



Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas

**“El Efecto de Entorno en el Rol del Marketing
en las organizaciones”**

Autora: Sol Quirno (Legajo: 10121)

Mentor: Roberto Dvoskin

Victoria, mayo de 2002

Quiero agradecerle en primer lugar a Roberto Dvoskin, por haberme guiado y ayudado en la elección del tema, y en el desarrollo de la tesis. También quiero agradecerle a Lucila Minvielle por haber estado presente en cada detalle; tanto metodológico como de presentación.

También quiero agradecerle a mis padres por haberme dado la posibilidad de estudiar en San Andrés y tanto a ellos como al resto de mi familia por haber estado presentes en todos los momentos importantes de mi carrera. Gracias a mi novio, por alentarme y acompañarme y por ponerle siempre tantas pilas.

Gracias también a mis amigas y amigos, con quienes compartí cuatro de los mejores años de mi vida. Gracias por hacer de esta etapa algo tan divertido y por haberme ayudado cuando los necesité.

A todos ustedes; gracias por ayudarme a cumplir este objetivo.



ÍNDICE



Universidad de
SanAndrés

INTRODUCCIÓN	1
EL ENTORNO ORGANIZACIONAL	9
1. CAMBIOS EN EL ENTORNO	9
2. CAMBIOS EN EL CONSUMIDOR	11
2.1 Estilo de vida	12
2.2 Cambios demográficos	22
LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	26
1. VÍNCULO ENTORNO – ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA	26
2. ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS	31
2.1 Orientación a la producción	32
2.2 Orientación al producto	33
2.3 Orientación a las ventas	34
2.4 Orientación al consumidor	34
3. ENLACE ORIENTACIÓN - CONSUMIDOR	37
3.1 Qué consumidor, qué orientación	41
LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	44
1. VÍNCULO ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA - ESTRUCTURA	44
2. LAS ESTRUCTURAS DE H. MINTZBERG	45
2.1 Burocracia – orientación a la producción	47
2.2 Adhocracia – orientación al consumidor	51
EL ROL DEL MARKETING	56
1. EL MARKETING EN LA BUROCRACIA MECÁNICA	56
1.1 El rol del marketing en la Burocracia Mecánica	57
2. EL MARKETING EN LA ADHOCRACIA	58

2.1 El rol del marketing en la adhocracia	60
3. ¿EL MARKETING CAMBIA DE ROL?	62
3.1 ¿Se necesita departamento de marketing?	64
EL MODELO	66
1. COMPLETANDO EL ANÁLISIS	66
1.1 Estrategia - entorno	67
1.2 Estructura . entorno	68
1.3 Estructura - estrategia	71
1.4 Marketing - entorno	72
1.5 Marketing - estrategia	73
1.5.1 Marketing – estrategia organizacional	73
1.5.2 Diferencia entre la labor del hombre de marketing y el estratega	75
1.5.3 Diferencias entre la definición de las disciplinas	77
CONCLUSIONES	79
BIBLIOGRAFÍA	87
GLOSARIO	91
ÍNDICE TEMÁTICO	96

ABSTRACT



Universidad de
SanAndrés

El objetivo del presente trabajo de investigación es analizar el rol del marketing en las organizaciones contemporáneas. La pregunta principal de la investigación es la siguiente: ¿de que manera inciden los cambios del entorno en la estrategia y estructura organizacionales y por lo tanto en el rol del marketing? De la misma, se desprende la siguiente hipótesis: *Debido a las características cambiantes del **entorno organizacional**, las **estrategias** y **estructuras** deben transformarse, apartándose consecuentemente el **marketing** de su rol **funcional** y orientándose a un rol más **estratégico**.*

Para verificarla, se estableció una secuencia de cambios. Primero se analizó el efecto de los cambios en el perfil del consumidor en la orientación estratégica de la organización. Luego, se estudió el modo en el que las estructuras organizacionales se debieron adaptar al cambio de estrategia y, finalmente, se analizó el rol del marketing en cada una de las estructuras.

Para efectuar el trabajo se utilizaron fuentes secundarias; libros, artículos periodísticos e información encontrada en la Internet. Se efectuaron tres tipos de análisis; un *análisis exploratorio* acerca de los diferentes cambios en el consumidor y de los vínculos propuestos, un *análisis descriptivo*, en el que se introdujeron los postulados principales de los autores que han tratado el tema en cuestión y, por último, un *análisis correlacional* entre las diferentes variables.

Se observó en primer lugar un claro cambio en el perfil del consumidor, del Antiguo al Nuevo consumidor. Paralelamente, y como consecuencia del cambio anterior, la orientación estratégica de la organización evolucionó de la orientación a la producción a la orientación al consumidor. A su vez, la necesidad de una adecuación de la estructura organizacional a ésta última, obligó a las organizaciones a abandonar las estructuras burocráticas en pos de formatos más flexibles y orgánicos como las adhocracias. Finalmente, se encontró que el rol del marketing ha evolucionado de un rol transaccional en las burocracias, a un rol relacional en las adhocracias. A su vez, al estudiar el vínculo entre la estrategia organizacional y el marketing, se arribó a la conclusión de que ambas disciplinas se han acercado notablemente, haciendo que el rol del marketing se vuelva más estratégico que funcional.

