

Marketing y competitividad: ¿relación o contradicción?

Dra. Ileana Díaz Fernández *

El artículo hace un recorrido conceptual sobre qué entender por competitividad tanto en el ámbito nacional como empresarial y se explica la causa de la elección de los conceptos operacionales, acorde con los criterios de la autora como los que mejor se adaptan a las necesidades de América Latina.

Posteriormente, utilizando como base la cadena de valor de la autoría de M. Porter, se valora el marketing como fuente de ventaja competitiva, al mismo tiempo que se presenta el "talón de Aquiles" de tal herramienta, sobre todo en las condiciones de Latinoamérica, proponiendo como método de análisis, con una visión más integradora, el de la cartera de tecnologías y competencias, de los autores Hamel y Prahalad.

Ello conlleva a ver al marketing además de como filosofía empresarial, como tecnología y competencia, que al ser dominadas redundarán en mayor valor para el cliente y por tanto en ser competitivos.

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

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

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

* Profesora titular del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Universidad de La Habana.

competitividad sostenida, ni beneficios estables; por todo ello repasemos brevemente qué se entiende por competitividad.

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

Existen autores que definen la competitividad de una nación como “la capacidad de un país para alcanzar los objetivos centrales de la política económica especialmente el crecimiento de la renta y del empleo, sin recurrir a dificultades de la balanza de pagos”¹.

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

Es por ello que M. Porter considera que la productividad es el factor que refleja el desarrollo y el crecimiento económico de un país y es precisamente de esta manera que define la competitividad de una nación.

La productividad refleja “la capacidad de la industria para innovar y mejorar”, todo lo cual garantizará “el objetivo principal de una nación: producir un alto y creciente nivel de vida para sus ciudadanos”.²

En este mismo sentido Fajnzylber define la competitividad como “...la capacidad de un país para sostener y expandir su participación en los mercados internacionales, y elevar simultáneamente el nivel de vida de su población. Esto exige el incremento de la productividad y por ende, la incorporación del progreso técnico”.³

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

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

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

“La capacidad de una empresa para colocar sus productos en el mercado y que los mismos sean preferidos a los de la competencia”⁴

“...aquella empresa que resulta victoriosa (o en una buena posición) en la confrontación con sus competidores en el mercado”.⁵

“La capacidad de los industriales para diseñar, producir y vender mercancías y servicios cuyas características de precio y calidad constituyen un conjunto más atractivo que el de los competidores”.⁶

“La capacidad de las empresas de un país dado de diseñar, desarrollar, producir y vender sus productos en competencia con las empresas radicadas en otros países”⁷

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

Así mismo los autores J. Mathis, J. Mazier y D. Rivaud-Danset, consideran que es “La aptitud para vender aquello producido”⁸, que siendo una definición incompleta es importante el concepto de aptitud, como condición para ser competitivo.

Por su parte Porter plantea que “el liderazgo en el sector industrial no es una causa, sino un efecto de la ventaja competitiva” y añade que “el mandato estratégico para las unidades de negocio debería ser el lograr la ventaja competitiva”.⁹

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

Por otra parte según Porter¹⁰ para la competencia mundial existen los siguientes principios:

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

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

¿Qué es la Ventaja Competitiva? "...hay dos tipos básicos de ventajas competitivas que puede poseer una empresa: costos bajos o diferenciación. La importancia de cualquier fortaleza o debilidad que posee una empresa es, en su esencia, una función de su impacto sobre el costo relativo o la diferenciación".¹¹

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

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

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

La cadena de valor está compuesta de actividades primarias y de apoyo, cuya explicación puede ser estudiada en la obra de Porter. Cada una de ellas representa gastos de la organización en la creación de valor para el cliente, por lo que si se persigue una ventaja en costos se deberá valorar cada actividad en función de la reducción de gastos, al mismo tiempo que crea o aumenta el valor percibido por el cliente. Si por el contrario la ventaja que se persigue es de diferenciación, entonces se analizará como cada una aporta a la creación de valor, ya que la diferenciación puede venir dada por cualquiera de las actividades que sea capaz de entregar al cliente algo diferente, exclusivo, respecto al competidor que satisfaga todas sus expectativas.

También es posible que la organización rediseñe su cadena de valor, planteándose hacer las cosas de un modo completamente diferente a como lo venía

haciendo y a como hasta el momento lo hace la competencia, es decir, ser lo suficientemente creativo como para no amarrarse a formas preestablecidas de antemano en la producción o prestación de un servicio (el ejemplo de Benetton en su momento).

Una de las actividades primarias es el *marketing*, el cual crea valor para el cliente mediante la utilidad de tiempo, lugar, información, posesión e incluso en la utilidad de forma, en tanto deberá existir una estrecha relación entre producción y tecnología con *marketing*, que proveerá de la información sobre las necesidades y atributos más importantes de los clientes actua-

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

les y potenciales, al mismo tiempo que interviene directamente en la concepción del producto ampliado.

