínimo de recursos.

Así, por ejemplo, en el mercado interno (tengamos en cuenta que no solo se refiere al de consumidores, sino también al industrial), ya que

son limitados los recursos para los gastos de publicidad, se podría reforzar el uso de las Relaciones Públicas o el Marketing Directo, que no implican grandes gastos y pueden incidir positivamente en un mejoramiento de la atención al cliente; no desplegar dudosos estudios de mercado que requieren tiempo y esfuerzo por lo distorsionado que resulta éste en nuestra realidad y si acudir al diseño de sistemas de información de Marketing que permitan modestamente obtener la información necesaria para ir mejorando la toma de decisiones en esta esfera; no incurrir en gastos superfluos para ampliar el producto, pero si aprovechar las capacidad de ingenieros y diseñadores para lograr producciones con la capacidad de satisfacer necesidades con la calidad que espera el cliente y el mínimo de gastos para la economía nacional, en otras palabras, hacer uso de la cadena de valor para detectar las fuentes de la competitividad con el mínimo de gastos.

En relación con el mercado externo podría significar entre otras acciones, no hacer gastos innecesarios de recursos que no poseemos en montar canales de distribución sin antes estudiar aquellos que, por existentes aunque no propios, nos permitan acceder a los mercados meta con el mínimo de gastos; no realizar grandes inversiones para penetrar mercados desconocidos, sin antes consolidarnos y crecer en los actuales ni estudiar a fondo nuestras capacidades, posibilidades y condiciones así como las de los posibles mercados meta, para asegurar obtener en las negociaciones que se presenten, el máximo provecho.

El Marketing en la economía cubana, por tanto, serviría para lograr insertarnos con éxito en el entorno, lo cual es una necesidad para el logro de las fuentes de financiamiento necesarias, así como para dar pasos en la economía interna a fin de perfeccionar la producción y los servicios con una mejor orientación hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de la población.

Estos criterios no constituyen disquisiciones teóricas sobre el asunto, hay ejemplos que se pueden mencionar en la economía cubana que, con modestas incursiones en la esfera del Marketing (modestas no por limitadas, sino por los escasos recursos empleados), han logrado resultados beneficiosos para las empresas y el país, como es el caso de Suchel, la Empresa de Conservas de Frutas y Vegetales, la Empresa

de calzado Kalony, la Empresa de la Carne de Villa Clara o el SIME, entre otros.

Por supuesto, estas experiencias han confrontado dificultades, entre ellas:

- Falta de información sobre los sectores y mercados en que operan las empresas, no solo por la carencia real de ésta, sino por el desconocimiento de dónde hallarla, debido a la falta de hábito en su utilización.
- Falta de información económico financiera idónea para realizar el análisis interno de la empresa, debido a la falta de costumbre en el uso de estos criterios para evaluar la gestión de la empresa y soportar la toma de decisiones.
- Uso limitado de las herramientas para la elaboración y análisis de las estrategias, es decir, que a pesar de ser utilizadas, no se explotan lo suficiente ni interrelacionadamente, primando en ocasiones el voluntarismo y la imposición.
- Falta de comprensión en algunos niveles de dirección de la necesidad de una estrategia para el funcionamiento de la empresa.

Estas insuficiencias se presentan en diferente grado y no todas a la vez en cada una de las organizaciones, no obstante los resultados prácticos obtenidos validan la experiencia como positiva: incremento de las cifras de ventas (y los beneficios), amplitud de las ofertas, fortalecimiento de los vínculos con los clientes, penetración de mercados considerados inalcanzables, desarrollo de las empresas y, sobre todo, amplitud de visión y cambios en el comportamiento organizacional que han llevado de una actitud inercial a una actitud de desarrollo continuo como lo exige el mundo actual.

“De tal nombre, tal posicionamiento”.

Hasta mediados de la década de los 80 las empresas cubanas operaban en términos de cumplimentar un plan de suministros, recibían o entregaban productos para cumplir con un plan basado en un sistema de balances materiales. Por ello, las empresas no necesitaban comunicar su existencia ni la de sus productos, pues sus productos y su mercado objetivo se predeterminaban y decidían en niveles de dirección superiores. A esto sumémosle que el intercambio comercial con el exterior el estado lo

ejercía monopólicamente a través de un reducido número de empresas de comercio exterior.

La generalidad de las empresas no necesitaba de la comunicación comercial para garantizar la realización de sus producciones. Las pocas acciones de identificación empresarial se dirigían hacia el interior de la empresa, hacia el Ministerio al cual ésta se subordinaba y hacia los demás organismos rectores, con la finalidad de dar a conocer qué y cuánto producía, si cumplía con el plan acordado y en qué medida garantizaba el plazo de suministro de sus producciones a las entidades que de ella dependían. En consecuencia, en el período descrito, un nombre, una marca era algo irrelevante. La empresa tiene clientes fijos y cautivos.

A finales de la década de los 80, Cuba pierde su principal mercado externo. El sistema empresarial cubano debe dirigirse entonces hacia un mercado donde las reglas del juego son diferentes, en el cual hay que diferenciarse del resto de los concurrentes para lograr un buen posicionamiento en la mente del público objetivo y con ello, una participación de importancia en el mercado meta.

La experiencia que poco a poco se va adquiriendo en los mercados externos, en cuanto a cómo participar en mercados altamente competitivos, se va trasladando lentamente hacia el interior de la economía cubana, el número de empresas que intercambian sus productos y servicios con el exterior aumenta y se diversifica y también se incrementa sostenible y sustancialmente la cantidad de empresas extranjeras representadas en el país, entrenadas éstas en operar de acuerdo a las reglas del mercado de libre competencia. Ahora, no solo las empresas del MINCEX acuden a este mercado; casi todo el sistema empresarial cubano debe ejecutar sus actividades de intercambio bajo estos criterios.

Cuba es un país con fuertes limitaciones de recursos y no posee tecnologías de punta originales en la mayoría de los sectores industriales y de servicios. En estas circunstancias a las empresas cubanas se les dificulta la inserción de sus productos y servicios en el mercado, pues éstos no poseen atributos que a los ojos del cliente faciliten su diferenciación. La diferenciación es el “...acto de

diseñar un conjunto de distinciones significativas para distinguir la oferta de una empresa de la competencia” (Kotler, 1996), *razón por la cual es necesario trabajar en la búsqueda de los elementos que la posibiliten*. En este sentido en el presente trabajo se realizan algunas consideraciones acerca de uno de los elementos que puede contribuir a la diferenciación de la oferta de las empresas, el nombre de la empresa.

Uno de los instrumentos que contribuye al posicionamiento de los productos en la mente del público objetivo es la marca, que ayuda a su diferenciación respecto de sus similares y a la ubicación en la mente del cliente meta. Muchos autores coinciden en afirmar que la decisión más importante que se puede tomar en cuestión de Marketing es el nombre del producto.

En las relaciones entre empresas, el nombre de éstas posee igual grado de importancia que la marca de los productos a los fines de su posicionamiento. Algunas empresas utilizan estratégicamente su nombre como el paraguas que protege y refuerza la presencia de sus productos. En este ámbito la notoriedad e imagen de que goza la empresa oferente tiene un gran peso en la decisión de compra.

Hoy día gracias al desarrollo científico técnico, muchas empresas concurren al mercado industrial ofreciendo similares alternativas de suministros. En estas circunstancias se necesita de elementos distintivos que condicionen la diferenciación de la empresa y sus productos con relación a la competencia. Aquí el nombre de la entidad debe contribuir a que el cliente se oriente, sepa a quién dirigirse para satisfacer sus demandas y pueda identificar los juicios de valor de los productos probados, con un suministrador en particular.

En el III Encuentro Iberoamericano de Marketing y Publicidad⁵⁴, el Sr. Pedro Marcet, Vicepresidente de FIAP⁵⁵ afirmaba que el nombre de una empresa tiene tanta importancia que actualmente por el valor de la marca Coca Cola, aún en el hipotético caso de que desapareciera el producto y todas las fábricas por una catástrofe, ascendería a 400 000 millones de dólares.

⁵⁴ La Habana, octubre de 1995.

⁵⁵ FIAP son las siglas correspondientes del Festival Iberoamericano de Publicidad

Siendo éste un problema tan serio, resulta imprescindible realizar una cuidadosa selección de este activo empresarial, pues para que la empresa logre un buen posicionamiento, su nombre no podrá cambiarse a menudo y, si éste es anodino, la empresa no logrará una comunicación apropiada, o le costará mucho más esfuerzo y recursos.

En los últimos años, las empresas cubanas han venido prestando importancia a la creación de su nombre comercial. Un rasgo distintivo es el uso excesivo de siglas o el empleo de abreviaturas de sus nombres, las que poseen significado solo para sus trabajadores. En este proceso se observa cierto apresuramiento, se toman decisiones que no tienen en cuenta que el nombre de la empresa es una decisión de gran importancia para su desempeño futuro.