INTRODUCCIÓN



Universidad de
SanAndrés

“El ambiente comprende virtualmente todo fuera de la organización –su “tecnología” (la base de conocimiento que debe extraer); la naturaleza de sus productos, clientes y competidores; su establecimiento geográfico; el clima económico, político, y aún meteorológico en que debe operar, etc.” (Mintzberg; 1990:115)

Toda organización existe dentro de un ambiente que la contiene, compuesto por estos elementos, entre otros. Estos últimos se transforman continuamente y ello supone, para la organización, la necesidad de una continua adaptación a su medio.

El tema de investigación que se desarrollará en el presente trabajo de graduación es el efecto que los cambios en el entorno tienen en el rol que desempeña el marketing en las organizaciones. De manera que el **propósito de la investigación** es investigar el modo en el que se utiliza el marketing en las organizaciones contemporáneas.

Continuamente se producen cambios en el entorno percibido por las organizaciones. Los mismos, transforman como contrapartida varias de las premisas del mundo empresarial. Algunas de las transformaciones a las que se alude son; la aceleración de los cambios tecnológicos, la incipiente globalización, la continua crisis económica y la aparición de un nuevo tipo de consumidor. La existencia de cambios en el entorno percibido por las organizaciones que podrían llegar a implicar una mutación en la función del marketing tradicional es tratada por diversos autores. Según los mismos, estas transformaciones contextuales desafían las prácticas del marketing en gran medida.

La **pregunta principal** de la investigación es entonces la siguiente: ¿de que manera inciden los cambios del entorno en la estrategia y estructura organizacionales y por lo tanto en el rol del marketing? La utilidad de dar una respuesta al anterior interrogante es el establecimiento de un vínculo entre los cambios en el entorno y los diferentes aspectos de la organización; la estructura, la estrategia y el rol del marketing que, en consecuencia, deben adaptarse a ellos. La necesidad de esta adaptación resulta vital dado que su ausencia podría determinar el fracaso de la organización.

En base a lo dicho anteriormente, la **hipótesis del trabajo** es la siguiente:

*Debido a las características cambiantes del **entorno organizacional**, las **estrategias** y **estructuras** deben transformarse, apartándose consecuentemente el **marketing** de su rol **funcional** y orientándose a un rol más **estratégico**.*

Resulta de gran importancia en este estadio explicar los conceptos introducidos en la hipótesis, para evitar posteriores confusiones y asegurar que autora y lector hablan el mismo “idioma”.

Entorno

El entorno ha sido definido al comenzar esta sección. Se trata básicamente de todo lo que contiene o rodea a la organización y que, de alguna u otra manera, ejerce su influencia sobre ella. Toda organización existe dentro de un ambiente mayor, que incluye individuos, grupos, otras organizaciones, fuerzas de la tecnología y fuerzas sociales, todos ellos ejerciendo un impacto potencial y poderoso sobre la forma en que la misma opera (Nadler; 1992: 45) ¹

Organización

Por organización se entiende en este trabajo todo ente productor de bienes; toda empresa manufacturera (sin importar de que tipo de bienes). Esta clasificación se debe principalmente al hecho de que la mayor parte de los autores a los que se hará referencia a lo largo de la investigación se refieren a este tipo de organizaciones. Por otra parte, incluir a las empresas que ofrecen servicios presentaría una confusión, ya que uno de los temas que se tratará será la necesidad de incorporar el factor servicio a la oferta de productos. Por último, se podrían efectuar afirmaciones falsas de no restringir el estudio, debido a la existencia de varios tipos de organización, tales como las organizaciones sin fines de lucro, las asociaciones y las fundaciones, entre otras. Cabe aclarar, que los términos *organización* y *empresa* se utilizarán indistintamente.

¹ La traducción es propia.

Estrategia

Se aludirá a la estrategia en este trabajo con el término *orientación*. La orientación corresponde al modo en el que la empresa concibe la actividad del intercambio.

Estructura

La estructura de una organización puede ser definida como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas (Mintzberg; 1990: 6) Luego se analizarán en detalle los diferentes componentes de la misma.

Marketing

El marketing se define como la tarea de identificar, reconocer o formar necesidades y satisfacerlas. Una oportunidad de marketing existe cuando un vendedor identifica un grupo de suficiente magnitud cuyas necesidades están insatisfechas.

Rol Funcional

Un rol funcional es un papel desempeñado en un asunto determinado, caracterizado por su uso para fines prácticos o útiles.

Rol Estratégico

Un rol Estratégico es un papel desempeñado en el conjunto de la organización y que tiene como fin asegurar buenas decisiones mediante el seguimiento de reglas.

Una vez aclarados los términos principales de la hipótesis del trabajo se presentan los autores cuyas teorías constituyen el **marco teórico** de la investigación. Se exponen a continuación los principales libros de los especialistas en administración y marketing a los que se remitirá en las diferentes etapas.

Entorno organizacional

- KOTLER, Philip. *“El Marketing Según Kotler: cómo crear, ganar y dominar los mercados”*. Editorial Paidós, Barcelona, 1999.
- NADLER, David A. , GERSTEIN, Marc S. y SHAW, Robert B. *Organizational Architecture: designs for changing organizations*. Jossey – Bass Publishers. San Francisco, 1992.

