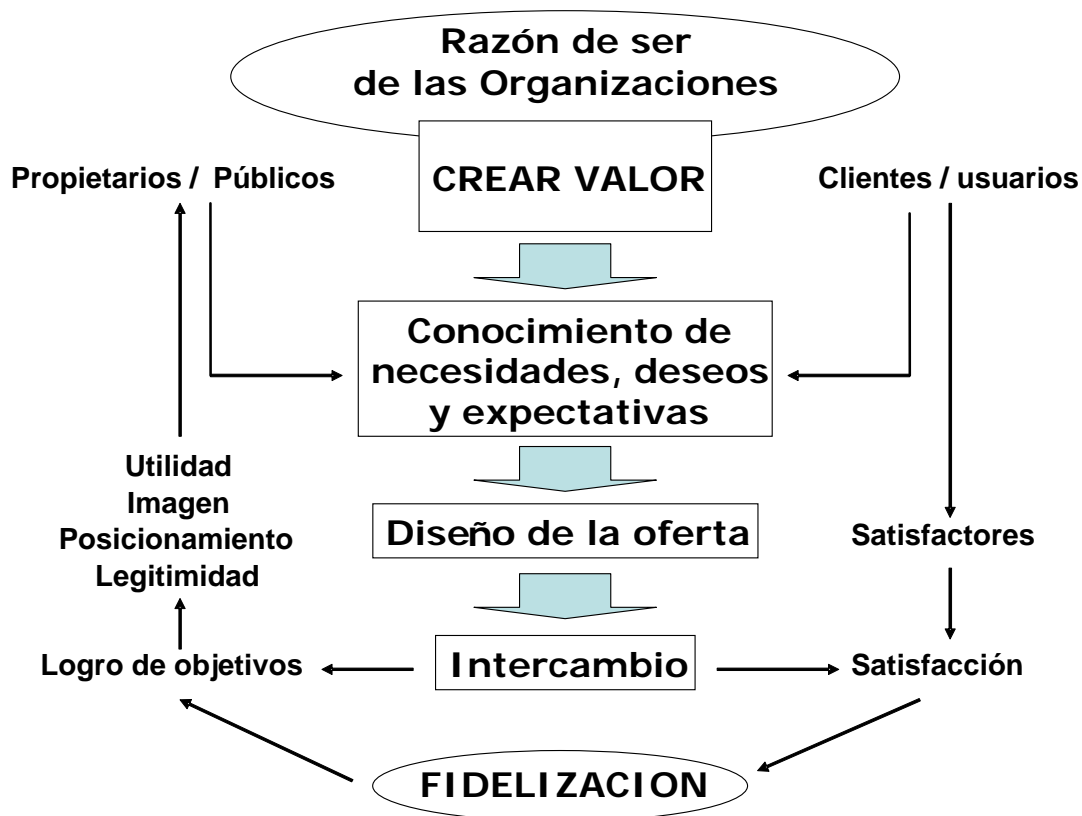


Capítulo 1 ORIENTACIÓN AL CLIENTE

El presente capítulo somete a análisis la razón de ser de una Organización, con un enfoque que parte del mercado, a partir de lo cual se analiza también el concepto de creación de valor por parte de ésta, tanto para sus clientes y públicos como para los propietarios, como la base que asegura las relaciones de intercambio de la empresa y la satisfacción de esos clientes y públicos.

En consecuencia, la lógica que se seguirá en el capítulo es la siguiente:



Los objetivos del capítulo son:

1. Identificar las bases del proceso de creación de valor en una Organización.
2. Analizar los diferentes enfoques en la orientación básica de la Organización.
3. Caracterizar al marketing como filosofía gerencial moderna.

1.1 La creación de valor en la Organización

La pregunta ¿para qué existe una Organización¹?, puede recibir diferentes respuestas: para producir tal o cual producto o para prestar tal o cual servicio; para vender productos u obtener ingresos por la venta de servicios; para obtener ganancia o ser rentable.

Estas respuestas reflejan una concepción en la cual se sobredimensiona el papel del producto en la relación Organización-cliente o el interés último del propietario, sin entender que el único medio para alcanzar ambos intereses es crear una oferta lo suficientemente atractiva para que sea aceptada por los clientes y públicos a que va dirigida, y con ello asegurar los ingresos requeridos.

Por otra parte, cuando se habla de estrategia, lo primero que viene a la mente es el enfrentamiento a los competidores para lograr un lugar prominente en el mercado, sin embargo un autor tan conocido como Arnold Hax dice que: *"Estrategia no es guerra con nuestros competidores, es paz con nuestros clientes"* ².

Este último planteamiento cambia el tradicional centro de atención, de la batalla en el mercado entre los competidores, a los clientes, que son la razón de ser de la existencia de una Organización.

Las dos ideas expuestas hasta aquí conducen a considerar un cambio de paradigma en la dirección contemporánea; de la eficiencia a la eficacia (más precisamente, a la coexistencia e interdependencia de ambas y no solo de la primera), ya que las bases de la competencia moderna no radican exclusivamente en los costos, como sucedió alguna vez, sino en mucha mayor medida, en una diferenciación que debe ser lograda satisfaciendo de mejor manera a los clientes y públicos en general.

Y es que la competencia deja de ser muchas veces una amenaza para ser una oportunidad de alianza, razón por la cual ha aparecido también el nuevo término, "coopetencia".

De ahí que lo primero que determina el éxito de la Organización en el tiempo es la capacidad que ésta tenga para comprender la razón de su existencia, es decir, su supraobjetivo: crear valor para satisfacer a clientes, propietarios y públicos en general, que aparece como punto de partida en la lógica de análisis de este capítulo, ya que la creación de valor para los clientes es la única manera para la empresa de mantenerse en el mercado y poder obtener

¹ El término Organización aquí es abarcador de cualquier tipo de institución: empresa, organización no lucrativa, entidad de servicios públicos, etc.

² Arnold Hax. The Delta Project. 2000

los ingresos y ganancias esperadas, lo cual representa el valor para el propietario.

El éxito en el largo plazo de una organización radica en sus relaciones con los clientes, se puede concluir entonces que la justificación económica y social de la existencia de una Organización es el conjunto de clientes que poseen expectativas, gustos o deseos relacionados con la satisfacción de una determinada necesidad, ante lo cual están dispuestos a intercambiar recursos (en términos de dinero, tiempo u otro tipo de recurso) a cambio de recibir un satisfactor que sea capaz de resolver el problema que dio origen a la necesidad, de la manera que ese cliente la concibe.

Por ello ese satisfactor, en dependencia de la utilidad que le reporte, tendrá un determinado valor para el cliente.

Es consecuente con esto Samuelson, cuando define, *"La economía es el estudio de la manera en que las sociedades utilizan los recursos escasos para producir mercancías valiosas y distribuirlas entre los diferentes individuos"* ³.

Y desde mucho antes Marx en su obra El Capital, señalaba: *"La utilidad de un objeto se convierte en valor de uso.....Los valores de uso forman el contenido material de la riqueza, cualquiera que sea la forma social de ésta."* ⁴ y, profundizando en este análisis de la mercancía, cuando explica la relación entre valor de cambio y valor de uso añade *"...estos objetos (se refiere a la mercancía – n.a.), son valores, valores-mercancía"* y precisa *"Aquel algo común que toma cuerpo en la relación de cambio o valor de cambio de la mercancía es, por tanto, su valor"*.

En consecuencia, el valor está directamente relacionado con la utilidad que representa el bien o servicio en cuestión para satisfacer las necesidades y expectativas de los potenciales consumidores y la capacidad que posee la Organización para cumplir su encargo o generar ingresos a sus propietarios.

Es por ello que el punto de partida para la creación de ese valor depende del conocimiento de las necesidades, deseos y expectativas de clientes, de manera de poder aplicar los recursos disponibles a la creación de verdaderos "solucionadores" de problemas que puedan ser percibidos como valiosos por aquellos que los van a emplear; de lo contrario los recursos invertidos en la generación de esas producciones o servicios, se estarían dilapidando sin utilidad alguna para nadie, con lo cual la escasez de recursos sería mayor al desaprovecharse aquellos empleados en procesos de creación de productos o servicios que no son reconocidos como valiosos.

³ Samuelson, P.A. y W.D. Nordhaus. Economía. Decimocuarta edición. p. 5 y 6

⁴ Marx, C. El Capital. p. 4

Bajo esta concepción un “problema” debe ser entendido como una carencia, una necesidad de primer o último orden, un deseo, pero requerimiento al fin y al cabo, condicionado por el contexto histórico-económico-socio-cultural en que se genera, lo cual se refleja en diferentes expectativas en relación con la solución esperada de ese problema por los clientes. Es por ello que esas expectativas condicionan lo que el cliente va a percibir como una “señal de valor” en la oferta.

Por otra parte, el término “cliente”, en este capítulo constituye una generalización, que incluye a todos aquellos que poseen un problema por resolver, sean personas naturales (personas) o jurídicas (instituciones),

En esa lógica de análisis se incluyen, a la par de este grupo de clientes, a los propietarios, cuyo interés está en valorizar la Organización a fin de aumentar las ganancias de ésta para sí, si se trata de accionistas o para engrosar los fondos sociales si se trata de empresas de propiedad estatal, que también deben incrementar su valor para beneficio de toda la sociedad, como es el caso de las empresas cubanas.

