

Lic. Mariana Remaggi
Editorial Universitaria
Comercialización

Del Management al Marketing*

INTRODUCCIÓN

El Management Estratégico es la disciplina que aporta, desde hace décadas, las teorías, modelos y herramientas para que las empresas planteen sus objetivos y las estrategias para alcanzarlos. Sin embargo, hoy podemos percibir que el impacto del nuevo mundo en el ámbito de los negocios tiene grandes dimensiones. Las reglas de juego cambiaron, y fundamentalmente a partir de la proliferación de la tecnología y la digitalización del comportamiento humano.

Ante este panorama, los empresarios buscan respuestas a sus interrogantes en los nuevos paradigmas y modelos de gestión, pero lo cierto es que parecen existir cada vez menos respuestas para las nuevas incertidumbres.

A priori, se podría inferir que la problemática está dada en que los antiguos modelos que aporta el Management Estratégico resultan obsoletos para el panorama actual, al tiempo que las recientes y más novedosas teorías propuestas carecen de metodología y técnicas de aplicación, e incluso en muchos casos, son modificaciones o ampliaciones de las anteriores, que no plantean cambios radicales.

* Artículo elaborado en base al trabajo presentado por la autora para el posgrado de *Dirección y administración estratégica* del Sistema de Educación a Distancia de la Universidad Católica de Salta. 2008.

En este artículo se propone considerar el desplazamiento del Management por la disciplina del Marketing, que sugiere modificar los conceptos del empresario tradicional, concibiendo una nueva cultura en el comportamiento del *empresario-estratega* como clave para el desarrollo del modelo de empresa que requiere la situación actual.

EL MANAGEMENT

Los modelos y teorías de la administración de negocios que aporta el Management surgen como respuesta a la situación de inestabilidad e incertidumbre que comienza a hacerse notoria a partir de los años 70, y que paulatinamente ha ido tomando dimensiones insospechadas.

A partir de esa nueva situación, caracterizada por el incremento de la oferta y con ello la saturación de los mercados y de la competencia, desde el Management -como disciplina encargada de dar respuestas a las problemáticas del ámbito de los negocios-, se planteó la necesidad de que el empresario comenzara a diseñar estrategias.

Comienza entonces a incorporarse al imaginario colectivo el concepto de estrategia y la necesidad de su aplicación. En pos de ello el Management Estratégico (nuevo enfoque del tradicional Management o Administración), propone la teoría del Planeamiento Estratégico, que establece fijar un objetivo corporativo para definir un programa de acciones a realizar en pos de él. Durante este proceso se deberían definir los objetivos de la organización, y la visión, entendida como una suerte de proyección de la situación en la que debería encontrarse la empresa en un mediano plazo; proyección que se logrará a partir de la capacidad del empresario para percibir y entender el entorno en el que se desenvuelve. Además de estas características personales, para implementar el planeamiento estratégico el empresario debe valerse de metodologías, modelos y métodos de análisis que comienzan a proliferar, como el Análisis FODA, la Matriz de Ansoff o de la BCG, entre otras, que exigen una mirada exhaustiva hacia el exterior de la empresa, donde coexisten clientes, proveedores y competidores, todos influidos por las diferentes circunstancias

políticas, económicas, sociales, culturales, etc.

EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

En torno al concepto de estrategia –columna vertebral del Management–, se enunciaron numerosas definiciones, que aunque no plantean diferencias sustanciales entre sí, en su diversidad expresan una dificultad para transmitir el significado, por su característica esencialmente subjetiva.

Así, Peter Drucker¹ asegura que la estrategia «posibilita que una organización alcance sus fines deseados, en un medio ambiente impredecible».

Bower - Burgelman², aportan otra definición afirmando que la estrategia «es la teoría que la alta dirección tiene sobre la base para sus éxitos pasados y futuros».

De manera más amena e ingeniosa en la obra de Thompson y Strickland³ se cita un diálogo de la famosa obra infantil *Alicia en el país de las maravillas*:

Alicia: «Por favor, ¿podrías indicarme qué camino debo seguir desde aquí?»

Gato de Cheshire: «Eso depende mucho de dónde quiere ir».