Estrategia organizacional

- KOTLER, Philip. *“El Marketing Según Kotler: cómo crear, ganar y dominar los mercados”*. Editorial Paidós, Barcelona, 1999.
- SANTESMASES MESTRE, Miguel. *Marketing, Conceptos y Estrategias*. Ediciones Pirámide. Madrid, 1991.
- SCHNAARS, Steven P. *Estrategias de Marketing: un enfoque orientado al consumidor*. Editorial Díaz de Santos. Madrid, 1994.
- SCHOLLES, Kevan y JOHNSON, Gerry. *Dirección Estratégica: Análisis de la estrategia de las organizaciones*. Prentice Hall. Barcelona.

Estructura organizacional

- MINTZBERG, Henry. *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Editorial El Ateneo. Buenos Aires, 1990.

Marketing

- KOTLER, Philip. *“El Marketing Según Kotler: cómo crear, ganar y dominar los mercados”*. Editorial Paidós, Barcelona, 1999.
- KOTLER, Philip. *Marketing Management*. Editorial Mc. Graw Hill. Millenium Edition, 2000.
- MCCARTHY; Jerome E. *Basic Marketing, A Managerial Approach*. Richard D. Irwin, INC. Illinois, 1960.
- RAPP, Stan y COLLINS, Tom. *El Nuevo Rumbo del Marketing: Un gran giro en la concepción del mercado*. Mc. Graw - Gill. Madrid, 1991.

Nexo

- NADLER, David A. , GERSTEIN, Marc S. y SHAW, Robert B. *Organizational Architecture: designs for changing organizations*. Jossey – Bass Publishers. San Francisco, 1992.

En todas las etapas mencionadas se utilizarán tanto artículos periodísticos, como otros libros. El libro incluido como nexo es aquel que presenta un modelo que permite asociar al entorno con la estrategia, a esta con la estructura y a ésta con el marketing. En la última etapa, en la que se planteará un modelo propio y se establecerán nuevos nexos se utilizarán los modelos de otros autores, pero se introducirán más adelante.

Se presentan seguidamente las **etapas** que se seguirán en la investigación detallando en cada caso el tema particular que se tratará y estableciendo el vínculo con la etapa precedente.

ETAPA #1: ENTORNO

ANTIGUO CONSUMIDOR \Rightarrow NUEVO CONSUMIDOR

ETAPA #2: ESTRATEGIA

ESTRATEGIA TIPO A \Rightarrow ESTRATEGIA TIPO B
(para antiguo consumidor) (para nuevo consumidor)

ETAPA #3: ESTRUCTURA

ESTRUCTURA TIPO A \Rightarrow ESTRUCTURA TIPO B
(acorde a estrategia tipo A) (acorde a estrategia tipo B)

ETAPA #4: MARKETING

MARKETING A \Rightarrow MARKETING B
(de acuerdo a estructura A) (de acuerdo a estructura B)

ETAPA #5: EL MODELO



Fuente: Elaboración propia

La secuencia lógica, y que se seguirá en este trabajo, es la que supone que el o los cambios disparadores se dan primero en el entorno percibido por la organización. En respuesta a ellos la organización diseña y modifica su estrategia. Esta última luego determina la

estructura necesaria para su implementación. Finalmente, el cambio en la estructura muestra una clara modificación en el rol que cumple el marketing en las organizaciones, (ver flechas grises).

Sin embargo, esta secuencia, como se muestra mediante las flechas azules, no es absolutamente lineal. Ello se debe a varios motivos. En primer lugar, la elección de la estrategia está estrechamente relacionada con la estructura existente a priori en la organización. De manera que al escoger una estrategia la estructura siempre actúa como condicionante. A su vez, la manera en la que se percibe el entorno depende en gran medida de la estrategia existente en la compañía. En tercer lugar, el entorno también influye sobre la estructura organizacional directamente, dependiendo esta última de la estabilidad y la complejidad del mismo.

El desarrollo del trabajo se dividirá en cinco capítulos, cada uno comprendiendo una de las etapas del cambio antes descrito. En el primero de ellos se explicarán los principales cambios que se han desarrollado en el entorno percibido por la organización y la manera en la que afectan o condicionan a la empresa contemporánea. Los cambios se resumirán en uno solo de los componentes del entorno: el consumidor.

En el segundo capítulo se hará referencia a la estrategia empresarial (con el nombre de orientación estratégica), haciendo alusión primero al modo en el que la misma se haya condicionada por el entorno. Una vez hecha esta explicación se expondrá la orientación estratégica que se considera más apta dadas las condiciones específicas del entorno descrito en el primer capítulo. Lo anterior implica la introducción de las orientaciones estratégicas correspondientes a los dos tipos de consumidor, diferenciados a raíz de los cambios explicados con anterioridad.

La tercer etapa se iniciará con una explicación de los tipos de estructura organizacional y del modo en el que la orientación estratégica influye en la misma. Seguidamente se hará mención a la estructura organizacional óptima para cada una de las orientaciones estratégicas expuestas en el capítulo anterior.

En el cuarto capítulo se demostrará la manera en la que cambia el rol del marketing en las organizaciones dado el cambio en la estructura organizacional introducida en el capítulo

tres. Se estudiará entonces la función del marketing en cada una de las estructuras presentadas a priori.