También hay que contemplar a otros implicados (personas e instituciones), que funcionan en el mercado como facilitadores o entorpecedores de la actividad de la Organización y que incluye a suministradores, líderes de opinión, grupos de opinión, etc., ya que la responsabilidad social de la empresa marca la necesidad de que ese incremento de valor directo para clientes y propietarios no se traduzca en afectaciones a la sociedad, el medio ambiente, la cultura, etc. que, a la larga afectan indirectamente el valor que reciben los grupos antes mencionados.

Esta concepción de creación de valor es válida para concebir la actividad de intercambio de cualquier institución con sus demandantes, sea éste monetario o no. Por ello, es que se hace referencia en el libro a Organizaciones en general y no solo a empresas, aunque sin dudas los ejemplos referidos al intercambio empresarial ya sea de productos como de servicios resultan más claros para cualquier explicación.

Crear valor, por tanto, es el objetivo que posee toda Organización para:

- sus consumidores potenciales; que se logra mediante las posibilidades que tiene el producto o servicio de servir de satisfactor o solucionador de un problema, en unas condiciones determinadas y con un determinado nivel de esfuerzo para acceder a ella y con el menor nivel posible de riesgo (físico, psíquico, económico y social) asociado; y
- sus propietarios; derivado de la existencia misma de la Organización, cuando ésta, como resultado de su gestión, genera los beneficios

económicos esperados, cumple la función social para la que fue concebida o ambas condiciones.

Se hace necesario precisar entonces que cuando se está haciendo referencia a valor, en términos del cliente se debe aclarar que se refiere al valor "percibido" por éste. Es decir, reconocido por el cliente como apropiado para la satisfacción de su necesidad o expectativa; de ahí que Webster plantee que *"Es el mercado, y no la fábrica el que define el concepto estratégico de la entrega de valor."*⁵

En la actualidad, la exigencia cada vez mayor por parte de los consumidores, en un mundo donde la información rige todos los procesos y llega cada vez mejor y en mayor cantidad a todos, reclama la diferenciación de productos y servicios, a los que evalúan en dependencia de aquellos atributos que, por su relevancia para el consumidor, se convierten en señales de valor, entre las cuales se encuentran también elementos no tangibles, como marca, imagen o precio, que pueden aportar valor percibido para ellos.

Por ello, la determinación de aquello que constituyen señales de valor percibido para esos clientes, constituye requisito indispensable para que se produzca el intercambio y se obtenga satisfacción como resultado de ello.

Esta realidad cambia el concepto de calidad, marcado por el enfoque ingenieril y a lo interno de la empresa, conformando un nuevo concepto de calidad "como la concibe el cliente", lo que conduce a aceptar no se vendan productos o servicios, sino beneficios esperados.

Recuadro ilustrativo 1.1 Que no se parta la sogá⁶

Hace algunos años este autor realizaba un trabajo de consultoría a una empresa productora de sogas a partir de fibras naturales que, a la vez le brindó la posibilidad de presenciar una demostración muy interesante.

La empresa en cuestión enfrentaba la necesidad de elaborar una estrategia de inserción en el mercado toda vez que, su actividad deprimida durante largos años, se encontraba de pronto frente a una gran oportunidad: el renacimiento de la demanda de sogas elaboradas a partir de fibras naturales y el hecho de que muy pocos países en el Mundo aún conservaban ese tipo de producción.

Como parte del proceso el Departamento técnico realizó la revisión de la cartera de productos y encontró un tipo de sogá que, entre muchas otras, tenía particular importancia en desarrollarse debido al relativamente bajo insumo de materia prima, la existencia de solicitudes concretas por parte del mercado y la experiencia de la empresa en su producción.

⁵ Webster, Frederick E. El nuevo concepto de marketing. En "Gestión" (Argentina). Volumen 1 No. 6 Nov – Dic. 1996. p. 116.

⁶ Este caso de estudio es real; ha sido elaborado sobre la base de la experiencia personal del autor en su labor como consultor. Se ha omitido el nombre de la empresa por razones de discreción.

Esta sogá, denominada *Baylor Twine*, es una sogá fina y resistente, utilizada para amarrar pacas de heno. Su demanda en ese momento radicaba en el hecho de que el movimiento ecologista en el mundo, rechazaba las sogas elaboradas a partir de material sintético, debido al daño que provocaba a los animales su ingestión al mezclarse involuntariamente con el pasto, al desamarrar las pacas atadas con esta sogá.

Durante el proceso de familiarización con el proceso tecnológico y los productos, el grupo de consultores fue conducido al departamento técnico para presenciar una prueba de la "calidad" de la sogá, la cual fue sometida a una prueba de resistencia a la rotura, en un equipo especial. El resultado de la prueba mostró que la sogá solo cedió a una tensión tres veces superior a la exigida por las normas técnicas, lo cual, en opinión de los especialistas de la empresa, era una demostración palpable de "calidad" y por tanto eso permitía asignarle un precio superior a un producto superior.

No fue difícil demostrar a los implicados en el proyecto que el exceso de resistencia de la sogá analizada era totalmente innecesaria pues las especificaciones para su uso en el atado de pacas de heno no requerían de otra resistencia que la que marcaba la norma técnica, por tanto el exceso de resistencia no iba a ser reconocido por los clientes como útil ni, por tanto, valiosa.

Por otra parte habría que evaluar dónde radica el origen de ese "exceso de calidad" por sobre lo esperado, pues si la fuente estuviera motivada por alguna causa que implicara un costo, el mismo, por la razón anterior, no podría ser recuperado mediante un incremento en el precio, puesto que los clientes no percibirían ese supuesto valor superior en el producto.

En el recuadro ilustrativo 1.1 se presenta un caso que ejemplifica la concepción de valor anteriormente analizada y su impacto tanto para clientes como para la Organización, en este caso, una empresa industrial.

El ejemplo que incluye el recuadro ilustrativo 1.1 resalta el hecho de que el valor no existe en abstracto, sino es aquel que percibe el cliente, en función del uso que le dará al producto y por tanto no estará dispuesto a pagar más por un valor que no reconoce, ya que el valor lo define la utilidad que represente para los compradores y se debe medir "desde el punto de vista del cliente" y no "desde el punto de vista del productor".

Un enfoque desde ese punto de vista garantiza que, la creación de valor para los consumidores que se benefician con esa oferta, crea al mismo tiempo valor para los propietarios, quienes aseguran las utilidades resultantes del incremento de las ventas, por la satisfacción de los clientes.

La creación de ese valor para sus clientes y públicos que realiza una Organización, se concreta en una oferta, que no es más que el conjunto de atributos que dan corporeidad al producto o servicio que se ofrece y para el cual la utilidad de forma es insuficiente e incompleta para ser aceptado por el mercado, ya que a los atributos físicos y funcionales hay que considerar otros atributos vinculados al acceso al producto, rapidez, imagen de marca,

garantía, etc. y por tanto el concepto de valor de la oferta es un concepto más integrador, como “paquete de valor”.

Ese paquete de valor, para el cliente, va a estar conformado entonces por el conjunto de atributos, materiales e inmateriales del producto o servicio en cuestión y que conforman en su totalidad una unidad que genera la percepción de valor de ese producto o servicio.

Resulta especialmente importante volver a insistir aquí, como ya se explicó antes, que el valor de una oferta se refiere al único valor posible: al percibido por los clientes y públicos y éste depende de lo que se denominan “atributos de valor percibido”, que conforman aquellas cualidades, prestaciones o características de la oferta que son percibidas como valiosas por los clientes y por tanto se constituyen en “señales de valor” para ellos.

Las señales de valor son aquellas cualidades de la oferta que se corresponden con los criterios que emplean los clientes en su proceso de decisión de compra, por lo cual impactan favorablemente en ellos.

Así, por ejemplo para una empresa de transportación por ferrocarriles, la expectativa básica de los clientes y por tanto una de las señales de valor que apreciarán más está asociada al cumplimiento del itinerario de salidas y llegadas, que está directamente relacionado con el problema a resolver por el cliente cuando adquiere un pasaje, por tanto aquellos esfuerzos que se realicen para el mejoramiento de la alimentación a bordo, sin asegurar primero la expectativa básica, no lograrán impacto significativo en el valor de la oferta, ni por ende en la calidad percibida, mientras la señal de valor más importante en una empresa de este tipo no esté resuelta.

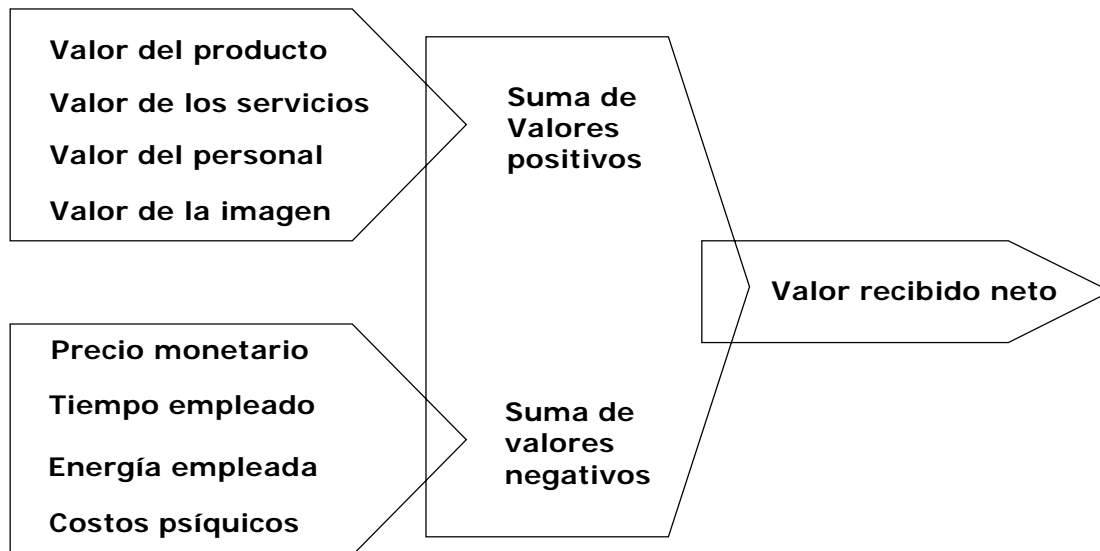
También es importante tener en cuenta en este análisis, que en el paquete total de valor, percibido por parte del cliente, existen no solo señales de valor “positivas”, es decir aquellas que impactan directamente en la satisfacción de las expectativas, sino también de aquellas “negativas”, que constituyen costos no monetarios o sacrificios, de acuerdo a la valoración del cliente, para el logro de su satisfacción.