Este fenómeno es una extensión de lo que acontece en el quehacer cotidiano de nombrar las “cosas” del cubano. Recordemos que hoy día en muchas ocasiones, al nombrar a un niño, se evade todo el caudal de nombres del idioma español. Los padres ponen cualquier cosa por nombre a sus hijos, proceso que ha pasado por la importación de nombres, la formación de éstos a partir del de los padres al revés, tomar parte del nombre del padre y parte del de la madre, la invención de nombres, etc., al punto que hoy día contamos con nombres sencillamente impronunciables, que no permiten identificar el sexo de la persona, excelentes bases para burlas, y del que algún día se arrepentirán sus poseedores.

Un fenómeno similar de “creatividad” está ocurriendo con el nombre de las empresas, asumidas como la propia descendencia. Este fenómeno no es nuevo pues en 1988 Héctor Zumbado con su gracia acostumbrada critica una situación semejante en su comentario ¿Qué hay en un nombre?⁵⁶ Al parecer el sistema empresarial cubano se está llenando de **Yakusaiditas**.⁵⁷

Para investigar este fenómeno la autora ha empleado la documentación que llenan los

⁵⁶ ¿Que hay en un nombre? Fue publicado en 1988 como parte del libro “kitsch, kitsch, BANG, BANG!

⁵⁷ Yakusaiditas como resumen de todos los nombres estrafalarios que se le ponen a las niñas en la actualidad, al estilo de Yumislandi, Yubelki, etc.

directivos que matriculan diferentes cursos impartidos en el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. De dicha documentación se extrajo el nombre de las empresas y, oralmente se ha obtenido de los cursistas el significado de estos y quién lo ha seleccionado. La muestra utilizada estuvo constituida por 260 empresas de diversos organismos, principalmente MITRANS, MIP, MINBAS y SIME.

En esta muestra se detecta que la tendencia prevaleciente en la fijación del nombre de la empresa tiene 2 aristas destacables:

- Se selecciona un nombre comercial para concurrir al mercado, generalmente es la sigla del nombre completo de la empresa, nombre que por demás, en muchos casos refleja la razón de ser de la organización, y que aunque largo, al menos pudiera facilitar la orientación del cliente.
- Son los directivos de la empresa los que generalmente eligen la sigla que llevará como nombre la empresa, sin consulta a entidad especializada alguna.

Para crear la mayoría de las siglas se empleó el método morfológico, o sea:

- Formar el nombre a partir de la primera letra de cada palabra del nombre completo de la empresa, como en el ejemplo siguiente: EPTOCH - Empresa de Producción y Talleres de Omnibus de Ciudad de La Habana
- Por la unión de algunas sílabas de dicho nombre, como SUMARPO - Empresa de SUMinistros MARítimos PORTuarios.

Por supuesto que el método morfológico no es un mal método. Existen muchas empresas cuyo nombre ha sido formado así y comunica favorablemente el mensaje comercial y de identidad que la misma pretende, propósito en Las situaciones más frecuentes en los nombres de las empresas cubanas, según la muestra estudiada fueron:⁵⁸

Nombres con faltas de ortografía
Nombres "sin significado"
Nombres parecidos

definitiva perseguido con el nombre de la empresa. Lo que se cuestiona de la práctica cubana es el excesivo uso de esta técnica y la no utilización de expertos en comunicación para llevar a cabo esta actividad y que el método por tanto no permite arribar a una combinación tal que posea un significado identificador para la empresa.

Entre las empresas exitosas en el mundo existen muchas cuyo nombre también es una sigla. Sin embargo, ésta ha surgido como la abreviación de un nombre harto conocido, difundido por años y posicionado en la mente del público receptor. Estas empresas, después de haber solidificado su posición en el mercado y quizás por la propia práctica de éste, han comenzado a utilizar una sigla para identificarse. Pero ésta no es la práctica cubana.

Muchos autores consideran que la búsqueda del nombre no debe ser un proceso superficial y sin la participación de profesionales de comunicación, pues el nombre es el primer punto de contacto entre el mensaje y la mente y si a la empresa se le elige un mal nombre, lo único que obtendrá en primera instancia será un sello negativo. Por tanto, la vía más expedita para nombrar a las empresas cubanas no es precisamente el facilismo de ponerle nombres comerciales que sean única y exclusivamente el remedo de sus nombres completos, sino el uso de la creatividad en la búsqueda de soluciones.

Es evidente que procediendo así la empresa logrará que el público objetivo reciba sus señales distintivas de manera que la ubiquen diferenciadamente en su mente y por tanto la empresa se posicione en el *conjunto evocado* del cliente en lo referente al negocio del que se ocupa.

Nombres "CUBALGO"
Nombres "hacia adentro"

Nombres "sin significado". Los nombres de las empresas no tienen obligatoriamente que poseer significado, pero tampoco deben ser un absurdo que recuerde las novelas de ciencia-ficción, alejados en grado sumo de la forma en que escribe y habla el público al que se está dirigiendo el mensaje.

⁵⁸ Fue imposible reflejar aquí el grupo Nombres "con significado" como situación frecuente. ASTRO es el único y como se explica más adelante, no es una selección feliz.

Autores consultados plantean que entre las características principales de los nombres de productos y empresas figuran los siguientes:

- Debe sugerir algo acerca de los beneficios que propone.
- Debe sugerir algo acerca de las cualidades de los productos y servicios.
- Debe ser fácil de pronunciar, de reconocer, de recordar.
- Debe ser distintiva, o sea que diferencie, que separe al producto o empresa del resto de los competidores.

En la muestra estudiada existen nombres que no guardan muy estrecha (por no decir ninguna) relación con nuestro idioma; son difíciles de fijar, mucho menos recordar y para nada están orientados a diferenciarse de la competencia, y por supuesto ni lo logran, ya que el receptor no puede percatarse mediante el nombre de la empresa, del negocio que representan. Por otro lado estos nombres no evocan ni las cualidades ni los beneficios que reporta el uso de sus productos y servicios.

Nombre comercial	Nombre de la empresa
CCEEM	Centro de Control Estatal de Equipos Médicos
AIPCSA	Asociación de Informática, Publicidad y Comunicación, S.A.

Al leer los nombres de estas empresas valdría la pena preguntarse si para el público objetivo queda clara la razón de ser de la empresa.

Nombres parecidos. La costumbre de conformar el nombre comercial de la empresa como una abreviatura da lugar a un fenómeno interesante: existe un conjunto de empresas, institutos, centros, etc. cuyo nombre resulta muy similar. De manera que actividades tan diversas como atender a personas de la tercera edad, enseñar técnicas de dirección de empresas así como desarrollar tecnologías y velar por la calidad de los productos entre otras, respondan a nombres comerciales prácticamente homófonos.

Nombre comercial	Nombre de la empresa o centro
CETED	Centro de Estudios de Técnicas de Dirección
CITED	Centro Iberoamericano de Evaluación y Tratamiento de la Tercera Edad
CETEC	Centro de Tecnología y Calidad
CEPEC	Centro para la Promoción de las Exportaciones de Cuba
CCED	Centro Coordinador de los Estudios de Dirección
CETER	Centro de Técnicas de Energía Renovable
CYTEC	Centro de Tecnología Avanzada en la Construcción
CEDET	Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial

El caso se agrava aún más cuando las empresas con nombre parecido también poseen similar razón social.

Nombres “CUBALGO”. Un caso interesante es el de aquellas empresas que, a la usanza de las antiguas empresas de comercio exterior, le añaden al nombre de Cuba el objeto al cual se dedican. Resulta interesante diferenciarlo pues este grupo representa prácticamente el 10% de la muestra observada.

CUBAPEL	CUBASOL	GEOCUBA	ALCUBA	CUBIZA	CUBARTESANÍA
CUBAGUA	CUBAPOST	CUBATAXI	CUBA RON	CUBACAR	CUBAHIDRÁULICA

Si bien es cierto que es sumamente redundante el uso del nombre de nuestro país para formar el nombre de una empresa, es evidente que al menos en estos casos el público puede percatarse de a qué se dedica la empresa, pero, cuidado con la generalización de esta práctica, pues la nominación de la empresa pierde fuerza y puede contribuir, a partir de su imagen, a perjudicar, si su desempeño no es exitoso, la imagen del país.

Nombres “hacia adentro”

Nombre comercial	Nombre de la empresa o centro
FLOATÚN	Astilleros de las Tunas ⁵⁹
EPIMÁN	Empresa de Producción Industrial de Manzanillo
EPINIQ	Empresa de Producción Industrial de Niquero
CENAPEM	Centro Nacional de Perfeccionamiento Médico
CEPROPER	Centros de Perfeccionamiento Provinciales

FLOATÚN no pesca atún, es una empresa de astilleros ubicada en Las Tunas. EPIMAN es de producción industrial, pero ¿de qué?. Para comodidad de la agrupación superior, a estas empresas de la pesca, se les puso el morfema EPI que se completó con las tres primeras letras del municipio donde están enclavadas, así no se “olvidan” a los directivos de la agrupación.