En la quinta parte de este desarrollo se expondrá un modelo ideado por la autora que intentará mostrar como la relación entre el entorno, la orientación estratégica, la estructura y el marketing no es absolutamente lineal, como ya se comentó.

Finalmente se esbozarán las principales conclusiones del trabajo y los aportes que se puedan efectuar a la doctrina, si los hay.

A lo largo de la investigación se irán respondiendo una serie de interrogantes relacionados con el objetivo general presentado anteriormente. Se trata de **preguntas específicas** que se desprenden de la pregunta central y que servirán de guía para llevar a cabo el estudio.

1. ¿Cómo se ha transformado el consumidor a lo largo de los años?
2. ¿Cómo deben modificarse las orientaciones estratégicas en relación a esta transformación del consumidor?
3. ¿Qué orientación organizacional es más apta para cada tipo de consumidor?
4. ¿Se ha vuelto obsoleta alguna orientación?
5. ¿De qué manera se estructura la organización si ésta está orientada al producto?, ¿y si está orientada al cliente?
6. ¿Qué función cumple el marketing en la estructura burocrática?, ¿y en la adhocrática?
7. ¿Cómo cambia el rol del marketing cuando la organización cambia su estructura burocrática por una orgánica?
8. ¿Cómo se vinculan la estrategia y el entorno?, ¿la estructura y el entorno?, ¿y el marketing y el entorno?.
9. ¿Cómo se relacionan el marketing y la estrategia?, ¿ha cambiado esta relación a lo largo del tiempo?.

Como puede apreciarse, son los interrogantes planteados a priori los que permitirán concluir el modo en el que los cambios en el entorno afectan el rol del marketing. A su vez, permitirán dar sustento al modelo propuesto en la quinta etapa de la investigación.

Para concluir esta primer sección introductoria, se explica a continuación la **metodología** que se utilizará en el trabajo. Para poder hacerlo es preciso recordar nuevamente la hipótesis de la investigación; *Debido a las características cambiantes del entorno organizacional, las estrategias y estructuras deben transformarse, apartándose consecuentemente el marketing de su rol meramente funcional y orientándose a un rol más estratégico.*

Como se puede inferir a partir de la hipótesis, existe una *variable independiente* y tres *variables dependientes*. La primera de ellas resulta ser el entorno (que en este trabajo equivale al consumidor), es decir, aquello que al modificarse produce un cambio en las demás variables. Las variables dependientes son por lo tanto la estrategia, la estructura y el marketing, de manera que son ellas las que soportan el efecto en la transformación del entorno.

En el presente trabajo se efectuarán tres tipos de análisis. Se comenzará con un *análisis exploratorio* acerca de los diferentes cambios en el consumidor y de los vínculos propuestos. Luego se efectuará un *análisis descriptivo*, en el que se introducirán los postulados principales de los autores que han tratado el tema en cuestión. Por último, se efectuará un *análisis correlacional*, pero no en el sentido estricto del término. Es decir, se establecerá un vínculo entre las diferentes variables pero será una relación teórica, que no se verificará experimentalmente.

Concluida la explicación del propósito del trabajo y planteadas la hipótesis, los términos ambiguos, la bibliografía principal, las variables a estudiar, la metodología y las etapas de la investigación; se procederá a continuación con el primero de los capítulos propuestos.

I

EL ENTORNO ORGANIZACIONAL



Universidad de
San Andrés



El entorno está constituido por todas aquellas fuerzas que rodean a la organizaciones. Sus componentes principales -los mercados, los consumidores, los clientes, los proveedores, los entes reguladores, el gobierno, las condiciones tecnológicas, los sindicatos, los competidores, los grupos de interés y las instituciones financieras- afectan de manera distinta a cada organización. A pesar de ello, existen ciertas fuerzas o componentes del entorno que afectan, en mayor o menor medida, a todas las organizaciones.

A estos últimos componentes del entorno organizacional es a los que se hará referencia en este trabajo, ya que interpretar cada una de las formas en las que es percibido en entorno sería no solo confuso sino también imposible. Se comenzará este capítulo delineando aquellos cambios de mayor importancia que se han desarrollado en el entorno percibido por las organizaciones en la última década y que ningún ente puede darse el lujo de subestimar.

1. CAMBIOS EN EL ENTORNO

Hace ya varias décadas ha entrado el entorno como actor en el mundo empresarial. Entre los '70 y los '80, "la inquietud se desplazó naturalmente al mundo externo de los mercados; las industrias, y las tendencias del ambiente empresario. Esta visión "hacia fuera" trajo aparejada una inquietud impostergable por el posicionamiento competitivo" (Hickman y Silva; 1992: 66). Este interés por el entorno incluso dio lugar a lo que se ha denominado el *enfoque ambiental*, según el cual la estrategia esta determinada exclusivamente por los cambios en el exterior de la empresa.

Los cinco factores ambientales principales que afectan el funcionamiento organizacional contemporáneo son; a.) la tecnología, b.) la globalización, c.) las privatizaciones, d.) la desregulación y e.) la existencia de un consumidor racional e informando (Kotler; 1999: 18). A su vez, a.) la intensificación de la competencia, b.) la sobreoferta a nivel mundial y c.) la entrada de nuevos actores a la fuerza laboral, ejercen influencia y presión sobre las organizaciones (Nadler;1992: 3).