A partir de estos conceptos, esencialmente uniformes, obtenemos una definición básica, pero por lo mismo clara y contundente, la cual plantea considerar a la estrategia como *una «forma» de alcanzar un objetivo*.

Luego desde el Management se propone el concepto de Ventaja Competitiva (en adelante V.C.) introducido a fines de los años 70' por Michael Porter⁴, quien la define como la *capacidad relativa* de la empresa frente a la competencia.

¹Peter Drucker. *Los desafíos de la administración en el siglo XXI*. Ed. Sudamericana. 1999.

²Ver en Henry Mintzberg. *Safari a la estrategia*. Ed. Granica S.A. 1999.

³Thompson y Strickland. *Administración estratégica. Conceptos y casos*. Ed. Mc Graw Hill. 2000.

⁴Michael Porter. *La ventaja competitiva de las naciones*. Javier Vergara Editor S.A., 1991.

El autor otorga al término *competencia* un nuevo enfoque, desde el cual amplía el concepto, otorgando la característica de «rival-les» a los influyentes más directos de un determinado sector: actuales competidores, potenciales competidores, clientes, y productos sustitutos. El mayor o menor poder de influencia de cada uno de ellos determinará la mayor o menor rivalidad existente en el sector, permitiendo analizar la conveniencia de entrar, permanecer o alejarse de éste.

Desde este punto de vista, la noción de V.C. se introduce como el factor que permitirá *ampliar la capacidad relativa de la empresa frente a las otras fuerzas competidoras*.

De manera general, Porter enuncia tres tipos globales de V.C. que la empresa debería considerar como estrategia genérica: optar por un liderazgo en costo, u optar por la diferenciación en términos de producto, distribución, imagen, servicio al cliente, etc. En cualquier caso, la V.C. debería ser sostenible en el tiempo, percibida y valorada por el cliente, como condición fundamental.

En este sentido, la mayoría de los detractores de la V.C. porteriana argumentan que actualmente la misma ha perdido vigencia puesto que es imposible que alguna cualidad sea sostenible en el tiempo, ya que la capacidad de copiar e imitar es cada vez mayor.

Pese a ello, la realidad actual pone de relieve la necesidad de *diferenciación* entre las empresas, por lo que parece ser que hoy más que nunca se debe considerar elegir una V.C. actualizando desde la propia perspectiva creativa e innovadora del estratega, los alcances de la teoría de Porter; la cual en ningún momento limita el alcance del concepto Ventaja Competitiva, ya que por ejemplo el *enfoque en diferenciación* contiene implícitas innumerables capacidades, o *habilidades*, en las que la empresa puede desarrollarse.

El modelo, que descreo en absoluto haya perdido vigencia a pesar de los años, debe servir como un aporte teórico significativo para asumir desde una nueva óptica.

Así por ejemplo la Cadena de Valor, también porteriana, puede utilizarse como motor generador de ventajas competitivas, proponiendo básicamente visualizar a la empresa precisamente

como una «cadena», en la que cada uno de sus eslabones debe generar un valor agregado individual que, en la suma de las partes, contribuirá a la construcción del valor total diferencial. Consideremos que al aplicarlo, la empresa realiza un exhaustivo análisis de todas sus actividades y sub-actividades estratégicas y operativas, del cual puede surgir una V.C. en cada área, o una V.C. genérica, que tal vez no sea precisamente la de obtener el margen más alto.

Lo que propongo en definitiva es que, tanto en éste como en todos los modelos aportados hasta aquí desde el Management Estratégico, su utilización y aprovechamiento dependerá en gran medida de las interpretaciones creativas y precisamente estratégicas que elabore la empresa, y de la capacidad visionaria del CEO.

Estos modelos no pueden equipararse a balances financieros estructurados sino a una especie de instrumentos eyectores, cuyo límite estará fijado por la capacidad de visión, creatividad e innovación del empresario.

Más recientemente, ya en la década del '90, Hamel y Prahalad⁵ consideran necesario dar un nuevo enfoque a la estrategia empresarial y a la V.C., señalando que las nuevas reglas del juego no pueden desafiarse con técnicas del pasado, y menos aún, sin reformar la *mentalidad* empresarial.