La mayoría de los nombres de este grupo fueron hechos con la mirada hacia adentro de la entidad, a fin de facilitar la organización interna de la empresa, la unión, etc., pero jamás pensando en que con ese nombre la empresa se enfrentaría a un mercado. Nacen de esta forma y más adelante, al orientarse al mercado, o les cambian el nombre o no logran ubicarse en la mente del público objetivo, lo que trae como consecuencia en definitiva la pérdida de efectividad en su actividad comercial.

Por último creo oportuno señalar que está claro que el papel que desempeño en este trabajo es mucho más fácil, *la crítica*, que el que le corresponde a los directivos de la empresa, *elegir el nombre comercial que la identifique*, pero precisamente el objetivo que me he trazado es *destacar un hecho que ya se hace cotidiano en nuestro país*.

Mi propósito no es decir qué hacer, pues para eso están los creativos, los especialistas en comunicación, esperan que aprovechemos sus conocimientos. Desde mi prisma de especialista consecuente en marketing, estoy consciente de la responsabilidad que se asume con el nombre de la empresa y por tal razón doy el alerta e invito a utilizar a estos profesionales para la realización de este trabajo que forma parte de la identidad de la empresa.

A continuación presento un paralelo entre los nombres comerciales adoptados por dos empresas cubanas:

ASTRO

Asociación de Transporte por Ómnibus, en esto se transformó la *archiconocida* Empresa de Ómnibus Nacionales. En este caso hay un intento positivo de crear una sigla con significado, pero: ¿Qué desea transmitir con ese nombre? ¿Nos lleva por los cielos? ¿O ellos no tienen nada que ver con nuestros asuntos terrenales de transportación por ómnibus?

ARGUS

Nombre muy sugerente para una empresa cuyo objeto social es la construcción y reparación naval. Espero que sus argonautas trabajen con efectividad y logren su Vellochino de Oro.

⁵⁹ La autora no posee el nombre exacto de esta empresa, pero ésta es su función.

La primera es una sigla que tiene un significado, pero éste no se ajusta al objeto social de la organización que lo porta, riesgo que se corre con la imposición de una sigla al nombre comercial de la empresa, creada a partir de su nombre. Sin embargo el nombre de la segunda empresa no es una sigla, sino una búsqueda poética en la mitología griega.

A mi modo de ver las cosas, existe una gran diferencia entre ambos nombres a los fines de comunicar sus propósitos comerciales a los clientes. Obviamente, felizmente en el país *existen empresas que sí tienen un nombre comercial creativo.*

Firmas cubanas con “buenos” nombres comerciales

ARGUS
TRANSCARGO

Nombre comercial	Nombre o razón social de la empresa
TEGOS	Tecnología para la Gastronomía y los Servicios
HABALEAR	Habana e Islas Baleares
THABA	Talabartería Habana (Marroquinería)
ETECSA	Empresa de Telecomunicaciones de Cuba, S.A.
CIREN	Centro Iberoamericano de Regeneración del Sistema Nervioso

La problemática que se ha abordado, el nombre de la empresa, se relaciona directamente con la imagen y por ende, con el posicionamiento que las empresas cubanas puedan tener en el mercado y en la mente de sus clientes, todo lo cual tributa en última instancia a la percepción por estos del valor creado para ellos. Un mal nombre de la empresa, redundará en definitiva en un no adecuado posicionamiento, en detrimento de la inserción de los productos de la empresa en el mercado nacional e incluso, en el internacional, y por tanto en el logro de la competitividad.

CLIENTE: ¿Punto de partida o Destino?

El vínculo de Cuba al campo socialista le garantizó estabilidad económica, ajena a los vaivenes del mercado mundial, lo que le permitió destinar recursos a elevar el nivel de instrucción de la población (y por tanto de su fuerza de trabajo), al crecimiento de una base científica, a

HAVANA CLUB
POSEIDÓN
ISLAZUL
GRAN CARIBE
PIPIÁN
SUCHEL
GAVIOTA
MARINA
HEMINGWAY
IMAGENES,S.A.
HABAGUANEX
HORIZONTES HOTELES
NAVIERA MAR AMÉRICA
CORAL CONTAINER LINES

Incluso en también existen siglas utilizadas adecuadamente como nombres comerciales como por ejemplo:

potenciar los servicios de la salud, a desarrollar determinada infraestructura vial y a iniciar trabajos en producciones no tradicionales, etc.

Sin embargo las relaciones con el campo socialista también le provocó serios perjuicios para su despegue competitivo tales como:

- La copia de un modelo de dirección económica a condiciones histórico-concretas diferentes no permitió integrar internamente la economía ;
- La compra de tecnología atrasada, conduce a un “gap” respecto a la media mundial que requiere de cuantiosos recursos para su transformación ;
- La centralización excesiva condujo al privilegio del monopolio del productor y a la filosofía de “lo toma o lo deja”

- Clientes poco exigentes, por un comercio pactado en lo externo y racionado en lo interno, arrastra serias debilidades tales como: subestimación al cliente (no solo en la satisfacción de sus necesidades, sino incluso en el buen trato, que tiene que ver con la educación) y preferencia por la cantidad antes que por la calidad, que echan raíces en la cultura tecno-productiva del país.

La competitividad no es posible lograrla de un modo espontáneo o festinado, sino que se requiere de una estrategia, de pensar en cómo alcanzarla y mantenerla.

La casi totalidad de las definiciones de estrategia estudiadas expresan que la misma manifiesta la interacción de la organización con el entorno, no de forma descriptiva, sino por el contrario, en términos de los cursos de acción que deben ejecutar las entidades con sus medios actuales y potenciales, que le permitan aprovechar beneficiosamente las oportunidades que el ambiente externo le propicia en el logro de sus objetivos.

Entre las categorías básicas que deben ser determinadas en el proceso estratégico se encuentra la Misión, que es el punto de partida y de referencia obligada de la estrategia

Toda organización se crea con un propósito o finalidad específica que esta dirigido a justificar la razón de ser de sí misma. A la declaración pública de esta finalidad es a lo que la mayoría de los autores denominan **misión**.

Analicemos a continuación algunos criterios de diferentes autores sobre la Misión:

“Una declaración efectiva de misión siempre proviene del exterior (del cliente y el ambiente) hacia el interior (respuesta de la administración a las necesidades y deseos de la clientela)”⁶⁰

“...es eficaz, para la organización, definir su misión y sus campos de actividad en relación con la función o con el servicio

ofrecido por el producto, que en relación al producto mismo”⁶¹

“Misión se refiere a un concepto de management sobre lo que hace la organización, considerando al grupo de clientes y necesidades que pretende servir. Es el propósito expreso de la organización sobre el conjunto de sus actividades ahora y en el futuro. El tipo de organización de hoy y en la que debe convertirse. Expresar el carácter de la organización, imagen y enfoque de sus actividades que la distinguen de otras organizaciones. En concreto define el negocio de la organización.

Es el propósito definido en término de mercado y clientes a ser servidos e incluso más importante, en términos de lo que quieren y necesitan los clientes satisfacer cuando ellos utilizan el producto o servicio.”⁶²

“Si la misión no provee de un hilo común para todos los negocios de la corporación, los directivos posiblemente no puedan estar claros sobre donde la corporación esta situada”⁶³

“Concretamente, una misión debe tener diez partes características, las cuales se enumeran a continuación: Clientes ¿Quiénes son los clientes de la empresa?, Productos o servicios ¿Cuales son los productos o servicios más importantes de la empresa?, Mercados ¿Compite la firma geográficamente?, Tecnología ¿Cual es la tecnología básica de la empresa?, Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad ¿Cual es la actitud de la empresa con relación a metas económicas?, Filosofía ¿Cuales son los valores, creencias y aspiraciones fundamentales de la firma y sus prioridades filosóficas?, Concepto de sí misma ¿Cuales son las fortalezas y ventajas competitivas claves de la empresa?, Preocupación por la imagen pública ¿Cual es la imagen pública que aspira la firma?, Efectividad reconciliadora ¿Pone la firma

⁶⁰ Mc Conkey, D. : “Administración por resultados”

⁶¹ Kotler, P. : “Dirección de Mercadotecnia”

⁶² Strickland, T. : “Strategic Management”

⁶³ Wheelen, T y Hunger, J. : “Strategic Management and Business Policy” pag 139

atención a los deseos de las personas claves relacionadas? y Calidad inspiradora ¿Motiva y estimula a la acción la lectura de la misión ?”

Al analizar los criterios antes enunciados y otros (que no se incluyen pues sería muy extenso) se puede constatar que la Misión es la brújula que expresa quien es la organización y que se propone ser en el futuro. Es por tal razón que la Misión deberá ser expresión de los elementos medulares que la determinan, no olvidemos que la Misión es ante todo un instrumento de trabajo, en correspondencia con la cual se trazan las estrategias y se definen las políticas de la organización.