En este último caso se encuentran el tiempo y los esfuerzos empleados para acceder a la oferta, los costos psíquicos e incertidumbres asociadas a la adquisición que, unidos al costo monetario, es decir el precio fijado, determinan un balance entre ambos valores y generan un “valor neto” que será el recibido, tal y como se muestra en la Figura 1.1

Algunas de estas señales de valor “negativas” no son posibles de obviar, aunque si de minimizar, cuando están en exceso en la oferta, de ahí que es

imprescindible identificarlas para trabajar con ellas en función de maximizar el valor recibido neto.

Figura 1.1 Valor neto recibido



Fuente: Adaptado de Kotler. Dirección de Marketing

Todos los elementos antes explicados (tanto los positivos como los negativos) podrían agruparse, con fines metodológicos y prácticos, para el diseño y medición del paquete de valor de la Organización, en los siguientes elementos:

La prestación básica. Que incluye los aspectos que conforman las cualidades intrínsecas de la oferta, y que vienen determinadas por las prestaciones de la misma, los servicios complementarios que aseguran la utilidad básica de esa oferta, así como los objetos físicos que el cliente recibe durante la prestación de un servicio ya bien sea con carácter permanente o temporal. Nos referimos, por ejemplo a la duración, la resistencia, el envase, a los instrumentos o equipos utilizados durante la prestación de un servicio y que provocan una percepción de la calidad de éste.

Los aspectos ambientales. Referidos al entorno en que se produce el intercambio, es decir, todo aquello que el cliente percibe por cualquiera de

sus sentidos en el momento de la compra o durante el proceso de prestación del servicio. Ello incluye, entre otros, ruidos, discusiones entre empleados, olores, condiciones del local, temperatura, iluminación, etc. y que se constituyen en el contexto en que se accede a la oferta.

Los aspectos procesales. En este aspecto se consideran los esfuerzos requeridos para acceder al producto o al servicio, provocados por los procedimientos establecidos para acceder a la oferta y que pueden implicar para el cliente demoras, molestias, desplazamientos, llenado de formularios. En este sentido se incluyen también los horarios, el orden y procedimientos establecidos.

Los aspectos interpersonales. Que vienen dados por el impacto que tiene el personal de contacto en general y de ventas en particular, en el proceso de adquisición del producto o servicio: el grado de amabilidad, disposición a la ayuda, el conocimiento de la oferta, etc.

Los aspectos informativos. Tienen que ver con la comunicación realizada por la Organización hacia sus públicos y que constituye una promesa hacia estos en relación con la oferta, así como la facilidad con que el cliente puede orientarse para la adquisición y uso del producto o servicio; es decir el nivel de información clara que permite al cliente actuar como tal y tomar su decisión de compra. Aquí se pueden incluir todo lo relacionado con la información de la empresa, del producto, del precio o de la garantía, así como la imagen marca, entre otras.

Los aspectos de la experiencia. Se refiere a la experiencia total que el cliente recibe cuando decide intercambiar su dinero, tiempo y otros recursos, por la oferta total recibida y por tanto se resume en la valoración calidad-precio que efectúa al evaluar la equivalencia del intercambio realizado, como resultado de lo cual se produce una valoración de "caro", "barato" o "justo" y un efecto experiencia que lo induce a repetir o no la transacción con la Organización o, en caso de monopolio, a constituirse en un cliente o usuario insatisfecho.

Por supuesto, que todos estos elementos o señales de valor no son apreciados de igual manera por los clientes, porque su valoración por parte de éstos va a estar influida, también, por las expectativas que se derivan de sus necesidades y deseos, por la comparación que inevitablemente éstos realizan con las ofertas similares de la competencia y con su concepción de la oferta "ideal" que, si bien no existe, constituye una espada de Damocles permanente sobre la Organización.

Por tanto, de lo que se trata es de investigar a saciedad, como parte del estudio de las necesidades, deseos y expectativas de los clientes, aquellos

aspectos que serán valorados decisivamente en su proceso de decisión de compra y que constituyen señales de valor, así como las ofertas de la competencia (de existir) para, sobre esa base, diseñar la oferta ofreciendo un paquete de verdadero valor para el cliente que asegure la satisfacción en el intercambio.

El recuadro de análisis 1.1 le invita a aplicar este análisis a una situación real.

Recuadro de análisis 1.1 Análisis de la oferta de su organización

Analice la oferta de su Organización (o de una Organización conocida) para cualquiera de los productos o servicios incluidos en su cartera y evalúe la magnitud de valor que ofrece teniendo en cuenta cada uno de los elementos contenidos en el “paquete de valor”.

Identifique los aspectos fuertes y débiles, en relación con lo que constituyen “señales de valor” para sus clientes y piense cómo podría mejorarse esa oferta de valor y si ello implicaría aumentos sustanciales de costos.

Compare los resultados de su análisis con el que realicen otros colegas para Organizaciones de diferente naturaleza que la suya: empresas productoras, empresas prestadoras de servicios, instituciones de servicios públicos, etc. y compruebe el valor de generalización de la concepción de paquete de valor antes explicado.

Una vez analizado el alcance, fuentes e impacto del valor para el cliente, corresponde pasar al análisis del valor para el propietario, que depende del lugar que ocupe la Organización en la sociedad y que responde a los criterios siguientes:

- a) Si se trata de una empresa, su capacidad de producción de valores percibidos por el cliente como satisfactores, lo que asegura el intercambio con la empresa, por tanto su permanencia en el mercado y, por ende, fuente de ingresos (y utilidades) estables para ella.
- b) Si se trata de una institución no lucrativa, la capacidad de crear valor para sus públicos garantiza legitimar su existencia, al tiempo que asegura que los recursos aplicados a su funcionamiento están siendo empleados con racionalidad.

En cualquiera de los dos casos anteriores esta posibilidad incide directamente en el logro de los objetivos trazados por la Organización y en la imagen de la misma; por tanto determina su valor para la sociedad y la economía, en dependencia de la naturaleza de la Organización.

Como se deriva de todo lo antes expuesto, de la creación de valor para el mercado y los públicos de la Organización se obtiene como resultado la

creación del valor para la Organización como tal y, por ende, para sus propietarios.

Una concepción de valor, como la que se ha visto hasta aquí, conduce a la deducción de que todas las áreas de una Organización participan casi en igualdad de oportunidad en la creación de ese valor, ya que cada una de ellas incide en la conformación de un atributo, de una percepción o señal de valor o aporta algún elemento al exacto engarce entre la oferta y las necesidades, deseos y expectativas de los públicos a los que está dirigida.

Así, por ejemplo, la solución de un problema de liquidez transitorio en una empresa mediante una reducción del período de pago que concede la empresa a otras empresas clientes, genera inmediatamente una reducción del paquete de valor, en cuya concepción consolidada, el período de pago constituía un elemento más de esa oferta. O una Organización de servicios, con un clima laboral deficiente, que afecta su cultura de orientación al cliente, provoca una interacción poco amigable con éstos, que también reduce la percepción del valor entregado y afecta la imagen de la Organización.

Más adelante, en el capítulo 5 de este libro se abordará un instrumento que analiza este carácter consolidado o integral del valor que se crea: la cadena de valor, que desagrega la Organización en actividades o procesos, que emplean recursos y a la vez crean valor. La clave estratégica radica en identificar aquellas que crean mayor o menor valor percibido para el cliente, para entonces aplicar los recursos y habilidades de la Organización, sobre la base de ese conocimiento.

De lo que se trata entonces es de crear un valor que satisfaga a sus públicos, de manera tal que los induzca a repetir la interacción con ella, lo cual es denominado fidelización de la clientela, con lo cual se consolida la situación de la Organización en el entorno, se crea valor para los propietarios y se da respuesta a la razón social de la existencia de la Organización.

La especialización actual de las organizaciones en uno u otro tipo de oferta provoca una multiplicidad de entidades con ofertas similares para diferentes públicos o mercados. Por tanto la clave del éxito radica en lograr una clientela estable, repitente y por tanto fidelizada. Esta fidelización constituye para la Organización una condición importante para su éxito, ya que le permite por una parte brindar una oferta más ajustada al cliente, al tiempo que logra economías de costo por esta misma vía, todo lo cual le asegura una mejor satisfacción de sus clientes y por tanto un posicionamiento más favorable en la mente de éstos, lo cual contribuye a la imagen de la Organización y a la estabilidad de sus ingresos si se trata de una Organización lucrativa.