En este sentido, establecen tres estereotipos de comportamiento empresarial:

- Las empresas que le brindan al mercado cosas que éste no precisa.
- Las empresas que le brindan al mercado lo que éste necesita.
- Las empresas que le brindan al mercado lo que éste necesita, antes de que sepa que lo necesita.

Ésta última situación es la que el modelo indica como el ideal de comportamiento empresarial. Esta propuesta se presenta como novedosa, aunque no se puede omitir que la teoría es muy simi-

⁵ Hamel y Prahalad. *Competiendo por el futuro: estrategia crucial para crear mercados del mañana*. Ed. Ariel. 1995

lar a la del Marketing de Guerra⁶, que clasifica a las empresas según el papel que desempeñan en el mercado meta, o según el *comportamiento empresarial*, si se quiere: líder, retador, seguidor, ocupante de nicho. Así, en función de las diferentes estrategias, la empresa líder es la que ocupa la posición dominante. Contribuye más directamente al desarrollo del mercado de referencia, es decir, desarrolla la demanda global, identificando nuevos productos o nuevos y más usos de los productos existentes.

La empresa líder de Kotler es fácilmente identificable con el *Tercer comportamiento empresarial* que proponen Hamel y Prahalad, ya que precisamente la posición de líder la adquiere a partir de su capacidad de percepción, anticipación e innovación permanente en el desarrollo de mercados. En este campo, Kotler elabora una serie detallada de estrategias a seguir por las empresas que ocupan esta posición en el sector de actuación⁷.

Estos autores, Hamel y Prahalad, también introducen como opción novedosa el concepto de Core Competence, el cual plantea, en una crítica implícita a la teoría de la Ventaja Competitiva de Porter, que son las habilidades esenciales de una empresa –y no las ventajas–, las que conciben la diferencia. A su vez estas habilidades esenciales deben poder ser percibidas por los clientes, generar una diferenciación con la competencia y ser extensible a distintos tipos de productos/mercados. En este punto creo que un primer análisis arrojaría la pregunta: una «habilidad esencial» ¿no sería un tipo de ventaja competitiva?

El concepto emplea palabras diferentes y muy subjetivas para enunciar una aproximación a la teoría de la V.C. de Porter, sin ofrecer nada *sustancialmente* diferente, ya que por ejemplo lo que para Hamel y Prahalad sería una habilidad esencial, puede ser alcanzar una V.C. en la maximización de cada uno de los atributos individuales de la Cadena de Valor para Porter, o también, desarrollar una Estrategia Genérica de diferenciación en la capacidad de innovación, o por qué no, desarrollar una habilidad esen-

⁶ Jean Jackes Lambin. *Marketing Estratégico*. Ed. Esic, 2003.

⁷ Para ampliar ver Philip Kotler, *Dirección de marketing*, Ed. Prentice Hall. Edición milenio, 2001.

cial para mantener una V.C. en base al liderazgo en costos, a partir de generar la *habilidad* de negociación con los proveedores, etc.

Lo que planteo es que el concepto de Core Competence no anula en absoluto los demás modelos y conceptos desarrollados como pretende, sino que, desde una óptica crítica es «más de lo mismo», y desde una postura constructiva es perfectamente complementario. Esto último teniendo en cuenta que Hamel y Prahalad aportan un enfoque más dinámico al hacer hincapié en que el estratega desarrolle al máximo su capacidad de visión, percepción, innovación y creatividad.

Con el mismo criterio, hago referencia a la «teoría del aprendizaje» o de la «organización inteligente» de Senge⁸, que sostiene que la única ventaja competitiva realmente sostenible en el tiempo es la capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores. Para enunciarla, se vale de otros supuestos como la Teoría de los Sistemas, la de Paradigmas, e incluso de la V.C., y enumera ciertos aspectos que la empresa debe dominar para desarrollar una organización inteligente, capacidad que Hamel y Prahalad denominarían «habilidad esencial».

Pero si de aprendizaje se trata, el mayor aporte está dado en autores como Andrew Grove y Kenichi Ohmae, entre otros, quienes hacen hincapié en la necesidad de que el estratega no dependa tanto de las teorías y modelos, sino que con una mirada hacia fuera, desarrolle con urgencia la capacidad de comprender el entorno, entender el cambio, ser empático y anticiparse.