De ahí que al analizar los criterios expuestos por los diferentes autores, existe un denominador común en todos ellos y es que la Misión debe estar definida en función del cliente, esto quiere decir:

No es tan importante el producto en sí como el beneficio que esperan de él los clientes

Tal aseveración por simple no deja de ser definitiva para alcanzar la competitividad. Al definir el NEGOCIO, la organización deberá, ante todo, determinar el público objetivo, sus características y sus necesidades (así como la tecnología). En ocasiones se le concede más importancia a la competencia y cómo derrocarla, que al cliente, sin embargo, al decir de Kenichi Ohmae (1991) “Nada malo tiene ganar la batalla de la producción, o del desarrollo de nuevos productos o de la logística. Pero no es, ni debe ser, realmente el meollo de una estrategia. Si centramos nuestra atención en las formas de derrotar la competencia, nuestra estrategia acabará definiéndose inevitablemente en términos de la competencia...Antes de ponernos a prueba contra la competencia, nuestra estrategia debe implicar la determinación de crear valor para el cliente”⁶⁴

Lo importante es el valor creado para el cliente, lo esencial es partir del cliente y de esta forma dar pasos concretos hacia un trabajo mancomunado de toda la organización bajo una filosofía de marketing. Satisfacer las

necesidades del cliente no es un slogan, ni palabra que por tan repetida se vuelve aburrida, es y debe ser el elemento central de la vida de la organización, de modo que en todo momento los clientes perciben un valor que garantice su satisfacción. Siempre que así sea se estará dentro de la competencia, se será competitivo.

Por otra parte al tener claridad en el beneficio esperado por los clientes, permite definir con mejor acierto la competencia, ya que la competencia no es solo aquella que produce los mismos tipos de productos, sino toda la que produce algo que satisface la misma necesidad de los clientes. Por ejemplo los productores de cámaras fotográficas para aficionados, satisfacen la necesidad del **recuerdo** y por tanto compiten con todos aquellos que producen para dejar el recuerdo en los clientes, tales como: cámaras de vídeo, afiches, souvenirs, etc., sin embargo como productos son diferentes.

Por tal razón para mantenerse en el mercado es indispensable que la organización tenga una cultura orientada hacia el cliente, que garantice la fidelidad de los mismos, mediante un producto que colme sus necesidades y que lo distinga de la competencia. Ello solo será posible si la organización constantemente atiende y vigila los cambios de las necesidades de los clientes y tenga la capacidad de reacción rápida que anteceda a los competidores.

Esa cultura orientada al cliente deberá quedar plasmada en la misión de la organización al menos por tres aspectos básicos: el negocio (servicio ofrecido por el producto, clientes y tecnología), la base que lo garantiza (¿Cuál es la tecnología básica?, ¿Cuáles son las fortalezas y capacidades distintivas claves de la empresa?) y por los valores y creencias de sus trabajadores, directivos y accionistas.

A continuación se expondrá el análisis realizado a 50 misiones de empresas cubanas, para valorar hasta que punto el cliente es realmente no solo el destino de sus productos o servicios, sino el punto de partida, cuya filosofía les permita llegar a ser competitivos.

El análisis de las misiones se concentró, fundamentalmente, a evaluar la definición de negocio, las capacidades distintivas y los valores de trabajadores, accionistas, etc. No obstante se expondrán la valoración de otros elementos, que al decir de algunos autores deben formar

⁶⁴ Ohmae,K.: “El Mundo sin Fronteras” Ed. Mc Graw-Hill. 1991, pag 78

parte de la misión, tales como: enfoque del crecimiento, mercados y criterios económicos. A continuación se muestran algunas de ellas:

1. "La misión de la empresa es el procesamiento industrial de toda la fruta cítrica no apta para la exportación, para producir jugos concentrados y otros derivados con destino a la exportación y el consumo nacional, con la eficiencia y parámetros de calidad preestablecidos"

2. "El Hotel X se propone lograr la satisfacción, confort y bienestar del turismo individual de medios y bajos ingresos que nos visita, a través de un servicio personalizado que nos distinga de instalaciones similares por la calidad y profesionalidad con que se brinda y la eficiencia y eficacia alcanzada"

3. "Ofrecer soluciones integrales con un alto nivel de competitividad, especialmente al sector azucarero y otros sectores del mercado nacional e internacional"

4. "Satisfacer necesidades de alimentos elaborados a partir de productos derivados de la harina, cuya calidad esta en función de los atributos que nuestros clientes desean. Produciendo de forma eficiente, que permita nuestro financiamiento y la obtención de utilidades"

5. "Garantizar la producción de envases de papel y cartón, bajo el esquema de autofinanciamiento en el mercado nacional"

6. "Capturar, procesar y distribuir pescados y mariscos con alto rendimiento"

Como puede observarse, el enfoque que prima en las formulaciones antes presentadas son de orientación al producto y en algunos casos de venta, así es para toda la muestra estudiada. No importa qué verbo es el utilizado (brindar, ofrecer, satisfacer, producir, etc.) si no expresa el valor creado para el cliente.

En la misión No 2 hay una contradicción; el turista de bajos ingresos qué viene buscando ante todo: ¿confort?, ¿servicio personalizado? o realmente lo que le interesa es ante todo un lugar donde dormir a bajos precios. Un hotel dirigido a un público de bajos ingresos no debe proponerse un servicio personalizado que

genera altos costos y por ende precios que no podrán ser pagados por los turistas de bajos ingresos.

Declarar que lo que se ofrece es de alto nivel competitivo o de alto rendimiento (No 3 y 6), no significa que así sea, ello dependerá de a quien este dirigido y que es lo que busca de ese producto o servicio, en definitiva, de qué atributos depende la elección por parte del cliente.

Muchas de las misiones expresan un criterio económico, pero del modo más ambiguo posible ¿significa lo mismo eficiencia para la producción de jugos concentrados, para un hotel, que para los productos de la harina?, evidentemente no. La eficiencia tiene exigencia diferentes en dependencia del sector que se analiza, sin embargo dicho tal y como esta planteado, no solo no se diferencian, sino además no dice nada para quien lo lee.

Muy pocas de las misiones estudiadas hace ningún planteamiento en términos de crecimiento, lo cual puede parecer lógico en medio de la situación que atraviesa el país, pero también es expresión de la poca credibilidad en sus negocios en el futuro, así como a la costumbre de crecer a expensas del Estado y no por cuenta de las organizaciones.

También solo algunas de las misiones estudiadas se hace énfasis en la ventaja que lo distingue de la competencia, lo cual es por demás lógico si/no se tiene claridad de qué valor se va a crear y qué necesidades realmente se van a satisfacer, Más allá de consumir envases de cartón (No 5) o productos de la harina (No4), sería bueno preguntarse ¿para qué y por qué una cliente organizacional busca envases de cartón?, quizás la respuesta a dicha pregunta sugiera el valor que desea satisfacer y si la empresa es capaz de entregarlo mejor que sus competidores (si los tiene).

Esta lista podría ampliarse hasta las 50 organizaciones estudiadas, pero no solo se extendería demasiado sino además sería aburrido para el lector analizar siempre lo mismo. Sin embargo le expondremos a continuación la estadística del estudio realizado:

El 50% de la muestra presenta una orientación al producto y el 41% restante a las ventas, solo 9% plantea una misión con cierta orientación al cliente, es decir, aproximadamente 4 empresas.

Solo 5 empresas se expresan en términos de crecimiento, ya sea por el aumento de la red de tiendas, por diversificación o la integración vertical.

Algo más del 10% expone alguna ventaja distintiva, aunque las mismas en sentido general adolecen de ser bastante ambiguas tales como: “probada experiencia y amplia infraestructura”, “calidad, seguridad y eficiencia”, “años de experiencia”, etc.

Aproximadamente el 50% plantea algún criterio económico, pero en todos los casos del modo antes comentado y el resto ni siquiera lo menciona.

Aunque por el tamaño de la muestra estudiada no es posible hacer generalizaciones, el hecho que de las 50 analizadas solo un 9% este orientada al cliente, es de por sí preocupante, pues demuestra que por muy eficiente que podamos ser si)(no somos eficaces para cumplir con lo que el cliente busca, será imposible lograr ser competitivos, ni en el mercado nacional (pues el hecho de ser únicos productores no significa ser competitivos, sino no tener otra opción), ni mucho menos en el internacional.

No obstante se observa, al menos una intención en la elaboración de misiones, pero cuidado, como reza el viejo proverbio, “el camino del infierno esta empedrado de buenas intenciones”. Si no se recapacita y se profundiza en lo que los clientes desean satisfacer antes que producir o vender, es decir, si el cliente no se toma como punto de partida, comprobaremos al final que tampoco será el destinatario.