Sin embargo, esta categorización de variables posee una característica fundamental que impide que se las tome por separado para analizar su efecto en la estrategia, estructura y

marketing empresarial: no son ni mutuamente excluyentes ni simultáneamente exhaustivas. Ello implica que no son independientes. ¿Cómo se va a analizar el efecto de la tecnología y de la globalización por separado sobre la estrategia organizacional si la globalización es facilitada por medio de la tecnología?. A su vez, ¿cómo se pueden separar la globalización y la intensificación de la competencia si la segunda es, en parte, producto de la primera?

De manera que se optó por escoger uno solo de los factores cambiantes del entorno: **El Consumidor**. Se consideró la opción más acertada ya que todos los demás factores inciden en el comportamiento del consumidor, ya sea porque el mismo de encuentra frente a una oferta cada vez mayor de productos, porque posee la posibilidad de utilizar nuevos medios de comunicación, porque es el más afectado por la continua crisis económica o porque tiene acceso a información pertinente a organizaciones a lo largo de todo el globo, vale decir, pertenece a una “aldea global”. El modo en el que cada uno de los factores incide en los consumidores se verá más adelante, cuando se delimite el perfil del mismo.

1.1 El componente del entorno elegido: El Consumidor

El consumidor fue elegido como factor principal ya que es afectado en mayor o menor medida por todas las demás transformaciones, como se explico anteriormente. A su vez, fue elegido ya que es, en última instancia, el actor principal en el mundo empresarial contemporáneo (Schnaars; 1994: 348).

Para comenzar el análisis se introducirán los principales cambios que se han experimentado en términos de comportamiento del consumidor. A partir de allí se delinearán dos tipos de consumidor: el **ANTIGUO CONSUMIDOR** y el **NUEVO CONSUMIDOR**. Este cambio se utilizará luego para explicar la transformación producida en la estrategia organizacional.

Para evitar generalizaciones erróneas se buscó información acerca del consumidor argentino contemporáneo. Si se remitiera a un consumidor tipo global probablemente se estarían cometiendo sesgos importantes debido a las diferencias culturales y coyunturales entre los diversos países.

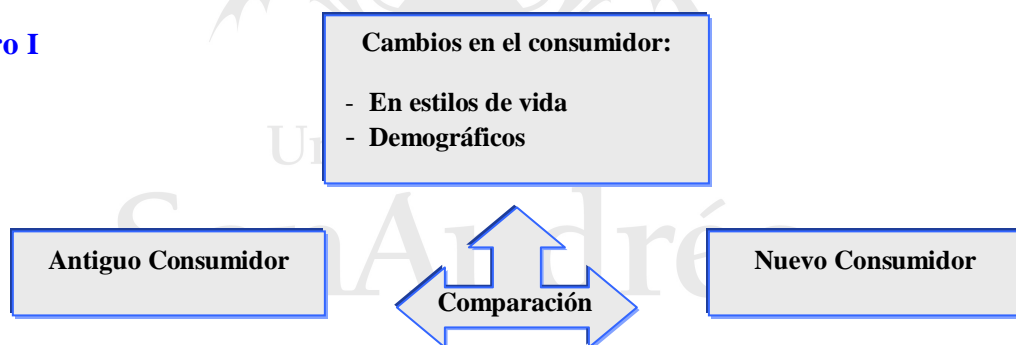
El consumidor resulta entonces disparador de la investigación. Para poder analizar el cambio en el entorno, que equivale ahora a cambio en el consumidor (a partir de la elección de la variable a tener en cuenta), se hará un análisis de los cambios en:

1. Estilo de vida
2. Demografía

Las anteriores se consideraron las variables más útiles debido a dos motivos fundamentales. En primer lugar, se pueden incluir en las mismas una gran diversidad de cambios, que van desde lo hábitos de compra hasta la composición de los hogares. En segundo lugar, porque se consideraron las más aptas para luego establecer una diferenciación entre los dos tipos de consumidor.

Dado que la investigación corresponde al consumidor argentino en general, se incluirán en su mayoría datos específicos del país. No obstante, se hará referencia a su vez a ciertos libros y papers que aluden al cambio del consumidor en general, amén de las barreras geográficas.

Cuadro I



Fuente: elaboración propia

2. EL CAMBIO EN EL CONSUMIDOR

Los datos observados se han dividido en los dos grupos mencionados con anterioridad. Como se podrá ver, el primero corresponde a las modificaciones que se han ido observando en el estilo de vida del hombre, no sólo en cuanto a la asignación de su tiempo, sino a las exigencias que le impone la crisis económica. Los consumidores valoran el tiempo, aunque no siempre en detrimento del dinero, que hoy juega un papel importante dada la situación de la economía.

Dentro de esta sección se han incluido a su vez dos características del consumidor que no corresponden precisamente al estilo de vida, sino al modo en que los mismos toman la

decisión de compra de un producto o servicio. Es decir, a la falta de lealtad a las marcas y la hiperracionalidad. Adentrarse en profundidad en este tema implicaría analizar las teorías acerca del comportamiento del consumidor, lo cual sobrepasa los intentos de este apartado.