Dicho por Andrew Grove⁹, «la capacidad fundamental que debe poseer el estratega que dirija los destinos de cualquier empresa en la actualidad, es una hipersensibilidad extrema, una sensorialidad virtuosa que le permita diferenciar las señales, del ruido.»

En este sentido, también Peter Drucker¹⁰ hace su aporte con la teoría del trabajador del conocimiento, en la que destaca la importancia que ha cobrado en los últimos años el capital humano

⁸ Peter Senge. *La quinta disciplina. Como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Ed. Granica. 1998.

⁹ Andrew Grove. *Sólo los paranoides sobreviven*. Ed. Granica. 2006.

¹⁰ Peter Drucker. *Los desafíos de la administración en el Siglo XXI*. Ed. Sudamericana. 1999.

de las organizaciones, desde su contribución con *sus conocimientos y capacidades intelectuales y mentales*. En este sentido, señala la necesidad de que las organizaciones reconozcan en las capacidades mentales el bien más valioso.

En cualquier caso, las teorías que giran en torno al *aprendizaje* están más próximas a la visión que aporta la disciplina del Marketing, centrándose en las capacidades, conocimientos y habilidades de las personas de la organización, desde las cuales se podrá construir una ventaja competitiva o habilidad corporativa, con el fin de lograr la diferenciación.

EL MARKETING

Estrategia, visión, diferenciación, posicionamiento, anticipación, innovación, etc., son conceptos de los cuales se ha apropiado el Marketing, disciplina que en esencia postula que el éxito está dado en lograr la diferenciación, en función de *identificar las necesidades del mercado meta y satisfacerlas*. He aquí la innovación.

Desde que el poder en los mercados ya no está en manos de las empresas sino de los consumidores, el Marketing se impuso como herramienta corporativa para el diseño de estrategias.

La palabra *marketing* al menos en la teoría, parece encontrarse en todos los campos: en los negocios, en los deportes, en la medicina, en la política; pero por sobre todo en los libros y en las empresas del primer mundo.

En la mayoría de los países de Latinoamérica el concepto de Marketing sigue siendo asociado fundamentalmente a la promoción y a la publicidad. Pero ésta no solo es una concepción errónea de la disciplina, sino que una multitud de estudios del hemisferio norte (entre ellos uno de la famosa London Business School) coinciden en que la publicidad, que solía ocupar el 80% de la inversión total de comunicaciones de marketing (Marketing de difusión), ya representa menos del 40% y sigue bajando.¹¹

¹¹ «El nuevo marketing». *Revista Mercado*, marzo 2008. pag. 48.

Y es que desde el Marketing se plantea la necesidad de un giro hacia las personas, que son las nuevas autoridades del mercado, los que, en *términos porterianos*, hoy tienen el poder de negociación.

El concepto está siendo muy bien entendido por algunas empresas, que hoy ponen su oferta en manos del consumidor, haciendo uso de la tecnología y aprovechando las nuevas condiciones que propicia la globalización.

Por ejemplo, confites de chocolate cuentan con un sitio de internet donde los clientes pueden pedir su golosina favorita con leyendas personalizadas. En el sitio de una famosa marca deportiva el cliente puede crear las zapatillas con diseño y colores a gusto. Un atrevido restaurante de Buenos Aires propone a sus clientes «el precio lo pone usted», como estrategia para diferenciarse de la competencia. Al final de la comida el cliente le indica al mozo cuánto considera que debe pagar, y es efectivamente lo que paga.

Estas empresas han entendido la premisa dominante de la actualidad: los consumidores tienen el poder. Ante esta situación, el objetivo de las marcas debe ser lograr interactuar con ellos para sobrevivir. Porque interactuar significa darle participación al consumidor; sin ello, no hay relación posible con el consumidor.

Este nuevo enfoque comercial, es el denominado Marketing de Concepto, el cual propone generar un estrecho vínculo con el mercado, a partir de la construcción de estructuras conceptuales apoyadas en valores únicos, las cuales se transmitirán mediante mensajes claros en cada uno de los momentos de contacto con el cliente.