Las ferias comerciales: un instrumento de marketing no siempre aprovechado

Mucho se discute la participación en una feria, por múltiples razones: involucra un desembolso importante, moviliza a una buena parte de la empresa, constituye una buena oportunidad para confrontarse como empresa, comprobar la calidad de los suministradores actuales y para encontrar nuevos mercados y clientes. Hasta se manejan criterios más subjetivos pero que están presentes como el hecho de que es un buen momento para “socializar”.

Pero cualesquiera que sean la razones que apunten a la decisión de participar o no en una feria, pocas veces se valora esta como una inversión de marketing que, como tal, debe rendir sus frutos. Y en los caso en que esto se tiene en cuenta, se pretende que esos frutos aparezcan en el corto plazo, lo cual no es coherente con el concepto de inversión.

Desgraciadamente se comienza a pensar en las ferias cuando por calendario corresponde entregar los presupuestos y realizar las inscripciones, pero ... ¿qué hay de la proyección estratégica para lograr el máximo aprovechamiento de este instrumento de marketing?

Una buena pregunta para cualquier empresa sería ¿qué resultados arrojó para la empresa su participación en ferias en el año anterior? ¿cómo va a participar en este año?. Antes de dar respuesta a estas interrogantes hagamos una breve historia necesaria, para comprender el sentido de la pregunta.

La exhibición de productos en las ferias comerciales es una de las formas más antiguas de promoción de ventas, ya que ofrece la mejor oportunidad de reunir y presentar una gran cantidad de productos y servicios a un gran número de compradores y representantes, procedentes de muchos lugares.

En la actualidad, las ferias constituyen un eslabón importante en la comunicación empresarial al punto que, en algunas empresas de otros países, la inversión en la participación en ferias constituye una parte importante de su presupuesto de marketing.

Para la empresa son un instrumento importante para exhibir y dar a conocer sus productos. Son además una herramienta útil para promover la contratación, ya que supone una plataforma para la realización de contactos entre productores y compradores. Sirven así para facilitar las negociaciones, concertar acuerdos e incluso realizar transacciones que permitan abrir nuevos mercados. También pueden ser de gran utilidad como instrumentos de ponderación de la competencia y orientación sobre futuras líneas de producción. De ahí la importancia que tiene diseñar un sistema de captación de información de inteligencia de Marketing para esa ocasión.

Desde el punto de vista comunicacional, son una oportunidad única para proyectar un mensaje coherente hacia los clientes actuales y potenciales, mediante un diseño específico, la interacción entre vendedores y compradores, los materiales promocionales y la demostración de los productos y servicios.

Desde el punto de vista comercial, las ferias son importantes, fundamentalmente porque los compradores potenciales vienen a la empresa, al contrario de otras herramientas de comunicación en marketing, tales como publicidad, promoción, relaciones públicas o fuerza de ventas, que se dirigen a buscar y captar al comprador. Cuando un cliente se acerca a un stand es porque quiere conocer la empresa y presumiblemente está interesado por el producto. Esto permite una comunicación directa con un cliente potencial, donde el primer paso lo realiza el comprador. Es importante tener en cuenta que muchos empresarios que no invierten o invierten limitadamente en publicidad, promoción, investigación de mercado, diseño de nuevos productos, etc., casi siempre asisten a alguna feria, bien como expositores o como visitantes.

Desde el punto de vista económico, es elocuente un estudio realizado por la Oficina de Ferias Comerciales de Estados Unidos, en el cual se demuestra que los costos para establecer contactos y hasta cerrar el contrato en ferias, resultan mucho más bajos que los costos de otros métodos tradicionales de venta, tales como el uso de agentes y representantes, la apertura de sucursales o el trabajo del personal de ventas, aplicados al mismo fin.

Por tanto, se impone prestar especial atención a la efectiva participación de las empresas en ferias y exposiciones, que permitan aprovecharlas en toda su magnitud como un instrumento más puesto a disposición de la empresa para alcanzar sus objetivos de marketing fijados.

En noviembre de cada año se organiza en Cuba una nueva edición de la Feria Internacional de La Habana (FIHAV), que es la más grande de nuestras ferias comerciales, pero no hay que descuidar que antes se producen otras ferias especializadas en Cuba y que existen otro grupo de ferias en el extranjero, en las que Cuba participa y que constituyen una oportunidad especial que debe ser aprovechada al máximo,

para la cual nuestras empresas no están debidamente preparadas.

Ejemplifiquemos lo antes dicho con un estudio que, hace pocos años, estos autores realizaron, a solicitud de un organismo de la Administración Central del Estado, para evaluar la participación de sus empresas en FIHAV. Por razones obvias de índole ético, no se identifican ese organismo ni sus empresas, por lo que se utilizará en lo adelante la palabra Ministerio para referirnos al primero y de Empresas para hacer referencia a las segundas.

El problema a resolver, planteado por el organismo solicitante del trabajo era el siguiente: los resultados de la participación de las Empresas del Ministerio en FIHAV son escasos y no existe conocimiento de la efectividad ni del impacto que provocan en la actividad comercial de las empresas.

De ahí que la hipótesis con que trabajamos fue la siguiente: la falta de preparación previa para FIHAV no permite aprovechar eficazmente las posibilidades de ésta para promover negocios.

Para el estudio se tuvieron en cuenta las siguientes variables de análisis:

- **Objetivos:** Es la razón suprema que justifica la participación de una empresa en una feria, ya que es la guía para la conducción de las acciones de ésta hacia un fin concreto, lo que permite concentrar los recursos con mayor efectividad. Están en función de los objetivos y estrategia empresariales. Por ello, la decisión de participar en una feria y la forma en que se hará, debe ir precedida de la determinación de los objetivos concretos que se quieren lograr en ella y que van más allá de formulaciones tan generales como “lograr nuevos clientes” o “dar a conocer nuestros productos”, de manera que puedan ser evaluados al finalizar la feria.
- **Diseño del stand:** Es la expresión concreta del mensaje a comunicar de manera visual, que incluye la solución espacial lograda, los centros de atención creados, las técnicas de comunicación utilizadas y la dinámica de la exposición. Todo lo cual debe resultar coherente con el posicionamiento previsto. Aquí es importante recordar que el diseño no solo embellece y adorna sino, ante todo, cubre un espacio comunicacional.
- **Expositores:** Ni el diseño del stand, ni la promoción del mismo aseguran por sí solos el

éxito en una feria. Este depende básicamente del personal de contacto, de su preparación y experiencia. Por lo cual su selección y preparación; la atención a la creación de condiciones para su trabajo; así como la motivación para el desempeño eficiente de su trabajo ferial, propicia que se comporte como un ente activo. En este sentido es importante cuidar no solo el aspecto funcional, sino los aspectos relacionales y formales de imagen y ética.

- **Recursos invertidos:** Están representados por los gastos dedicados a la participación en la feria, que incluyen el espacio y facilidades contratadas y otros gastos incurridos en la actividad promocional y de funcionamiento del stand en la feria, los que constituyen una inversión que debe ser recuperada.

- **Contactos realizados:** Teniendo en cuenta que la feria es un lugar de contacto por excelencia y, en algunos casos, de concertación de negocios, uno de los pocos resultados que se puede medir inmediatamente después de la conclusión de la misma es la cantidad de contactos realizados. De ahí que resulta imprescindible contar con un sistema que capte aquella información relevante, cuantitativa y cualitativa, que permita evaluar la cantidad de contactos realizados y la efectividad de estos.

Los métodos utilizados para recopilar la información relativa a estas variables fueron:

- **Observación:** Para comprobar el grado de atractivo del stand, facilidades existentes, aprovechamiento del espacio, merchandising, actividad desplegada por los expositores y su comportamiento. También sirvió para conocer la forma en que la competencia tanto nacional como extranjera se presenta.

- **Análisis de documentos:** Para conocer el grado de planificación de la participación en la feria por parte del Ministerio y sus Empresas, en particular la precisión de objetivos y estrategias para participar en FIHAV, los recursos invertidos en ello y el nivel de preparación desarrollado.

- **Análisis bibliográfico:** Para conocer las tendencias y prácticas internacionales en esta esfera que sirvieran de punto de referencia para establecer la situación ideal, realizar las comparaciones necesarias y determinar la brecha existente que impide aprovechar eficazmente las oportunidades que brinda la feria.

- **Entrevistas a Jefes de stand:** Para conocer el grado de preparación de las empresas para la feria, los objetivos trazados, el grado de

preparación del personal expositor y la valoración del trabajo ferial desplegado.

- **Encuestas a expositores:** Para comprobar la correspondencia entre los objetivos trazados y el trabajo del personal de contacto encargado de ejecutar esos objetivos, su nivel de experiencia y preparación, así como conocer su valoración del trabajo ferial desplegado.

El objeto de estudio que se decidió utilizar abarcó:

- El 100% de los stands del Ministerio.
- 4 stands de la competencia.
- El 100% de los Jefes de stands.
- El 100% de los expositores.

El estudio permitió identificar los siguientes problemas:

- No existía una estrategia elaborada para la participación en FIHAV, ni políticas al respecto, por parte del Ministerio ni de las empresas, que permitiera aprovechar eficazmente dicho evento.