El segundo grupo de cambios al que se hará alusión en este apartado, corresponde a los cambios demográficos. Entre estos, se pueden destacar el cambio en la composición familiar, en el rol de la mujer en la sociedad y en la distribución de la riqueza.

2.1 Estilo de Vida

2.1.1 Contando cada minuto ... , cambia el costo de oportunidad del tiempo

“El costo de oportunidad del trabajo se está volviendo cada vez más alto, y esto se traduce directamente en la preferencia por modalidades como el delivery o entrega a domicilio, los cajeros automáticos y la banca telefónica (o por Internet), que permiten ahorrar colas engorrosas en los bancos, y también en la proliferación de locales de comida rápida” (Universo Económico; 2001: 13).

“Los consumidores buscan valor a cambio de su tiempo, no solo valor a cambio de su dinero” (Rapp y Collins; 1991: 6). En un contexto en el que casi toda la familia está inserta en el mercado laboral y en el que el ritmo de vida se ha acelerado considerablemente, la rapidez de las transacciones comerciales se ha convertido en una premisa. Ya no es común disponer de largas horas para trasladarse a un hipermercado y realizar compras gigantescas para toda la semana.

Como se verá más adelante, el consumidor argentino le otorga hoy un valor considerable a su dinero, debido a la acentuada crisis económica por la que atraviesa al país. No obstante, también valora el tiempo que, en tiempos de crisis, se dedica al trabajo extra y, en cada vez más casos, a la búsqueda del mismo.

En relación a esta falta de tiempo, se puede destacar la transformación de los canales de venta. Los mismos, se han vuelto más abarcativos, ofreciendo varios servicios en el mismo establecimiento. Tal es el caso de las estaciones de servicio con restaurantes, de los locutorios con servicios de correo, los sanatorios con máquinas para el pago de cuentas y extracción de dinero y de los hipermercados con servicio de bar, tintorería, revelado de

fotos y farmacia, entre otros. De manera que el modelo de negocios abierto las 24 hs. es producto de este cambio en los horarios del consumidor, así como la valoración de la cercanía. Han resurgido los autoservicios y los negocios de barrio, a los que los clientes recurren varias veces en la semana en busca de productos faltantes.

Lo que se observa hoy en Argentina es lo que se ha venido gestando desde 1992 en el mundo desarrollado:

“Mientras los consumidores argentinos se entregan a su pasión por los shoppings y los hipermercados, en los países desarrollados ya se está inventando una nueva generación de tiendas y sistemas de distribución minorista, más a tono con el siglo XXI” (Mercado Digital; 1992:1).

“El auge avasallante del hipersupermercado, que se produjo con fuerza en la primera mitad de los '90, tendió a desacelerarse. Aparecieron nuevos formatos para captar una porción importante del consumo de aquellos compradores con poco tiempo, para quienes el traslado a un hipermercado implica una opción molesta para ser realizada seguido” (Universo Económico; 2001: 12).

El tiempo del traslado no es el único motivo por el cual los autoservicios han ganado poder. La falta de transporte y el surgimiento de tiendas hard discount de mayor proximidad han perjudicado a su vez a los hipermercados. Existe también una tendencia a hacer compras grandes en el supermercado, y a volver al autoservicio en la semana para compras más pequeñas.

De manera que el tiempo adquiere un valor mucho mayor en los inicios de este nuevo siglo. La tendencia a tener cada vez menos tiempo disponible es producto fundamentalmente de la inserción en el mercado laboral de casi todos los miembros de la familia y del ritmo de vida acelerado que se ha impuesto en la sociedad. Las consecuencias de este cambio de hábito son; - el resurgimiento del autoservicio,- la aparición de los hard discount (para aquellos que no frecuentan los hipermercados por el costo de traslado) y - la visita frecuente a los negocios de barrio.

2.1.2 Lealtad en descenso

Los consumidores han dejado de priorizar las marcas como lo hacían antes. En primer lugar, porque la situación económica no se los permite. La recesión económica hace que los clientes le presten mayor atención a los precios. El segundo motivo por el cual la lealtad a la marca ha declinado ha sido el surgimiento de las denominadas marcas blancas y segundas marcas, presentes sobretudo en los supermercados. “La habilidad de los fabricantes para copiarse de los productos que han tenido mayor éxito, así como los saltos entre una marca y otra propiciados por descuentos tentadores, son dos factores que están debilitando seriamente el poder de la lealtad a la marca en muchas categorías” (Rapp y Collins; 1991: 13)