Es por ello que la fidelización de los clientes es el paradigma actual de las organizaciones, y no tanto el crecimiento en la cartera de clientes, que fue objetivo de las organizaciones algún tiempo atrás, ya que la fidelización asegura la estabilidad en el mercado con menores costos de “adquisición” de clientes.

En consecuencia la estrategia de una Organización debe basarse en aquellos elementos que contribuyan a la creación de valor. Por esa razón en los capítulos subsiguientes se abordarán los elementos, categorías y procesos que rigen el diseño de estrategias, en los cuales se continuará profundizando en las claves de la creación de ese valor.

Como ya quedó claro, no es posible hablar de valor sin considerar el lugar que ocupan clientes, consumidores, usuarios, implicados y colaboradores, según sea el caso, en el proceso de diseño de la estrategia, en dependencia de lo cual ese proceso de creación de valor para los clientes y la Organización, será más o menos efectivo; lo cual es objeto de análisis en el epígrafe siguiente.

1.2 Orientación básica de la Organización

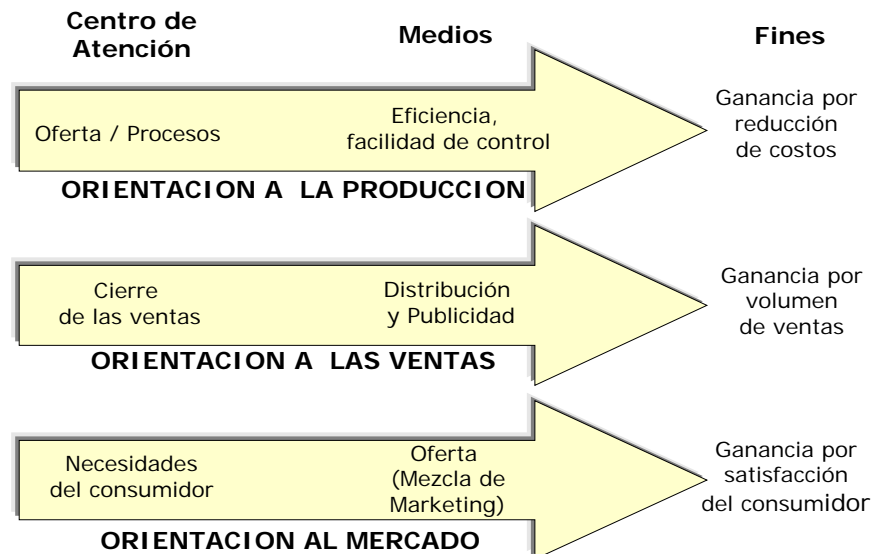
Una medida de cuán consciente está la Organización de que existe para crear valor y no para “fabricar” o “vender” productos o servicios radica en cómo se ve a sí misma en relación con su razón de existencia.

Si, como se mencionó al inicio de este capítulo, la justificación económico y social de una Organización es la existencia de una demanda debido a una necesidad provocada por carencia, deseo o expectativa, es obvio que el punto de partida, tanto para la decisión de creación de una entidad, como para trazar estrategias de crecimiento y desarrollo tiene que partir de esos públicos a los que se debe, porque les va a brindar una oferta (si se van a convertir en sus clientes) o requiere de ellos un apoyo (si van a ser sus suministradores, aprobadores, influenciadores o creadores de opinión pública e imagen).

La orientación básica de una Organización en este sentido puede adoptar diferentes enfoques: la orientación a la producción, a las ventas o al mercado⁷. En la Figura 1.2 se muestran estas tres orientaciones y se indican los aspectos más importantes que las diferencian y que aparecen explicados a continuación.

⁷ Algunos autores prefieren incluir otras orientaciones, como son la orientación al producto y a la responsabilidad social, pero hemos preferido simplificar el análisis y referirnos solo a estas tres principales.

Figura 1.2 Evolución de la orientación básica de la organización



Fuente: elaboración propia

Estas tres orientaciones están presentes en cualquier esfera de actuación o tipo de Organización: la producción, los servicios, la administración pública o cualquier otra, aunque la literatura ha explicado más detalladamente este aspecto en la esfera de la producción.

Una orientación a la producción (o al servicio que se presta, o a la idea que se propugna) es aquella en la cual el centro de atención de la Organización lo constituye su oferta en sí. Quiere esto decir que la oferta como tal es el foco de todo el accionar de la entidad, sin tener en cuenta a quién va dirigida, sino que ella se convierte en una razón *per se* para su perfeccionamiento, rediseño, etc.

De ahí que, bajo esta orientación se está en presencia de una Organización con un enfoque internalista bajo el cual la Organización de todos los procesos se realiza bajo la égida de necesidades internas para la Organización del trabajo, la reducción de costos y para facilitar el control sin importar si esto crea dificultades al cliente o le resta valor en la entrega.

Ejemplos de este tipo de Organización abundan, no solo en Cuba, y son aquellas que generan "trabajo" al cliente para recibir, por ejemplo, el

servicio, ya que el cliente tiene que recorrer varias posiciones en la entidad para poder realizar un tipo de gestión; se manifiesta en horarios fijados inadecuadamente, porque resultan más cómodos para la Organización del trabajo, aunque creen problemas para el cliente; se refleja en productos o servicios que se perfeccionan por iniciativa propia de la entidad sin que el cliente perciba esas mejoras, etc.

Esta orientación tiene su base en una relación en la que existe una demanda insatisfecha, lo cual justifica que el cliente no ocupe un papel importante en el proceso de las decisiones organizacionales, o cuando se está en presencia de una Organización monopólica. No obstante esta es una orientación que pone a la Organización en una posición peligrosa si se produce cualquier cambio en la correlación oferta-demanda.

La orientación a las ventas constituye un paso de avance en relación con la orientación anterior, aunque todavía resulta inconsistente con la entrega de valor al cliente.

Bajo esta orientación, la Organización concentra su atención en el cierre de las ventas, ya bien esto se manifieste en la obtención de ingresos por este concepto o en el número de personas atendidas, sin tener muy en cuenta el grado de satisfacción que la oferta crea en sus clientes. Es por ello que son herramientas importantes para esta orientación la distribución y la comunicación, ya que el objetivo de una Organización orientada a las ventas será alcanzar a la mayor cantidad de clientes posible, manteniéndolos informados de su existencia y facilitándoles la accesibilidad a la oferta.

Y no es que la distribución y la comunicación no sean importantes en la gestión, solo que no son suficientes, ya que limitan el análisis a la "entrega de la oferta" y no llegan hasta el fin último, "su consumo" para comprobar el grado de satisfacción logrado. Recordemos lo señalado por Marx cuando decía que *"...el producto,..., no se confirma como producto, no se hace producto, sino en el consumo"* ⁸.

Con este enfoque se puede llegar incluso a la irracionalidad de utilizar como criterio de eficacia la cantidad de clientes, aunque la rotación de los mismos sea alta, lo cual entraña para la Organización un costo por la adquisición de nuevos clientes y un costo de imagen por la opinión que generan los clientes insatisfechos que abandonan la Organización, una vez establecido el contacto con ella.

Este enfoque hizo que, en la década de los años 50 se considerara un buen vendedor, aquel que era capaz de "llevarse el gato al agua", frase muy

⁸ Marx, C. Contribución a la crítica de la economía política. La Habana: Ciencias Sociales, 1975. p.234

popular en la época y que refleja una manera de pensar basada en la idea de que el cliente es alguien que se puede manipular fácilmente para que compre y el objetivo es cerrar la venta, no satisfacerle.

También hay muchas organizaciones con este tipo de orientación, muy frecuentes en la industria o el comercio. Cuando alguna Organización no ofrecen garantía comercial o cuando se hace publicidad engañosa, evidentemente que resulta "sospechosas de no importarles el cliente".

Esta orientación aparece históricamente después de la segunda guerra mundial, cuando se produce un incremento de la oferta global que exige una actitud más agresiva por parte de las Organizaciones para asegurar captar la demanda existente, ya que comienza a aparecer la posibilidad de escoger entre diferentes oferentes.

La orientación hacia el cliente (o hacia el mercado en su sentido más amplio), no solo como consumidor, sino como público relacionado por el consumo del producto, servicio o idea, resulta la orientación más reciente en el tiempo y está relacionada con un cambio de paradigma que, en la esfera de la producción, se puede identificar como "dejar de vender lo que se produce, para producir lo que se vende".

Lo que sustenta la aparición de esta orientación, que se contrapone a la orientación a las ventas, radica en los fenómenos de superproducción que se dan y en el aumento del grado de información de los consumidores, que hace que éstos estén en condiciones de asumir una actitud más crítica y responsable en la selección de sus suministradores u oferentes.

Esto rompe con la prioridad que tenía el enfoque de ventas hacia la captación de clientes y se centra más en la fidelización de los clientes ganados.

Este tipo de organizaciones realizan esfuerzos en estudiar el mercado y la competencia para conocer al cliente potencial, ajustar su oferta a él y después darle seguimiento para comprobar el grado de satisfacción logrado. Bajo este enfoque, la responsabilidad de la Organización sobre su oferta, no cesa cuando ésta es entregada al cliente, sino cuando éste consume o utiliza la oferta y queda satisfecho.

Como parece resultar evidente, este cambio de paradigma resulta válido también para la esfera de los servicios y de las ideas, ya que parte del hecho de poner en primer lugar aquellas necesidades, deseos y expectativas de los clientes para, después, diseñar una oferta capaz de satisfacerlos plenamente.