- Existía un insuficiente nivel de preparación previa para la Feria, por parte de las empresas y del Ministerio. Las primeras no contaban con objetivos adecuados, definición de los mercados meta a atacar que les permitiera establecer una estrategia de trabajo durante el evento, es decir, no contaban con un Plan de Feria. Para que se tenga una idea, de los 25 objetivos declarados, 3 no eran objetivos a alcanzar en una feria ("elevar el índice económico, abaratar los costos, obtención de créditos"), 1 debía haber sido logrado previo a la feria ("investigar el mercado de nuestros servicios") y 17 resultaban tan generales que eran imprecisos.

- No existía claridad del papel central del expositor en una feria, por lo cual se descuidaron aspectos vitales como fueron: su preparación, no tanto funcional sino relacional; la atención a la creación de condiciones para su trabajo; así como la motivación para el desempeño eficiente de su trabajo ferial, lo que propició que se comportara como un ente pasivo.

- Los expositores participantes en la Feria, en general, estaban calificados en su esfera profesional y poseían una aceptable experiencia de participación en este tipo de actividad, no obstante no estaban suficientemente preparados en relación con los propósitos de la participación

de su empresa en la feria y no se cuidaron los aspectos relacionales y formales de imagen y ética (consumo de bebidas, lenguaje corporal de desinterés o aburrimiento).

- No se había claridad en que la participación en la Feria es una inversión, de ahí que la información estadística que se controló por el Ministerio y las empresas para analizar los resultados de la participación en FIHAV era más formal que de utilidad real para la evaluación de los resultados de la participación en una feria, toda vez que no recoge datos relevantes para el análisis como pudieran ser el análisis de los participantes y visitantes a los stands, países de procedencia de los contactos, sector de trabajo, etc., lo que permitiría hacer evaluaciones cualitativas y no solo cuantitativas como se realizaron.

Es necesario reconocer que no existen criterios únicos para medir la efectividad de la participación en una feria y no se cuenta con estudios empíricos, de validez universal, con propuestas de solución, no obstante, la consideración de la literatura al respecto así como los resultados de la investigación, permiten arribar a algunas consideraciones que constituyen criterios de utilidad práctica para el aprovechamiento de este instrumento y que son:

a) La decisión de participar en una feria es una decisión de tipo estratégico, que debe ser tomada teniendo en cuenta los objetivos y la estrategia de Marketing de la organización y debe ir precedida de un análisis de las posibilidades y condiciones de la empresa, así como de los objetivos y características del tipo de feria en cuestión.

b) Una vez decidida la participación en una feria, la empresa centrará su atención, en el proceso de elaboración del Plan de Feria, el cual debe ser coherente con la estrategia de Marketing de la empresa expositora y debe contener: objetivos, tipos de negocios a promover, mercado meta, mensaje que se quiere transmitir, productos o servicios con los que se va a participar, intereses con cada uno de ellos, selección y preparación de los

expositores, sistema de información que se va a emplear, actividades extra stand a desarrollar, presupuesto y plan de acción para implementarlo.

c) Una vez en la feria, lo más importante será entonces atender la gestión del stand y el papel de los expositores en ésta, ya que si bien el espacio, la ubicación y el diseño son aspectos importantes que no pueden ser descuidados, pues brindan mejores posibilidades de contacto y son expresión de la imagen corporativa de la empresa, no siempre es posible, por falta de recursos, aspirar a ubicaciones preferentes, a espacios tan amplios o a recursos de diseño tan sofisticados como los que consiguen empresas de mayor poderío económico.

d) Y, una vez concluida la feria, la labor más importante es analizar los resultados de la participación en ella. La participación en una feria deba ser evaluada de forma similar a la que se analiza el rendimiento de una inversión, con el fin de justificar los gastos y analizar su aprovechamiento, no solo en el corto plazo sino también en el largo plazo.

¿A cuántos otros organismos y empresas esta situación es común? ¿Cuántos están en condiciones de evaluar la efectividad de la inversión que realizó al decidir participar en la Feria? ¿Cuántos ya poseen un plan para su participación en una próxima feria?

Probablemente todas las empresas dedican tiempo, esfuerzo y energías en evaluar el cumplimiento de sus planes, metas, pero dudo (y me perdonan las que lo hacen) que se le dedique mucho tiempo a evaluar, ni siquiera a pensar en los resultados obtenidos en las ferias del año anterior o las ideas para la participación en las ferias del año.

Ese es un gasto de marketing que, bien empleado puede ser capitalizado como una inversión, pero que, bajo las condiciones antes descritas se constituye en un simple gasto, que pocos reconocerán como imprescindible.

“Marketing en Cuba: dónde nos encontramos”

Elaborar un diagnóstico del estado del marketing en Cuba no es tarea fácil. Aún es una disciplina de relativamente incipiente introducción en la práctica cubana y los prejuicios existentes lastran su empleo e impiden una visión objetiva que permita identificar sus posibilidades en las condiciones del Socialismo.

Estos prejuicios resultan lógicos si se tiene en cuenta que los cambios imprescindibles que tuvieron que producirse al triunfo de la Revolución, requirieron de la desaparición de esta categoría en la gestión empresarial, ya que estaba asociada a un enfoque de ventas, situación ésta que no es la realidad actual en el mundo, en la cual el marketing transita por un enfoque estratégico y de responsabilidad social, aunque subsistan algunos otros rasgos, que nada tiene que ver con nuestra realidad socialista. Por tanto, de lo que se trata es de rescatar aquello que contribuya a los fines de nuestro proceso social y ponerlo en función de la construcción del Socialismo.

Aunque el marketing es aplicable en diversas esferas, resulta importante precisar que este diagnóstico refleja la situación solo de las empresas. Desde el punto de vista empresarial, el marketing constituye una importantísima herramienta en las condiciones del Socialismo para lograr dos fines importantes: la eficiencia requerida en la producción y servicios, con su consecuente impacto en el racional empleo de los recursos y por otra parte, en la creciente satisfacción de las necesidades, deseos y expectativas de la población, lo que constituye la Ley Fundamental de nuestro modo de producción.

Cuba es un país socialista que ha atravesado la crisis más importante de su historia en la década de los 90, tal situación conllevó a toma de un conjunto de acciones que propiciaran la recuperación económica y la creación de condiciones para alcanzar la competitividad, por lo que medidas tales como: descentralización del comercio exterior, desarrollo del turismo, reducción del aparato estatal, asociaciones con el capital extranjero, etc., han ido conformando una forma de gestión un tanto diferente al pasado por la necesidad de reinsertar la economía en el mercado mundial.

Por tanto a partir de los años noventa del pasado siglo, es que la utilización del marketing comienza a ser una necesidad en la gestión empresarial, para introducirse en los mercados externos. Al mismo tiempo se manifiesta un cambio en el mercado cubano al modificarse el monopolio de propiedad estatal por la entrada de capital extranjero y el trabajo por cuenta propia, que establecen pautas de comportamiento empresarial que el resto de la economía está precisada a asumir.

A esos cambios que se han venido registrando desde 1994 hasta el mencionado proceso de Perfeccionamiento hace énfasis, Carlos Lage, cuando planteó: “El director de una empresa que ha entrado en perfeccionamiento debe conocer, de la actividad que dirige, cuáles son las referencias nacionales e internacionales más importantes, qué fábricas liderean, cuáles producen con más eficiencia, calidad y mejores resultados, qué tecnología se aplica en el mundo y qué se está investigando, qué comportamiento tiene en el mercado lo que produce. Debe saberlo todo sobre su actividad y compararse con el mejor a nivel mundial para alcanzarlo. Se trata de un cambio en la mentalidad de los jefes⁶⁵”, tales cambios se pueden resumir en los siguientes comportamientos observados:

Empresa antes 1994	Empresa ahora 2000⁶⁶
Orientación al producto	Orientación a las ventas
Prioridad por la cantidad	Mayor prioridad por la calidad
Subvaloración del entorno	Apreciación del entorno
Menos centrado en los resultados económicos	Más centrado en los resultados económicos
No-necesidad de la innovación	Reconocimiento de la innovación
Planes rígidos	Elaboración de estrategias

⁶⁵ Lage, C. Conclusiones en la reunión de directores de empresas en proceso de perfeccionamiento empresarial. Centro de Convenciones Pedagógicas. 12 de junio del 2000.

⁶⁶ Díaz I. Estudio realizado en 54 empresas cubanas. Material de estudio. 1994 y 2000.

Si bien los resultados no son generalizables, ni tampoco definitorios, muestran una tendencia al cambio, que ha comenzado por una toma de conciencia de los directivos empresariales cubanos, los cual además se hacen patente en algunas empresas con experiencias altamente positivas como Habanos S.A., Empresa del Níquel, Alimentos Río Zaza, Unión Suchel, Papas & Co. y algunos hoteles, entre otras.