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

Analicemos genéricamente a los elementos de *marketing* como fuentes de ventaja competitiva:

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

Por ejemplo si hablamos de un bien de conveniencia como la Coca Cola, cuya ventaja competitiva se centra en la marca, es evidente que la comunicación es el elemento central de *marketing* en la creación de tal ventaja, pero al mismo tiempo para lograr sus objetivos hacia un mercado meta en general masivo, tendrá que utilizar los canales

adecuados que le garanticen una distribución intensiva, es decir, estar en todos los puntos de ventas, al mismo tiempo que su estrategia de precios deberá corresponderse con la imagen proyectada, pero al mismo tiempo que no es un producto exclusivo.

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

Si bien la lógica de análisis de la cadena de valor antes explicada, coadyuva a valorar como un todo cada actividad primaria, léase en este caso *marketing*, en empresas como las nuestras, con una pobre orientación hacia el cliente puede generar la tendencia a valorar las partes (precios, canales, comunicación, etc.) por separado y no la interrelación de ellas entre sí, que se refuerzan mutuamente.

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

Es por ello que la propuesta de Hamel y Prahalad¹² se ajusta más a nuestra realidad al analizar a la organización como una cartera de competencias y tecnologías que domina, cuya combinación sea la fuente de la ventaja competitiva, lo que es reforzado por el criterio de Webster quien dice: “la estrategia de entrega de valor de la empresa debe basarse en aquellas aptitudes o habilidades que la distinguen de la competencia, que constituyen la fuente de una ventaja competitiva única y sostenible”.¹³

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

Tal ventaja solo podrá sostenerse si existe un proceso de innovación sistemática, que se encuentre propiciado por la alta gerencia y condicione la cultura organizacional del aprendizaje apropiada para desarrollar la creatividad y el cambio. Entonces la ventaja ampliará sus fuentes a una suerte de vínculo orgánico entre cultura y tecnología, que la hará más difícil de imitar.

En tal sentido se plantea:

Las competencias tecnológicas tienen un fuerte componente tácito; por cuanto son conocimientos que no pueden concretarse en fórmulas, diseños, planos, libros o máquinas: están en la mente de algunas personas y no pueden codificarse. En consecuencia, no son fácilmente transmisibles; se trata de conocimientos y habilidades incorporados en gran medida en la experiencia del personal y las rutinas de la organización... cuanto más embebidos estén en la cultura de la empresa y menos susceptibles de codificación sean, más defendible será la ventaja competitiva que proporcionen; serán más difíciles de identificar, primero, e imitar después por posibles rivales.¹⁴

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

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

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

Hoy se anuncia que el valor futuro¹⁵ estará centrado en el proceso creativo de comunicación y tal afirmación es muy acertada, solo que para ello debemos previamente tener muy claro con qué cliente queremos comunicarnos, qué queremos comunicarle y cuál es el soporte de valor en términos de ventaja que garantice el posicionamiento deseado. Todo ello implica trabajar con una filosofía de *marketing* y valorar las competencias de modo de crear la ventaja para ser competitivos.

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

Notas

- ¹ J. Fagerberg: "International competitiveness". *Economic Journal*, Volumen 98, 1988, pp. 355-374.
- ² M. Porter: "¿Dónde radican las ventajas competitivas de las naciones?", en *Harvard-Deusto Business Review*, 4to trimestre, 1990, p. 16.
- ³ F. Fajnzylber: "Competitividad internacional: evolución y lecciones", en *Revista CEPAL*, No 36, 1988.
- ⁴ Antonio Francés: *The competitiveness of european industria*, Routtededge, New York, 1994.
- ⁵ C. A. Michalett: *Competitiveness and internalization*, OCED, París, 1981.
- ⁶ European management forum: "Ventajas comerciales y competitivas: aspectos conceptuales y empíricos", en *Revista Información comercial*, No. 705, mayo, 1992.
- ⁷ J. Alic: "Evaluating industrial competitiveness at the office of the technology assesment", documento de trabajo, Universidad de Cambridge, 1987.
- ⁸ J. Mathis, J. Maziery, D. Rivaud-Danset: *La competitividad industrial*, Dunod, París, 1988.
- ⁹ Ver M. Porter: *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial Diana, México, 1985.
- ¹⁰ Ver M. Porter: *La ventaja competitiva de las naciones*, Plaza & Janes Editores, Barcelona, 1991, pp. 717-722.
- ¹¹ Ver M. Porter: *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial Diana, Mexico., p. 29.
- ¹² Ver G. Hamel y C.K. Prahalad: "El propósito estratégico", en *Harvard- Deusto Business Review*, 1er trimestre, 1990, pp 75-94.
- ¹³ F. E. Webster: "El 'nuevo' concepto del marketing", en *Revista Gestión* 6, Vol. 1, nov-dic., 1996, pp. 114-123.
- ¹⁴ Z. Fernández: "Algunas reflexiones sobre la competitividad empresarial y sus causas", en *Revista ICE*, mayo. Numero 705, España, 1992.
- ¹⁵ Ver "Relaciones nada virtuales", entrevista a Stan Rapp, en *Revista Gestión* 3, Vol. 4, mayo-junio, 1999.