Por supuesto que llegar a este estadio en la orientación básica no significa negar los anteriores, sino complementar la preocupación por la eficiencia y

por la gestión de distribución y ventas, con una verdadera prioridad en la consideración del cliente como rector de toda la actividad de la Organización.

Por tanto, la orientación al cliente implica una reconceptualización integral e integrada de la Organización y que se basa en varios supuestos ⁹:

- La determinación del mercado (o mercados) al que se dirige; es decir la definición clara de los clientes que va a atender la Organización, como resultado de un proceso de segmentación y selección.
- El conocimiento detallado de esos clientes, basado en el estudio profundo de sus características y expectativas, que permita saber a qué paquete de valor aspira y cómo se comporta en su proceso de decisión de compra. Para completar este conocimiento resulta importante también conocer las ofertas de la competencia, la concepción ideal de oferta que poseen esos clientes potenciales y las tendencias del entorno que pueden modificar esas expectativas y conductas de compra
- La integración de toda la Organización, ya que la creación de valor la abarca en su totalidad, y no es posible asegurarla unilateralmente desde ningún área o función de la misma. Ello presupone la creación de una sólida cultura organizacional orientada al cliente que permita coordinar los esfuerzos de todas las áreas en una dirección común.
- La rentabilidad, ya que todas las anteriores acciones se realizan a fin de que la Organización también genere valor para sus propietarios. Este es un aspecto muy polémico, especialmente en lo que respecta a las entidades sin fines de lucro. Por esa razón es que la propuesta es enfocar la rentabilidad en un sentido más amplio; no solo desde su acepción más estricta de obtención de beneficios, como resultado de las ventas que se generan por una mejor orientación al cliente, sino considerando también la racionalidad social resultante de un uso eficaz y eficiente de los recursos a disposición de las entidades no lucrativas, para el logro de los objetivos propuestos.

Merece un alto, por su trascendencia, el análisis del supuesto relacionado con el enfoque integrado o coordinado que exige la orientación al cliente en una Organización, ya que parte de considerar que el proceso de creación de valor se gesta en todas y cada una de las subdivisiones estructurales de una organización.

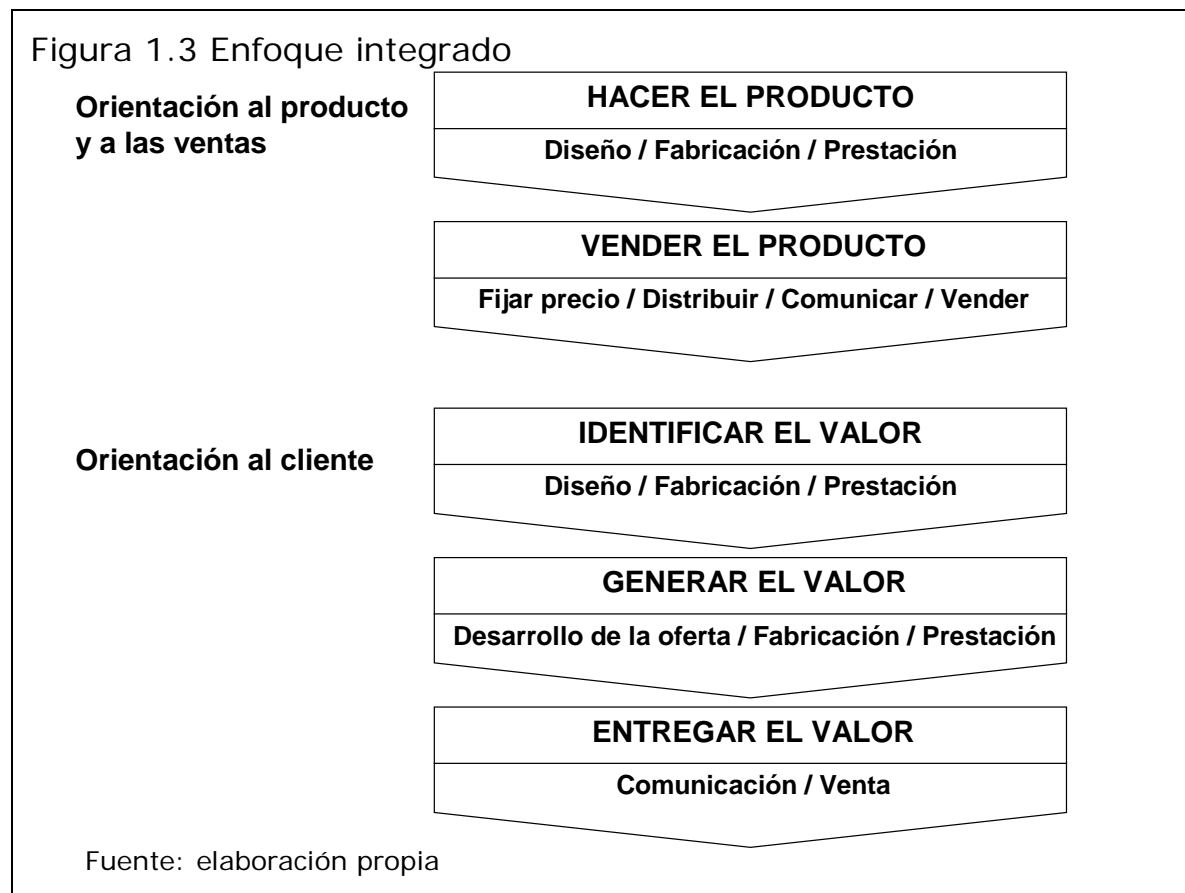
⁹ Estos supuestos constituyen también bases del Marketing moderno, que los conceptualiza como pilares del marketing, de ahí que han sido tomados de esta disciplina. Para ampliar en este aspecto se puede consultar Dirección de Mercadotecnia, de P. Kotler.

Si antes ya se analizó que el valor para el cliente depende del grado de ajuste de la oferta a sus expectativas, entonces no es posible que éste pueda ser creado y entregado solo por una parte de la Organización, sino que cada parte de ella participa en la realización de actividades que conducirán a la creación y entrega de ese valor.

Este proceso comienza con la Identificación del valor que se va a entregar y ello constituye una decisión estratégica de la alta dirección de la Organización, pues implica la selección del mercado meta y el estudio de sus expectativas para decidir cómo la Organización puede servir a esos clientes, al nivel o mejor que los demás oferentes que hacen lo mismo en el mercado.

Solo entonces es que entran en juego las áreas de Investigación y Desarrollo para desarrollar la oferta como paquete de valor y las relacionadas con la fabricación o prestación del servicio para producir o prestar el servicio que se haya diseñado. Queda solo entonces que las áreas vinculadas con la comunicación y las ventas desarrollen estas actividades para entrar en contacto directamente con el mercado y producir el acto de intercambio.

En la Figura 1.3 se ilustra este enfoque integrado, en contraposición a la lógica del proceso bajo la orientación al producto o a las ventas.



Recuadro ilustrativo 1.2 La mezcladora térmica renovada ¹⁰

Hace poco más de diez años, en 1993, cuando se empezaba a hablar de marketing, un director de empresa, con deseos de hacer, resolvió según sus palabras *"obtener nuevos modelos y diseños de Mezcladora Térmica, basados en las necesidades y expectativas que tienen nuestros clientes, para potenciar el beneficio que ellos esperan con la adquisición del equipo... finalmente nos proponemos demostrar que esto es económicamente ventajoso para nuestra empresa"*.

La empresa, que se dedica a la construcción de maquinarias para la industria alimentaria, contaba en ese momento en su cartera de productos con una mezcladora térmica, utilizada para preparar mezclas de productos cárnicos.

Las limitaciones del Período Especial, por el que transitaba la economía cubana en ese momento imponía restricciones a las empresas y, en el año 1992, de un plan de 21 equipos de ese tipo solo se habían podido terminar 5, debido a falta de laminado, por lo cual se encontraba el resto en proceso, con la consiguiente inmovilización de recursos empleados en su fabricación, en especial los motores y componentes.

Consciente de que esta situación constituía un problema que requería solución, creó un grupo de trabajo conformado por técnicos y especialistas para delimitar el problema y buscarle soluciones.

Este grupo, realizó un trabajo de mesa mediante el análisis de documentos e identificó los siguientes hechos que caracterizaban el problema:

- altos costos de producción, especialmente vinculados al consumo de materiales (48%) y elevado número de horas-máquina de trabajo en la conformación del laminado.
- ausencia de una fundamentación técnica de ese nivel de consumo de material.
- diseño concebido hacía más de 20 años, sin haber recibido modificaciones.
- aislamiento de las tendencias modernas del diseño de ese tipo de equipo, acorde a los catálogos estudiados, especialmente en la relación volumen útil / volumen total.

Con estas conclusiones preliminares, el grupo decidió realizar una investigación a fondo con los clientes de este equipo.

Esta investigación, que utilizó la entrevista, la encuesta y la observación, se realizó con los compradores de los equipos y los operarios de los mismos, en las plantas procesadoras de alimentos y los resultados más importantes fueron los siguientes:

- A pesar de que el equipo era fuerte y resistente, con pocas roturas en su funcionamiento, resultaba lento e incómodo para ser operado.
- No existía un mecanismo establecido para asegurar el mantenimiento del equipo.
- La falta de ruedas obligaba a un movimiento constante del operario alrededor del equipo para realizar la carga y vigilar su funcionamiento.