La propuesta no puede confundirse con un simple «Marketing uno a uno» o «Marketing Relacional». La consigna es que, a partir de la comunicación establecida, la empresa pueda adaptar su producto o servicio a las necesidades identificadas. Es ofrecer al consumidor, aquello que realmente quiere. Es descubrir lo que valora, para ofrecérselo.

La teoría moderna ofrece nuevos modelos que acompañan o sostienen este planteo de *una forma distinta de hacer las cosas*, como el «Modelo de Experiencia» que visualiza la interacción con

el consumidor como *la construcción de una experiencia gratificante para éste*, o el modelo de las «Disciplinas de generación de valor» que propone a la excelencia operativa, el liderazgo de producto y la intimidad con el cliente, como los ejes fundamentales que serán claves para lograr ventaja sobre la competencia. También Slywotzky formula el modelo de «Migración de Valor», en el cual plantea que las personas van modificando velozmente sus valoraciones sobre las necesidades individuales o grupales, por lo que las empresas deben ser capaces de detectar estos cambios y adaptarse a ellos.

Estos nuevos modelos y teorías parten evidentemente de la consigna que hace tiempo viene planteando el Marketing: anticiparse, generar una ventaja competitiva, diferenciarse. En definitiva, generar valor para las personas, según los conceptos de valor de éstas.

El Marketing exige que las empresas modifiquen su cultura interna, entendida como valores, creencias y normas informales vigentes en la organización, que establecen *la forma de hacer las cosas en ella*.

En este sentido, es importante destacar que la cultura organizacional es, de algún modo, el marco en el que se desarrollan las habilidades del pensamiento estratégico. Es decir que las empresas, debieran estimular el desarrollo de la creatividad, la proactividad, el ingenio y la intuición, como elementos de la cultura de la organización.

Al respecto, Kenichi Ohmae¹² habla de la importancia de la cultura del estratega para construir modelos exitosos. Para este autor, los denominados *estrategas* «tienen un conocimiento intuitivo de lo que son los elementos básicos de la estrategia. *En su idiosincrasia peculiar*, la compañía, los clientes y la competencia se conjugan en una interacción dinámica que cristaliza en un conjunto de objetivos y planes de acción».

Ohmae es uno de los primeros autores en proponer la perspicacia, la agudeza, la audacia y el desequilibrio del *statu quo*, como los atributos claves de una organización para desarrollar una cultura de pensamiento estratégico.

¹² Kenichi Ohmae. *La mente del estratega*. Ed. Mc Graw Hill.

EL NUEVO MARKETING: UNA CUESTIÓN DE ACTITUD

Todos los conceptos abordados son útiles a la hora de desarrollar una estrategia. Todos constituyen elementos del Pensamiento Estratégico, desde los primeros modelos que se idearon a partir del Management Estratégico, hasta los últimos y más novedosos postulados desde el Marketing.

Pero evidentemente en el proceso se produjo un desplazamiento en el que el Marketing reemplaza cada vez más a su padre, el Management, desde que el activo más importante de la empresa es su capacidad de satisfacer las necesidades del mercado. Este hecho tiene también su disparador en la condición intrínseca del marketing, disciplina que tiene la particularidad de permitir que todas las disciplinas se sirvan de ella.

«Si el marketing fuera una ciencia, sería la matemática, una ciencia propedéutica que permite que otras ciencias apliquen su saber y metodología. Si fuera un arte, sería la escritura, por la misma razón»¹³.

Pero el Marketing también ha ido evolucionando, las acciones de esta disciplina ya no pueden reducirse a investigar el mercado, diseñar o mejorar un producto, colocarlo en la plaza y motivar al consumidor para que lo compre. Se trata de que pequeños dueños, grandes empresarios y CEOs adviertan que su negocio debe ser un permanente servicio volcado a la necesidad cada vez más exigente de las personas. Un servicio para el cual se debe desarrollar vocación. Personas que ya no son el público sino los *protagonistas*, y cuyas exigencias van alcanzando mayores niveles a medida que crecen sus posibilidades –generadas paradójicamente por el mismo entorno–, sus conocimientos, su propia creatividad.