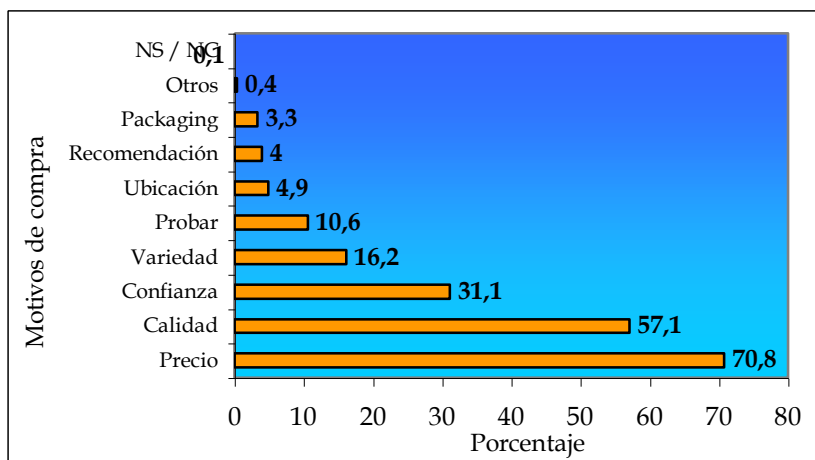
A pesar de que las marcas tradicionales generalmente gozan de la ventaja que les otorga la confianza y la calidad, hoy las marcas propias (en el caso de los supermercados), han ganado una importante participación en el mercado. Lo anterior se debe sobretudo a la confianza que los consumidores le tienen al supermercado, a la ya mencionada diferencia de precios y al hecho de que los productos resultan ser de buena calidad en relación a sus precios.

Existen tres factores que causan, en conjunto, la disminución en la lealtad a las marcas. Estos son; la disminución de la relación coste / eficiencia de los medios, el aumento en el coste y la ineficacia de las promociones de ventas con reducción de precios y el creciente poder de los detallistas (Rapp y Collins; 1991:15).

Cabe mencionar que la lealtad a las marcas depende, en gran medida, del producto del cual se trata y de la demografía. Un consumidor con alto poder adquisitivo puede ser leal a la marca de autos que utiliza pero no a la de pasta dentífrica. A su vez, un consumidor de baja clase social, puede ser más leal a ciertas marcas que uno de alto nivel social. De manera que “la lealtad de la marca también varía según la demografía. Las familias <<obreras triunfadoras>> han demostrado mayor lealtad a las marcas que el consumidor promedio” (Rapp y Collins; 1991:14).

A continuación se introduce un gráfico que muestra los motivos principales por los cuales los consumidores optan cada vez más por las marcas propias de los establecimientos en los que realizan sus compras.

Gráfico I Principales motivos por los que compra productos de marca propia



Fuente: ACNielsen / Customized Research Services

Como puede observarse, el precio juega un papel de gran importancia a la hora de elegir un producto, lo cual es consistente con las afirmaciones hechas anteriormente. A su vez, la calidad es un “must” en esta época, en la que obtener participación de mercado sin calidad no se concibe. El tercer motivo más mencionado es el de la confianza del consumidor en el supermercado, la cual esta claramente asociada a la calidad. No se mencionarán uno a uno todos los motivos. El objetivo de incluir el gráfico es mostrar la importancia que le da el consumidor tanto al precio como a la calidad.

Las marcas propias han pasado a formar parte del grupo conocido en la jerga como “no marcas”, que incluye a su vez las B – brands y las segundas marcas o marcas desprecio. Las B – brands son aquellas marcas que carecen de posicionamiento, mientras que las segundas marcas pertenecen a productos de fabricantes de primeras marcas que las venden a menores precios. El segmento de las no marcas ha crecido de un 31 % a un 38 % en el último tiempo (Barros; 2001: 86).

La infidelidad está estrechamente relacionada con la vasta cantidad de opciones a las que se enfrentan los consumidores. Las compras por impulso son cada vez menores, “el consumidor de esta época, dicen los expertos, es infiel – solo es leal al buen precio y a la calidad, no a la marca- , ama las novedades, y busca la conveniencia y gratificación personales, no el status” (Mercado Digital; 1992: 2).

La lealtad a ciegas está desapareciendo a su vez merced a la cantidad de información que posee el consumidor. Este último, a diferencia de tiempos anteriores, tiene acceso a una cantidad mucho mayor de información. “Tenemos acceso a una cantidad enorme de libros, revistas de todas partes del mundo. El consumidor busca más información a la hora de tomar una decisión, busca conocer todas las características, no solo del producto que va a elegir, sino también de la empresa que lo produce, de sus normas de seguridad, de su rol en la conservación del medio ambiente, de su aporte a la sustentabilidad de la economía” (Serra; 2001: 2)

En resumen, los consumidores han dejado de ser marquistas por tres motivos principales; - la vasta cantidad de opciones producto del surgimiento de marcas propias y segundas marcas, - la cantidad de información disponible en cuanto a los productos y a las empresas que los ofrecen, - el buen precio y la calidad de los productos de marca desconocida o de marcas propias. A raíz de todas estas razones, la marca está dejando de ser el atributo diferenciador y determinante de las compras.

2.1.3 Con bolsillos pequeños

La recesión por la que atraviesa el país hace un cuatro años hace que los consumidores contemplen el factor precio en mayor medida y prioricen menos las marcas tradicionales. La crisis argentina tiene sus orígenes a mediados de 1998, momento en el que la tasa de crecimiento del PBI se hizo negativa durante dos trimestres consecutivos (Corea; 2002: 1).

“La realidad argentina muestra indicadores alarmantes, con una tendencia negativa que se profundiza. Más de la cuarta parte del país vive por debajo de la línea de pobreza y un 54 % percibe un salario inferior a \$ 500 por mes” (Ficarra; 2001: 19).