¹⁰ Este caso de estudio es real y ha sido elaborado sobre la base de la información brindada en el trabajo evaluativo de la asignatura Marketing, elaborado por un estudiante de la Maestría en Dirección que imparte el CETED. Se han omitido los nombres de la empresa y del estudiante por razones de discreción.

- La altura del equipo resultaba una molestia para su carga y descarga, sobre todo teniendo en cuenta que el producto que se procesa se encuentra a altas temperaturas.
- La descarga del equipo se realiza de forma manual auxiliado con un azadón, lo que provoca derrame del producto en el piso con la consiguiente pérdida del mismo y peligro de accidente eléctrico y por quemadura para el operario.
- El diseño del mueble que conforma el equipo dificulta las tareas de limpieza e higienización del mismo.
- De acuerdo a su régimen de carga y operación se llegó a la conclusión de que el equipo investigado se encontraba sobredimensionado, tanto en su motor como en su sistema de transmisión.

Con estos resultados se elaboró un informe técnico que se envió al Departamento de Diseño y Proyectos, con el encargo de proyectar el rediseño del equipo en cuestión.

Mientras este departamento trabajaba en el proyecto, se encargó a otro grupo el análisis del mercado al que iba dirigido el producto, para reconsiderar, si fuera necesario, las condiciones de venta y mantenimiento.

Este grupo llegó a las siguientes conclusiones:

- El producto actualmente fabricado no resultaba competitivo, producto del desconocimiento de las exigencias del mercado y de las ofertas de la competencia extranjera (especialmente Alfa-Laval y Tecnopast).
- Esto afectaba la imagen de la empresa pues, aunque mantenía los clientes, resultado de una posición monopólica de la empresa, estos se mantenían insatisfechos.
- No existía un servicio de postventa que atendiera a los clientes ni siquiera en términos de garantía.
- La demanda de este tipo de equipos en el país ascendía a alrededor de 200 en ese momento, con posibilidades de aumentar teniendo en cuenta las proyecciones existentes para la industria alimentaria del país y las posibilidades de exportación, caso de ser competitiva la producción a otros países cercanos, lo que generaría la necesidad de contar con modelos de este equipo con diferentes capacidades, cifra que podría llegar hasta 760 equipos.

Como resultado del trabajo del Departamento de Diseño y proyectos, se obtuvieron 6 propuestas de diseño, las cuales fueron sometidas a evaluación de un grupo de expertos, teniendo en cuenta las variables que se habían determinado constituían atributos de valor percibido por los clientes, a las que se asignaron diferentes pesos específicos en función de su importancia.

Estas variables fueron: consumo energético y eléctrico, consumo material para su fabricación, consumo de horas máquina y mano de obra, tipo de anclaje, facilidad de mantenimiento, facilidad de operación, posibilidades de higienización, estética del diseño, productividad y versatilidad.

Todos los diseños obtuvieron una calificación lo suficientemente alta como para reflejar que el trabajo de diseño fue adecuado, no obstante se seleccionaron aquellos que mayor puntuación obtuvieron por responder mejor a los atributos de valor percibido por el cliente.

El diseño seleccionado logró lo siguiente:

- Bajar la potencia del equipo, de 5,5 Kw a 3,5 o 4.

- Aumentar las RPM de 29, en el brazo, hasta un rango entre 50 y 90 RPM.
- Aislar térmicamente la paila para lograr una mayor eficiencia y una adecuada protección al trabajador.
- Incluir los dos tipos de volteo de la paila: manual y eléctrico.
- Las dimensiones del equipo se redujeron al nivel que permitía una operación más cómoda, sin afectaciones del rendimiento.
- Dotar al equipo de un sistema de ruedas para facilitar su traslado que, una vez ubicado en su lugar de funcionamiento, pueden ser abatibles para volver estable el equipo.
- La relación volumen útil /volumen total del equipo tiende a la unidad

Por otra parte se concibió que la oferta del equipo también debía considerar:

- Un embalaje que protegiera al equipo en el intervalo entre su compra y el momento de ser montado.
- El diseño de una marca que lo identificara más allá de un número de catálogo.
- Incluir una garantía de un año para el equipo.
- Incluir servicio postventa de: instalación, venta de piezas de repuesto, asesoría técnica y mantenimiento contratado.
- Descuentos de precio en dependencia de la forma de pago.

El análisis realizado para la evaluación de la factibilidad económica de esta propuesta arrojó como resultado una reducción de costos del 35%, un aumento del precio, por concepto de una entrega de valor superior (que aún se encontraba por debajo del precio de la competencia extranjera) y las potencialidades de un aumento de la producción y por tanto de los ingresos por venta.

El recuadro ilustrativo 1.2 ejemplifica la importancia práctica de asumir una orientación al cliente, ya que permite una reflexión acerca del impacto que tiene la orientación de las Organizaciones en la gestión de la misma y por tanto en la creación de valor para clientes y propietarios, de manera que se convierta en una ventaja competitiva sostenible, lo cual será objeto de análisis en el capítulo 5, y que tiene como base la orientación a sus clientes.

Es interesante resaltar en este ejemplo que con frecuencia, cuando se aborda un estudio de este tipo, se insiste solo en el aspecto de la demanda y muy pocas veces se tiene en cuenta el costo, o a la inversa, se sobredimensiona el papel del costo; por otra parte es usual pensar que realizar estos estudios requieren del empleo de medios y de técnicas excesivamente especializadas, que no están al alcance de una empresa pequeña. En el caso presentado, los resultados trascendentes obtenidos no requirieron cuantiosos recursos ni técnicas de investigación sofisticadas, sino la claridad en entender quién es el cliente y qué exigencias plantea.

Por último, se impone comentar que, si esto se logró hace 13 años, aún incipientes los cambios en el funcionamiento empresarial cubano, para adaptarse a la pérdida de los mercados del desaparecido campo socialista, qué no podrá hacerse hoy, con una economía más sólida y con la experiencia del Perfeccionamiento Empresarial.

Aunque el recuadro ilustrativo 1.2 abordó una empresa, con resultados productivos tangibles, la lógica de análisis empleada es válida para cualquier Organización, ya sea esta prestadora de servicios, una institución de la administración pública que brinda servicios gratuitos a la población o una Organización social que nuclea a personas en función de un objetivo común de desarrollo profesional, de aporte a alguna causa social o de cualquier otro tipo. ¿O es que acaso una institución de la administración pública no debería poseer también esta orientación, para satisfacer de mejor manera a los ciudadanos-clientes de servicios relacionados con trámites legales, de pago de contribuciones, obtención de certificaciones, etc.?

Para lograr adoptar este enfoque, la Organización ante todo tiene que tener claridad en relación con el beneficio esperado por el cliente, en otras palabras, ¿qué realmente compra el cliente, cuando realiza algún intercambio con la Organización?; ¿compra realmente un producto, un servicio, una idea o lo que compra es la solución a un problema, una preocupación que desaparece, una mejora en la imagen, etc.?

Por ejemplo, si se quisiera evaluar la orientación de una empresa telefónica, en relación con su servicio de telefonía básica, se le podría formular la pregunta ¿qué vende?; la respuesta brindada indicaría su orientación básica.

Con la respuesta “vendemos líneas telefónicas”, se debería entender que esa Organización está orientada al producto, que ese es su centro de atención y hará todo lo posible por mejorarlo, en su entender de que mejorarlo es trabajar en la tecnología y crear mejores condiciones organizativas para prestar el servicio, basado en el supuesto de que el conocimiento y la experiencia que la Organización tiene sobre su oferta, es suficiente para poder brindar un servicio de calidad.

La respuesta “comercializamos servicios telefónicos” indicaría una preocupación sobre las ventas para asegurar los ingresos de la Organización y por tanto que sus esfuerzos están centrados en mejorar los mecanismos de venta y cobro para facilitar la compra, en el entendido de que cuanto más fácil sea realizar la compra, más clientes se obtendrán, pues el servicio es bueno.

Por último, si la respuesta es “conectamos personas mediante la tecnología del teléfono”, entonces estamos en presencia de una Organización que piensa según lo hacen sus clientes y quiere ofrecerles aquello que soluciona el problema que tienen: la necesidad de acercar a personas, físicamente distantes, mediante la tecnología de transmisión de la voz, lo que resulta más cálido que la correspondencia escrita.

Nótese cómo con esta formulación no solo se está determinando la esencia del objetivo supremo de la Organización sino, de hecho, se predeterminan sus competidores indirectos al precisar otras ofertas sustitutivas. De ahí la carga estratégica que tiene la determinación de la orientación básica de la empresa, razón por la cual este libro comienza por ese aspecto.

Si se analizan otros tipos de organizaciones, el análisis sería el mismo. Lo estratégico radica en concebir si la población necesita “servicios de recogida de basura eficientes” o “higiene ambiental”, si necesita “servicio de policía” o “tranquilidad ciudadana”, si la empresa necesita “servicios de mantenimiento” o “estabilidad en su flujo productivo” y así sucesivamente; lo cual establecería la prioridad entre el fin y el medio con que se satisface ese fin que, en última instancia, es lo que decide la orientación básica de una Organización y debe ser el punto de partida de su estrategia.

Por tanto la clave de la orientación al cliente radica, por una parte, en la correcta identificación de éste y, por otra, en el grado de precisión del estudio de las características, necesidades, deseos y expectativas de los diferentes grupos de clientes, usuarios o públicos, a fin de contar con los elementos de juicio requeridos para poder orientar toda la acción de la empresa a la creación de señales de valor para aquellos que se ha decidido constituirán el centro de atención de la Organización.