Al mismo tiempo el desarrollo del turismo y las asociaciones con capital extranjero provocan un efecto de derrame sobre el resto del sistema empresarial, especialmente en términos de exigencia en el mercado, con el resto de las empresas con quienes se interrelacionan, que, unido a la autonomía organizacional que se logre mediante el perfeccionamiento empresarial crearán las condiciones de reto a la competitividad a escala nacional, y representan estímulos para la adopción de patrones gerenciales que propicien el empleo del marketing como orientación gerencial.

Sin embargo a pesar de tales tendencias positivas todavía se manifiestan un conjunto de problemas identificados en el estudio realizado:

1) Pobre orientación al mercado: lo cual se manifiesta en la manera en que las empresas definen su negocio en las misiones elaboradas, por lo general en términos administrativos o del sector industrial al que pertenecen y para nada en función de los beneficios que reportan a los clientes.

Además el mercado y la demanda no constituyen puntos de partida de la planificación, razón por la cual no se segmenta el mercado, no se estudia al mismo y por tanto no se aprovecha las bondades de la segmentación como una vía de concentrar los esfuerzos y recursos en una oferta que se adapte mejor a las exigencias del mercado.

Todo lo anterior podría resumirse en la ausencia, casi generalizada, de planes y estrategias de marketing que permitan integrar a toda la organización en un “saber hacer” que sea la cultura predominante, concibiendo al marketing como una filosofía empresarial, que permita fidelizar al cliente, ya que tal proceso no es fortuito, ni casual, la fidelización es un proceso estratégico pensado.

No obstante lo anterior se debe señalar la existencia de una política gubernamental que estimula la elaboración de estrategias en las organizaciones, lo cual ha actuado de forma positiva en la gerencia cubana y si bien no se han revertido los estilos heredados, ya que la cultura organizacional de un país tiende a modificarse más lentamente que la base económica que le da origen, sí puede afirmarse que los finales de la década de los 90 representan un punto de inflexión en la búsqueda de una cultura basada en la creatividad y el aprendizaje.

Un estudio⁶⁷ realizado a 52 empresas de diferentes sectores en el 93, reveló lo siguiente: El período 1992-93 mostró que el 72,4% de los atributos que caracterizan el comportamiento empresarial clasificaban como reactivos, el 26,7% como activos, y el resto, 0,9% como proactivos. Entre los atributos proactivos se encontraban el análisis estratégico, la participación en la dirección (sobre todo en la solución de problemas técnicos) y la creatividad.

A fines de los 90 se observan cambios favorables en las tendencias del mercado de consumo, sobre todo en divisas, de una orientación a las ventas (contra una marcada orientación al producto anterior) y cierta preocupación por el cliente, aunque éste aún no constituye el eje central de la filosofía estratégica de las organizaciones, por ser éste un mercado regido por la oferta.

2) Insuficiente uso de las técnicas de marketing: esto puede observarse en lo siguiente:

- La dirección de ventas no se basa en criterios científicos para el pronóstico y organización de las mismas. No se definen políticas de ventas, recorridos, cuotas de venta, etc.
- No se realizan análisis de cartera de productos/negocios.

⁶⁷ Obregón, C. (1998): Tesis de Maestría. Ciudad de La Habana. (Nota: ese trabajo se repitió en el año 2000 y arrojó resultados similares)

- Se produce el lanzamiento de nuevos productos al mercado sin un previo estudio que asegure su éxito.
- Inexistencia de sistemas de información de marketing, que no permita el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes individuales y organizacionales, así como del nivel de satisfacción de los mismos, ni que la organización se oriente adecuadamente en el entorno para trazar sus estrategias y tomar decisiones de marketing. No se practica la inteligencia competitiva. A veces no se conoce ni a los competidores, ni se hacen estudios sobre proveedores.
- Inexistencia de áreas organizativas para atender la actividad de marketing en las empresas.
- Insuficientes sistemas de control de marketing que aseguren evaluar la efectividad de las decisiones de marketing.
- Escasa agresividad en la retención de clientes y en la captación de nuevos mercados.

La pobre utilización de estas técnicas, sobre todo en la aplicación de sistemas de información, no permiten aprovechar lo positivo del marketing en la racionalidad del uso de los recursos en la conformación de una oferta adaptada a las exigencias del cliente, ya que se desconocen sus requerimientos y se trabaja por hacer más de lo que hacen otros. Eso conlleva a no sentir la necesidad de estudios previos para el lanzamiento de “nuevos” productos o a valorar la cartera de productos.

3) Concepciones erróneas sobre algunas variables de marketing

Uno de los mayores errores es confundir marketing con ventas, lo cual implica una confusión entre lo importante y lo urgente, entre el largo y corto plazo, así como el desconocimiento del marketing como enfoque gerencial moderno en el cual las ventas constituyen sólo un momento. Las ventas operan basadas en las políticas definidas en el área de marketing en la detección de las oportunidades del mercado.

Si lo anterior es un horror, terrible es también la malformación existente de concebir a los intermediarios como parásitos en la cadena del productor al consumidor. Con tal forma de pensar es difícil prever relaciones armónicas y de cooperación entre las empresas y sus canales de distribución, más bien se observan como enemigos, como un mal necesario intentando cada parte llevarse los mayores beneficios o decidiendo las empresas crear sus propios canales de distribución, lo cual en muchas ocasiones es irracional. De esta lucha el único perjudicado es el cliente, quien paga en dinero o en tiempo la ineficiencia.

Por último la subvaloración de la comunicación en el marketing, identificando la misma solo como publicidad, hace que no se exploten otros elementos de la mezcla comunicacional, así como se desconoce el papel del envase y la marca en la comunicación. Todo ello atenta contra el posicionamiento de productos o servicios que, por demás y siendo una de las variables estratégicas más importantes de marketing se desconoce, sin comprender que de ese modo esta atentando contra sus propios productos o servicio y en definitiva contra la imagen de la empresa.

4) Limitaciones en el entorno de marketing en que operan las empresas.

La existencia de una política tan rígida en la formación y definición de los precios atenta contra el desenvolvimiento económico racional de las empresas y en general de la economía.

La inexistencia de instrumentos legales que regulen lo relacionado con la comunicación externa de las empresas con sus públicos provoca un vacío que genera indefiniciones y produce distorsiones en las formas y medios que se utilizan para los mensajes y que no permite el cumplimiento de las funciones de la comunicación para el marketing.

Además la ausencia de instituciones científicas que estudien el comportamiento de la demanda y el consumidor afecta al sistema empresarial para el conocimiento del mercado.

Por último, sin pretender ser conclusivos, las **principales causas**, en opinión de estos autores, que están presentes en la aparición de estos problemas, se pueden identificar como:

1. El desconocimiento científico del alcance, posibilidades y herramientas del marketing. Aunque las referencias para el empleo y perfeccionamiento del mismo se limiten al mundo empresarial (objeto de este trabajo), esta filosofía de acción trasciende este ámbito y puede ser aplicada también en la esfera social (de bien público) y política.
2. Prejuicios en relación con la categoría marketing al asociarla al capitalismo.
3. Ausencia de pensamiento estratégico en los dirigentes empresariales. Subvaloración del conocimiento del entorno, sus cambios y tendencias en el proceso de toma de decisión en la empresa.
4. Dirigentes sin cultura para trabajar en condiciones de riesgo.
5. Excesiva centralización en la toma de decisiones.
6. Escasa flexibilidad en la política y métodos de formación de precios.
7. Insuficiente profesionalidad en el personal dedicado al marketing y a las ventas e intrusismo profesional en estas esferas.
8. Ausencia de publicaciones especializadas en marketing, que reflejen no solo la teoría, sino la práctica positiva del país.
9. Insuficientes ofertas de formación especializada en marketing con el rigor y nivel de actualización requeridos.

Consideraciones Finales

Si bien es cierto, como ya se analizó antes, que en las economías de países capitalistas, el Marketing se emplea, y no sin éxito, para promover el consumismo, no deja de ser cierto también que no es posible hoy día lograr el éxito en el mercado sin utilizar el marketing como enfoque empresarial.

Existen una serie de condicionantes que permitirían utilizar este enfoque en las condiciones de la empresa cubana y que están dados por los siguientes hechos:

- El socialismo no está reñido con la aplicación por el sistema empresarial de enfoques de gestión como el marketing, ya que el mismo puede instrumentarse como una vía para elevar la eficiencia del sistema económico y la calidad de vida de la población.
- La necesaria inserción de Cuba en el mercado internacional, unido a los cambios acaecidos en el mercado interno exigen a las empresas la utilización de una filosofía empresarial donde el cliente sea el centro, como una vía para fidelizar al mismo y alcanzar niveles de competitividad internacional.
- Se observan desde mediados de los noventa hasta la fecha tendencias positivas en el comportamiento del mundo empresarial cubano hacia el cliente, en lo cual ha ejercido una beneficiosa influencia la existencia de

empresas mixtas y el desarrollo del sector turístico.