«Durante años el marketing se guió mediante cuatro «P»: producto, precio, plaza, promoción. Hay una sola «P» que interesa ahora: las personas. Detrás de ellas irán las marcas, luego, lejos, los productos»¹⁴.

¹³ Patricio Cavalli. «Manifiesto del nuevo marketing». *Revista Mercado*, marzo, 2008.

¹⁴ Op. Cit.

Tal vez la clave de esta nueva situación sea que el Marketing no es una disciplina que se base esencialmente en técnicas, modelos y metodologías. Si bien contempla y contiene muchos modelos del Management, en sí mismo es una cultura, plantea un hacer las cosas de modo diferente a partir de un estado mental diferente.

Sus implicancias están siendo percibidas por algunas empresas; no obstante, hay otras tantas que están quedándose *atrapadas en el medio*, ya que perciben un cambio pero parecen no comprender las dimensiones del mismo.

Se produce así, un claro defasaje entre la percepción y la acción, ya que mientras intentan aplicar conceptos como motivación, investigación de mercados, atención al cliente, capacitación de los RRHH, impulsos publicitarios, etc., el consumidor continúa siendo entendido por la mayoría de las empresas, sobre todo en Latinoamérica, como un espectador pasivo del mercado, cuando en realidad –y en gran parte gracias a la digitalización de las sociedades–, hoy, y desde hace algunos pocos años, el consumidor no sólo elige y consume, sino que, además, genera contenidos, planifica, proyecta, diseña y se acerca o aleja de las marcas, con el poder que le otorga la posibilidad de elegir entre una amplia gama de ofertas, en cada producto o servicio que consume.

En esta instancia, la relación planteada en los mercados, no puede ser entendida como *de* empresa *a* cliente, sino *entre* empresas (oferta, marca, productos, servicios) *y* clientes (consumidores, demandantes, personas, *protagonistas*).

El enfoque actual que debe contener cualquier estrategia corporativa es el de servir a las personas, entenderlas, establecer relaciones de igual a igual, dialogar y estrechar el vínculo, procurar relaciones de confianza y duraderas, lo más duraderas que se pueda, lo cual dependerá de la capacidad de la empresa de no faltar a esa confianza establecida, de mantenerse a la vanguardia de lo que necesitan esas personas con las cuales se relaciona, para ofrecerles aquéllo que requieren y más aún. En este punto, no podemos olvidar que «aquello que requieren» no es solo el producto o servicio que compran, sino todos aquellos elementos que conforman *la experiencia* del cliente en el momento de interactuar con la empresa o marca.

De ello dependerá, entonces, la solidez de la lealtad de los clientes, ya que, asumiendo el planteo del modelo de Migración del Valor de Slywotzky, la fidelidad es un capital que se debe desarrollar permanentemente, a partir de ir reconociendo los cambios en las valoraciones de las personas.

Entonces, tal vez, el diseño de la estrategia no pase por un modelo, por un método, sino por entender que todas las viejas reglas quedaron obsoletas, que no hay recetas, que no hay manuales, que no hay teoría. El administrador de empresas quizás deba asimilar que las premisas del marketing son las que se imponen hoy a la hora de diseñar estrategias, principalmente entendiendo que «hacer marketing» es una cuestión de actitud, no es seguir un modelo, es adoptar toda una cultura diferente en la forma de hacer las cosas, en la construcción de la identidad de la compañía y su interacción con el entorno.

En este sentido, ya en la década de los 80', Ohmae proponía que «las estrategias de negocio que llegan a tener éxito no provienen de un análisis riguroso, sino más bien, de un particular estado mental».

Esto no quiere decir que deban descartarse las técnicas de implementación, sino que ellas deben ser el soporte de las «ideas». El empresario debe equipararse a un artista, que, si bien para ejecutar su obra requiere gran dominio de las técnicas, origina sus ideas en un plano mental, artístico y creativo.

DATOS DE LA AUTORA

Analista universitaria en gestión de marketing.

Licenciada en comercialización.

Responsable de marketing de la Editorial de la Universidad Católica de Salta y de la Biblioteca de Textos Universitarios.

Colaboradora del equipo de investigación del *Proyecto sobre escritura femenina* del Consejo de Investigaciones de la Universidad Católica de Salta.