Esa definición resulta estratégica, ya que alineará todas sus áreas: operaciones, recursos humanos, tecnología, finanzas, etc. hacia un blanco único para todas, constituyendo una base sólida para su futuro crecimiento y desarrollo. Por tanto la capacidad de una Organización de lograr esto estará directamente vinculada con la actitud gerencial que ella tenga en relación con una de las tres orientaciones antes explicadas.

Por supuesto que esa actitud gerencial debe concretarse en una conducta que conduzca a la Organización a una serie de acciones que permita la creación de valor para propietarios y públicos, tal y como se analizó en el epígrafe 2, por ello se recomienda desarrollar el trabajo que propone el recuadro de análisis 1.2, como práctica de lo estudiado hasta aquí.

Recuadro de análisis 1.2

Seleccione una Organización conocida cualquiera (empresarial o no) de su entorno inmediato y analice su orientación básica teniendo en cuenta los siguientes elementos:

- a) ¿qué “compra” el cliente y qué “vende” la Organización?
- b) forma en que organiza su proceso de relacionamiento con el cliente (basado en las exigencias de éste o en la conveniencia de la Organización para su mejor administración y funcionamiento).

c) Principales instrumentos en que basa el desarrollo de su oferta (la tecnología, la investigación del mercado, la comunicación).

Comparta sus resultados con los de sus colegas y trate de valorar cuál es la orientación prevaleciente en su entorno y si esta prevalencia se manifiesta de igual manera para los diferentes sectores.

Estos tres enfoques antes explicados (al producto, a las ventas y al cliente) marcan también la evolución de lo que se ha denominado la ciencia del marketing, a partir de su surgimiento, como forma de relacionar oferentes y demandantes en el tiempo.

1.3 La orientación al cliente y el Marketing

Si bien este epígrafe pudiera no aparecer en este libro y mantendría el mismo valor para los estudiantes e interesados en la temática de “Estrategia Organizacional”, se ha creído útil dedicar un epígrafe a todo lo referente al marketing, como enfoque moderno de dirección y de actitud gerencial, que una Organización no puede dejar de atender, pues brinda una medida de su contemporaneidad y competitividad en el mundo actual.

Dedicar un epígrafe a ello constituye el reto de hacer síntesis de lo que podría (y de hecho es) un contenido que merece un libro.

Pero las pretensiones no son esas, solamente se intenta brindar algunos elementos básicos imprescindibles para comprender cómo el marketing es justamente la forma de gerenciar que adopta una Organización para poder crear verdadero valor para sus públicos.

También sirve este epígrafe para reflejar resumidamente aquellos aspectos que se deben tener en cuenta a la hora de justificar la existencia de demanda para un nuevo producto o negocio, lo cual será abordado en el capítulo de este libro, correspondiente a Plan de Negocios, una de cuyas secciones la constituye precisamente el Marketing, que tiene como función garantizar un criterio de racionalidad económica al asegurar la creación de valor para propietarios y clientes, con un aprovechamiento óptimo de los limitados recursos disponibles, como se explicó en el epígrafe 1 de este capítulo.

Para comprender la esencia del marketing, es necesario contextualizar el análisis desde el punto de vista social, histórico y económico. En cualquier sociedad, independientemente de su formación económica 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, 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 lleva a cabo con fines de lucro. Consecuentemente, el medio para lograrlo resulta ser la explotación del trabajo asalariado. Con ello el objetivo directo de la producción se divorcia de su objetivo natural y aparece una contradicción entre el propósito directo de la producción social y el destino de ésta.

En el Socialismo, 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.

De ahí que resulte imprescindible asegurarse no solo de las exigencias del crecimiento y perfeccionamiento continuos de la producción, sino que la distribución y la circulación funcionen de manera coherente para no producir distorsiones en el ciclo que puedan provocar irregularidades en los objetivos de consumo deseados.

Por ello el conocimiento científico del mercado y de la demanda, en cantidad y calidad, permite 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 de la población.

Así, el equilibrio entre la oferta y la demanda depende, en buena medida, de la correlación entre la tasa de crecimiento de los ingresos 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*"¹¹

¹¹ Marx, C. Contribución a la crítica de la economía política. La Habana: Ciencias Sociales, 1975. p. 230

En ese sentido, la resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba señala: *"La Planificación desempeña un papel fundamental en la conducción de la economía, aun cuando se ha abierto un espacio para el funcionamiento de mecanismos de mercado bajo regulación estatal. Corresponde al Estado socialista corregir las distorsiones inherentes a los mecanismos de mercado a fin de disminuir sus efectos negativos y, sobre todo, tomar en cuenta que su inevitable presencia supone retos y peligros que es indispensable enfrentar en lo económico, político, ideológico y social."*¹²

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

Es un hecho que el Marketing¹³ 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, se ha convertido 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 razón suficiente 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 que 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 Revolución¹⁴ y señalaba: *"No podemos imaginar otro socialismo que el que se funda sobre la base de todos los conocimientos extraídos de la gran cultura capitalista"*¹⁵

El Marketing incide en todas las esferas de ciclo económico, ya que mientras en la producción crea utilidad de forma (dada por las características físicas y de funcionamiento del producto), en la circulación (distribución para el marketing), completa el proceso de creación de utilidad al añadir utilidad de lugar (por el acercamiento de los productos al consumidor), de tiempo (por el proceso de almacenamiento y conservación), de información (debido a la comunicación que se establece con el cliente) y de imagen (por la posesión del bien en relación con su posicionamiento comunicacional).

¹² Partido Comunista de Cuba. Resolución Económica V Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana: Editora Política, 1998. p 25

¹³ Desde 1992, la vigésimo primera edición del Diccionario de la RAE (penúltima), 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 capítulo no le parece expresan en toda su dimensión esta categoría, por lo que prefiere emplear el término Marketing.

¹⁴ Lenin, V.I. Las Tareas inmediatas del Poder Soviético. La Habana: Editora Política, 1963.

¹⁵ Ob. Cit. p 156

Es decir, que el Marketing juega un importante rol en la satisfacción de las necesidades humanas, al estudiarlas, comprender las formas bajo las cuales se manifiesta el deseo de satisfacerlas y retroalimentar al proceso de creación de valor en las organizaciones, para diseñar, crear y distribuir aquellas ofertas que representen valor para el cliente porque les satisfacen, lo cual es compatible con la Ley Económica Fundamental del Socialismo y su principio de racionalidad.

Por supuesto, este hecho no puede ocultar la influencia que tiene el Marketing y en particular la publicidad, en países capitalistas en la guerra de marcas y su papel en la manipulación, desvinculado de la creación de utilidad real para algunas ofertas, con el fin de variar los hábitos y comportamientos de los consumidores, para modificar la demanda a favor del consumismo en relación con productos o servicios.

Es amplia la cantidad de definiciones de marketing que ofrecen los diferentes autores del tema ¹⁶, 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 de los clientes (no por altruismo, sino como medio para lograr los objetivos de crecimiento y rentabilidad imprescindibles para cualquier actividad económica).
- la existencia de un proceso de intercambio voluntario para lograr este fin, en el cual se logran satisfacer los objetivos de los diferentes participantes en el proceso (individuos, organizaciones, etc.).
- 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 que todas tributen a un destino común, la satisfacción del consumidor.

Esta integralidad del Marketing hace que no sea solo una función o actividad más en la Organización, sino una actitud gerencial en la conducción de los negocios, que considera como centro de su atención al cliente, para lograr el éxito, ya que el objetivo del Marketing no es vender el producto, sino dominar el mercado fidelizándolo, lo que implica trascender la simple venta mediante el logro de una competitividad que asegure permanecer y crecer en ese mercado.

¹⁶ Se pueden consultar las de P. Kotler en Dirección de Marketing; J.J. Lambin en Marketing Estratégico; T. Levitt en Miopía de Marketing; M. Santesmases en Marketing; W. Stanton en Fundamentos de Marketing; I. Cruz Roche en Fundamentos de Marketing; o la de la American Marketing Association, entre otras.

De ahí que se pueda plantear que el Marketing, en síntesis resulta ser la ciencia de los intercambios, ya que una Organización orientada al cliente o al mercado, tiene que emplear necesariamente un enfoque de marketing para su gestión, pues éste se constituye en ese elemento intermediador entre oferentes y demandantes que debe asegurar la adecuada conexión entre ambos.

Por lo que tiene carácter estratégico para la empresa moderna poseer un enfoque de Marketing que se concrete en políticas que aseguren la creación de una oferta que cada cliente reconozca con un valor percibido.

Figura 1.4 Logica del marketing en las organizaciones



En La figura 1.4 se muestra ese papel del marketing y se identifican todos los elementos que contribuyen al logro del intercambio, desde los estudios iniciales que permiten el conocimiento del mercado y los competidores, el diseño consecuente con ello de una oferta y la planificación del proceso, hasta el acto de la venta, como un momento de ese proceso de relacionamiento¹⁷, que permite que el producto o servicio llegue al cliente. En estos elementos se destacan aquellos asociados a la comunicación e imagen como elementos de la proyección externa de la Organización.

¹⁷ Para ampliar sobre esta diferencia, se recomienda el artículo "Marketing o ventas: he ahí el dilema", de este propio autor, que aparece reflejado en la bibliografía.

En la figura se llama la atención sobre diferentes enfoques con que actualmente se trabaja el marketing (marketing uno a uno, de experiencias, electrónico, etc.).