- Subsisten un conjunto de problemas relacionados con el marketing que pueden resumirse en: la pobre orientación al cliente, insuficiente uso de las técnicas de marketing, concepciones erróneas sobre alguna de las variables de marketing y limitaciones en el entorno de marketing de las empresas.

De lo que se trata, entonces es de emplear el marketing sobre nuevas bases éticas para influir en el aprovechamiento racional de los recursos y lograr la mayor cantidad de productos y servicios, ajustados a las necesidades y deseos de los consumidores, que permitan el crecimiento de la satisfacción de las necesidades sociales y una cultura de consumo radicalmente diferente, lo cual expresa en su esencia un enfoque de Marketing con orientación verdaderamente social, como ya se explicó antes y que diferenciaría al Marketing en las condiciones del socialismo.

Se puede concluir entonces que, como se ha venido analizando anteriormente, el Marketing por tanto puede y debe ser empleado como una herramienta y concepción del funcionamiento empresarial, al servicio de la construcción del Socialismo, por las razones siguientes:

- a) En la medida en que la empresa socialista conciba al cliente como el centro de su actividad y la determinación de sus necesidades y deseos constituya el punto de partida de su actividad, se

fortalecerá la correspondencia entre el objetivo de la producción y su destino natural.

b) Si la empresa logra lo anterior, "producirá aquello que se vende" y no tratará de "vender aquello que se produce", con lo cual se fortalecerán las proporciones en la economía nacional y se asegurará la circulación monetaria al completarse el ciclo.

c) Con ello se refuerza el principio de racionalidad en la economía socialista, al emplear los limitados recursos en aquellos fines que aseguren no solo la reproducción ampliada, sino la satisfacción más plena de las siempre crecientes necesidades de la población.

Resumiendo, la aplicación consecuente del Marketing en la dirección de las empresas cubanas puede traer como resultado:

- La racionalidad económica en el uso de los recursos disponibles, con el consiguiente aumento de la producción sin incremento sustancial del consumo de recursos.
- La elevación de la capacidad competitiva de los productos cubanos en los mercados externos, con el consiguiente incremento de las exportaciones y de la entrada de recursos al país, así como la sustitución de importaciones.
- Un aumento cuantitativo y sobre todo cualitativo de la satisfacción de las necesidades de la población con la consiguiente disminución del nivel de insatisfacción actual.
- Eliminar o disminuir la dicotomía de cultura de producción para la exportación y cultura de producción para la economía interna que no contribuye al desarrollo de las organizaciones.

Por supuesto, también entrañaría riesgos. Es necesario tener en cuenta que Cuba no acude a la exportación como vía de crecimiento por la saturación del mercado doméstico, sino que, en muchos casos se exportan productos que aún no se consumen en el país, y que aún subsisten limitaciones al consumo de la población, todo lo cual hace *sui generis* el uso del Marketing que, de ninguna manera puede resultar de una utilización mecánica y mimética al no "tropicalizar" esta forma de gerenciar. Por esto, parafraseando a Regis McKenna TP⁶⁸PT, "*la solución no está en hacer más Marketing, sino mejor Marketing*" y mejor Marketing en las condiciones cubanas significa un Marketing

ajustado a la realidad del país, que no trate de aplicar "recetas" que recogen la experiencia de países desarrollados y de grandes organizaciones extranjeras, que requieren de "ingredientes" que no existen en Cuba y que por tanto no podrían resultar.

Esto presupone un cambio de enfoque en la dirección empresarial que conduzca, de la preponderancia de la producción, al protagonismo de la "oferta". Ello exige la concentración de la atención en los procesos dirigidos a crear la "oferta" como soporte material del valor percibido por el cliente y la dirección integral de los flujos materiales y de valor, con un enfoque dirigido hacia el cliente y hacia el valor perceptible de la oferta.

Este cambio exige pasar de la simple consideración de las ventajas comparativas en recursos y factores, a las ventajas competitivas que se puedan crear. Quiere esto decir que la mayor parte de las ventajas han de ser conquistadas y sostenidas mediante la acción consciente de las empresas que deben elevar sustancialmente su capacidad de innovación productiva y comercial mediante la instrumentación de una estrategia tecnológica y de mercado, y de la gestión y solidez negociadora de la empresa.

⁶⁸ Ver McKenna, Regis. Marketing is everything. En "Harvard Business Review". January-February 1991 p. 65-77

BIBLIOGRAFIA

- Alic, J. (1987). *Evaluating industrial competitiveness at the office of thecnology assesment*. Cambrige: Universidad de Cambrige.
- Bases generales del perfeccionamiento empresarial: Anexo al Decreto Ley 187 de fecha 18 de agosto de 1998 publicado en la Gaceta Oficial Edición Ordinaria No.45. (25 de agosto de 1998). En Gaceta Oficial de la República de Cuba, 14 de septiembre de 1998.*
- Bourgoigne, T. (1994). *Elementos para una Teoría del Derecho de Consumo*. Vitoria Gasteiz, Departamento de Comercio, Consumo y Turismo. Gobierno Vasco.
- Colectivo de autores, bajo la redacción general de G. Solius. (1976). *Economía Política del Socialismo*. La Habana: Editorial Orbe.
- Fagerberg, J. (1988). International competitiveness. *Economic Journal*, volumen 98. 355-374
- Fajnzylber, F. (1988). Competitividad internacional: evolución y lecciones, *Revista CEPAL*, No 36.
- Fernández, Z. (1992). Algunas reflexiones sobre la competitividad empresarial y sus causas. *Revista ICE* mayo 1992 Numero 705. España.
- Francés, A. (1994). *The competitiveness of european industry*. Routtedge. New York.
- Hamel, G y C.K. Parlad. (1990). El propósito estratégico. *Harvard- Deusto Business Review*. 1er trimestre.75-94
- Kotler, P y E. Roberto. (1992). *Marketing Social. Estrategias para cambiar la conducta pública*. Díaz de Santos Madrid.
- Kotler, P. (1994). *Dirección de Marketing. Análisis, Planificación, Gestión y Control*. Editorial .
- Lage, C. (2000, Junio). *Conclusiones en la reunión de directores de empresas en proceso de perfeccionamiento empresarial*. Centro de Convenciones Pedagógicas.
- Lambin, J.J. (1991). *Marketing Estratégico*. McGraw-Hill Interamericana de Madrid.
- Lenin, V.I. (1958). *A propósito del llamado problema de los mercados*. Obras Completas Tomo I . Buenos Aires: Editorial Cartago.
- Lenin, V.I.(1963). *Las Tareas inmediatas del Poder Soviético*. La Habana: Editora Política.
- Levitt, Theodore (1960). *Miopía de Marketing*. Harvard Bussines Review. Julio-Agosto 45-56
- Martín Dávila, M. (1988). *Métodos Analíticos en Marketing. Teoría y Aplicaciones*. Madrid, Editorial Tormes.
- Martínez, S. (1999, Mayo 29). Aprobadas otras 791 empresas para iniciar el Perfeccionamiento. *Granma*.
- Mathis, J. and J. Maziery. (1988). *La competitividad industrial*. Dunod Paris.
- Marx, K. (1975). *El Capital*. Buenos Aires, Siglo XXI Argentina Editores S.A., Tomo I, Volumen I.
- Marx, K. (1975). *Contribución a la crítica de la economía política*. La Habana: Ciencias Sociales.
- McKenna, R. (1991). Marketing is everything. *Harvard Business Review*. January-February. 65-77
- Michalet, C. (1891). *Competitiveness and internalization*. OCED. París.
- Obregón, C. (1988). *Cultura organizacional: Perfil de competencias en empresas cubanas*. Tesis de Maestría. Ciudad de La Habana. CETED.
- Ohmae,K. (1991). *El Mundo sin Fronteras*. Ed. Mc Graw-Hill.
- Porter, M. (1985). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Ed. Diana, México
- Porter, M. (1990). ¿Dónde radican las ventajas competitivas de las naciones?. *Harvard-Deusto Business Review*, 4to trimestre.
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Plaza&Janes Editores. Barcelona.

Rapp, S. (1999). Relaciones nada virtuales. *Revista Gestión* 3(4). Mayo-junio.

Samuelson, Paul y William Nordhaus. (1991). *Economía*. La Habana, Ministerio de Educación Superior.

Teece, D y G. Pisano. (1998). The dynamic Capabilities of firms: an Introduction. *Technology, Organization and Competitiveness. Perspectives on industrial and corporate change*. Oxford University Press. Great Britian.

Thompson, A y A. Strickland. (1998). *Dirección y Administración Estratégicas. Conceptos, Casos y Lecturas*. Mc Graw Hill, España.

Webster, Frederick E. (1996). El nuevo concepto de marketing. *Revista Gestión*. 6 (1), 114-123

Wheelen, T y Hunger, J. (1983) *Strategic Management and Business Policy*. Addison-Wesley Publishing. USA