El marketing por tanto, en una economía como la cubana, puede constituir una disciplina que contribuya al establecimiento de las proporciones adecuadas, 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, 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.

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 eficacia y eficiencia posibles.

Por su parte, en marzo de 1995, en la reunión anual sobre la marcha del proceso de Perfeccionamiento en las empresas de las FAR, su Ministro, General de Ejército Raúl Castro, 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.

Ésta 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 logran mediante la utilización de mecanismos y herramientas de Marketing.

Si bien es cierto, como ya se mencionó, 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 para las organizaciones modernas, productivas o no.

De lo que se trata es de emplearlo 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 y que diferenciaría al Marketing en las condiciones del Socialismo. Es decir, un Marketing orientado a la responsabilidad social, caracterizado por un énfasis en la calidad de vida con una especial atención al cuidado del entorno y del medio ambiente y a la protección del consumidor.

No es casual entonces que en las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, aprobadas en agosto de 1998, se incluya el Marketing 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"*.¹⁸

La revisión de estas bases, para la nueva edición que se producirá próximamente, no solo mantiene este subsistema sino que lo potencia y amplía con los aspectos relacionados con la comunicación, como mecanismo para la conformación de la imagen de la Organización.

¹⁸ 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

Se puede concluir entonces que, como se ha venido analizando anteriormente, el Marketing puede y debe ser empleado en nuestras condiciones ¹⁹ 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, se fortalecerá la correspondencia entre el objetivo de la producción y su destino natural.
- b) Si se logra lo anterior, se “producirá aquello que se vende” y no se tratará de “vender aquello que se produce”, paradigma del marketing moderno, con lo cual se fortalecerán las proporciones en la economía nacional y se asegurará la circulación monetaria al completarse el ciclo.
- c) Se refuerza el principio de racionalidad en la economía socialista, al emplear los limitados recursos en aquellos fines que aseguren la satisfacción más plena de las siempre crecientes necesidades de la población.
- d) La elevación de la capacidad competitiva de las ofertas cubanas 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.
- e) La aplicación de estos principios a otro tipo de organizaciones no productivas, permitiría logros similares en cuanto a la racionalidad en el empleo de los recursos y al grado de satisfacción de los clientes y usuarios de entidades de servicio e instituciones públicas.
- f) 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.

Por supuesto, también entrañaría riesgos, dada las condiciones diferentes de la economía cubana. Por esto, parafraseando a Regis McKenna ²⁰, *“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. Todo lo cual hace *sui generis* el uso del Marketing en Cuba

¹⁹ Es importante aclarar en este punto que el campo de acción del Marketing hace que abarque no solo los productos y servicios, sino las ideas y existe una amplia gama de ejemplos que ilustran su uso con fines políticos y sociales, por tanto no solo con fines lucrativos, ni por empresas solamente.

²⁰ Ver McKenna, Regis. Marketing is everything. En “Harvard Business Review”. January-February 1991 p. 65-77

que, de ninguna manera puede resultar de una utilización mecánica y mimética de este enfoque en la gerencia.

Esto quiere decir, diseñar sistemas de información de marketing que permitan contar con la información y retroalimentación necesarios para segmentar adecuadamente los mercados y tomar las decisiones acertadas en materia de estrategias para nuevos productos, precios, distribución, etc., o emplear los limitados presupuestos de comunicación para informar, orientar y educar a la población nacional en una cultura de consumo racional y responsable; resumiendo, fomentar una orientación al cliente que permita elevar la correspondencia entre la oferta de bienes y servicios, con las necesidades, deseos y expectativas de los mercados de consumidores y organizacional, con lo cual se eleva la calidad percibida y por tanto el nivel de satisfacción.

El empleo del marketing, como concepción moderna de gestión, requiere por tanto de un cambio de mentalidad 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 del valor y la dirección integral de los flujos materiales, de información y monetarios con un enfoque dirigido hacia el cliente, usuario y público, para la creación de una oferta de valor, tanto para clientes como para propietarios.

PREGUNTAS PARA EL ESTUDIO INDEPENDIENTE

1. Realice una búsqueda en textos e Internet para la categoría valor. Elabore un resumen de los criterios de los diferentes autores identificando aspectos comunes y diferencias, y compárelo con el contenido del epígrafe 1 de este capítulo.
2. Seleccione una necesidad que usted posea y analice, desde su posición como consumidor, los atributos de valor percibido o señales de valor que usted exige para satisfacerla; compárelos con los atributos entregados por la oferta de valor que usted recibe de las organizaciones proveedoras del satisfactor de esa necesidad (sea un producto o servicio).
3. Identifique una Organización que usted puede destacar como orientada al cliente. Explique en detalle los argumentos por los cuales puede afirmarlo.
4. Estudie las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial y evalúe si están diseñadas para asegurar la creación de valor y garantizan la orientación de la empresa al cliente. Identifique aspectos concretos en el documento.

5. Elabore un esquema para su Organización, sobre la base del esquema lógico que aparece en la primera página de este capítulo, donde refleje la expresión concreta de cada una de las categorías señaladas.

LECTURAS RECOMENDADAS

1. Localice el artículo “La orientación-cliente es una auténtica ruptura”, que aparece en la revista Harvard Deusto Business Review (España) No. 68, septiembre-octubre de 1995; haga un resumen del mismo, identificando las cuatro principales rupturas que, en opinión del autor, aseguran esa orientación. Evalúe a su Organización en relación con esa propuesta.
2. Localice el artículo “El arte de vender soluciones”, que aparece en la revista Gestión (Argentina) Vol. 3 No. 3 mayo-junio 1998; haga un resumen del mismo, identificando los elementos de creación de valor para el cliente que propone el autor.
3. Localice el artículo “¿Qué significa estar orientado al mercado?”, que aparece en la revista Harvard Deusto Business Review (España) No. 93, noviembre-diciembre de 1999; haga un resumen del mismo, identificando las trampas que el autor describe y analice cuáles estrategias de orientación al mercado, de las que propone el autor, podrían aplicarse en su Organización.
4. Localice el artículo “Crear una organización orientada a soluciones”, que aparece en la revista Harvard Deusto Business Review (España) No. 104, septiembre-octubre de 2001; haga un resumen del mismo, identifique en qué estadio se encuentra su Organización, de acuerdo al cuadro que aparece en ese artículo y evalúe qué acciones de las que propone el autor, podrían emplearse en su Organización.
5. Localice el artículo “La clave es conservar a los clientes”, que aparece en la revista Panorama de management y gestión (Argentina), diciembre 1992; haga un resumen del mismo, identificando las bases de la fidelización de clientes que propone. Analice la factibilidad de la aplicación de esos niveles de relación que propone el autor, en una Organización cubana.
6. Localice el artículo “Marketing o ventas: he ahí el dilema”, que aparece en la revista Espacio (Cuba), No. 7, enero-abril 2002; haga un resumen del mismo y valore, de acuerdo a la propuesta del autor, cuál es la

orientación de su Organización: ¿al marketing (o lo que es lo mismo, al cliente) o a las ventas?.

BIBLIOGRAFÍA

Barreiro, Luis, Alma Hernández e Ileana Díaz. Marketing en Cuba: dónde nos encontramos. En Folletos Gerenciales (Cuba). Año VIII Número 11 Nov. 2004.

Barreiro, Luis, Alma Hernández e Ileana Díaz. Marketing en Cuba: un estudio necesario. <http://www.monografias.com/trabajos29/marketing-cuba/marketing-cuba.shtml>

Barreiro, Luis. Marketing o ventas: he ahí el problema. En Revista Espacio (Cuba). No. 7 enero-abril 2002.

Calviño, Manuel. Psicología y marketing: contribuciones al posicionamiento de la Psicología. La Habana: Editora Política, 1999.

Chias, Josep. Marketing público: por un gobierno y una administración al servicio del público. Madrid: McGraw-Hill, 1995

Hernández Gómez, Ángel R. La mercadotecnia en la empresa cubana: sus desafíos. La Habana: Ediciones Logos, 2006.

Hernández Gómez, Ángel R. La mercadotecnia en la empresa cubana: continuación del desafío. La Habana: Ediciones Logos, 2007

Kotler, Philip. Dirección de Marketing: análisis, planificación, gestión y control. Madrid: Pearson Educación, S.A., 2000.

Kotler, Philip. El marketing según Kotler: cómo crear, ganar y dominar los mercados. Buenos Aires: Paidós, 1999.

Kotler, Philip y Eduardo L. Roberto. Marketing social: estrategias para cambiar la conducta pública. Madrid: Díaz de Santos, 1992.

Lambin, Jean J. Marketing estratégico. Madrid: McGraw-Hill, 1991

Levitt, Theodore. Miopía de la gerencia.

Llonch, Joan. Orientación al mercado y competitividad de la empresa. Barcelona: EADA Gestión, 1993

Lovelock, Christopher. Mercadotecnia de servicios. México: Prentice-Hall, 1997.

Marx, Carlos. El Capital: crítica de la economía política. La Habana: Ediciones Venceremos, 1965.

Marx, Carlos. Contribución a la crítica de la economía política. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales, 1975.

Porter, Michael E. Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: CCSA, 1989.

Samuelson, Paul A. y William D. Nordhaus. Economía. Decimocuarta edición. Madrid: McGraw-Hill, 1993.

Santesmases, Miguel. Marketing: conceptos y estrategias. Madrid: Pirámide, 1993.