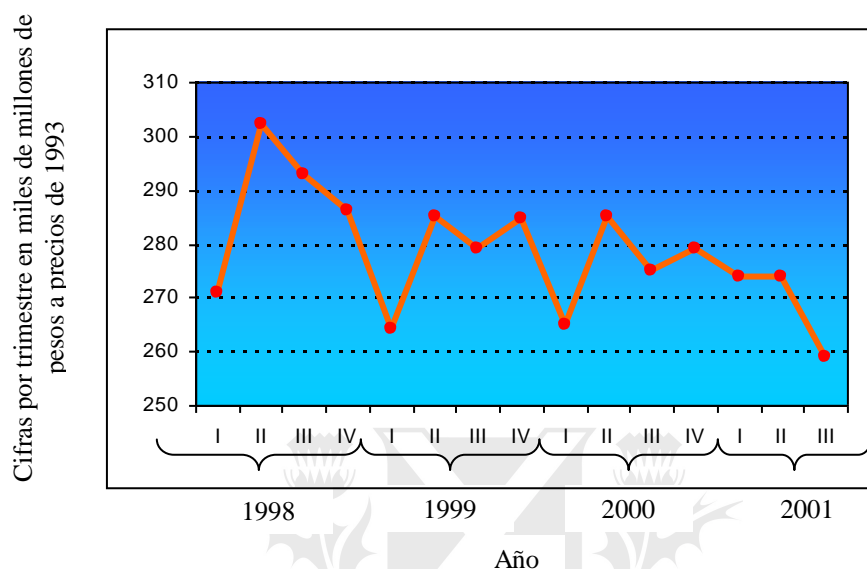
Lo anterior conduce a una contracción del gasto, lo cual, sumado a los altos índices de desempleo y la enorme incertidumbre del consumidor hacen de la venta una actividad cada vez más compleja. El comprador exige hoy, entre otros atributos, precios bajos.

La crisis económica podría interpretarse como **dato de coyuntura**. Sin embargo, en este trabajo se toma como un dato estructural debido a tres motivos fundamentales. En primer lugar, la misma se ha venido gestando hace aproximadamente cuatro años. En segundo

lugar, la recesión se haya en su punto más crítico y se ha acentuado descomunalmente en estos últimos meses.

Gráfico II

Evolución del PBI



Fuente: Dirección Nacional de Cuentas Nacionales. INDEC

Por último y producto de las dos anteriores existen bajas probabilidades de que la crisis desaparezca.

“A principios de año, cuando Eduardo Duhalde llegó al poder en Argentina, su equipo económico calculaba una caída del 2,6% para el PIB en 2002. Ahora, señaló ayer Todesca, "hemos hecho una variación muy negativa, pero realista", que deja en el 5% el crecimiento negativo previsto para el conjunto del año. Hace apenas unos días, el Gobierno se lamentaba de que para recuperar los niveles de PIB del primer semestre de 1998, cuando el país inició la recesión, Argentina necesitaría crecer un 21% en los próximos dos años”²

Como puede verse entonces, se estaría cometiendo un error mucho más grave de subestimarse la situación económica al analizar al consumidor argentino contemporáneo.

Debido a la persistente crisis económica, ha bajado el consumo en todos los niveles sociales y el escenario previsto hace diez años se ha hecho realidad: “El analista de

² “El PIB de Argentina caerá un 5% más este año, el doble de lo previsto, y la inflación llegará al 15%”. *Estrella Económica*. <http://www.estrellaeconomica.com/020128/economia/argentina.htm>.

mercado Héctor Pessah sostiene que la pobreza va a ser un problema político importante de fin de esta década. Elsa Usandizaga dice que la sociedad se está polarizando cada vez más entre ricos y pobres” (Mercado Digital; 1992: 3). Se expandirá sobre este tema en el apartado de los cambios demográficos.

La Argentina está sufriendo una crisis económica desde el primer semestre de 1998, en el que se registraron los primeros índices negativos en términos de PBI. Los indicadores más alarmantes de esta crisis son; - las elevadas tasas de desempleo, - la reducción en el consumo; y – la brecha entre ricos y pobres. Esto hace que el factor precio sea para el consumidor argentino, una variable cada vez más importante.

2.1.4 De Informados a Sobreinformados

Los canales de comunicación a través de los cuales las organizaciones llegan a los consumidores han aumentado, causando una sobrecomunicación que no hace más que confundir a estos últimos. No sólo han surgido nuevas formas de llegar al cliente, tales como la Internet sino que, a su vez, los canales tradicionales han sufrido una serie de modificaciones en la última década. La televisión por ejemplo presenta hoy una oferta mucho mayor de canales y programas que hacen que los televidentes se enfrenten a una cantidad mucho mayor de publicidad y, a raíz del zapping y del exceso de información, registren una reducida parte de los mensajes recibidos. De manera que la publicidad por medio de la televisión ha dejado de ser tan efectiva como lo era antes. Lo anterior obliga a las organizaciones a emitir mensajes simples y claros a los consumidores.

Amén de la eficiencia comunicacional, la tecnología permite que los consumidores accedan a información de empresas a lo largo de todo el mundo. En el caso del argentino, este tema está estrechamente vinculado con el tema de la tecnificación de los hogares. La tecnología ha entrado en los hogares argentinos, y se ha ganado su espacio sobretudo en las familias de mayor poder adquisitivo. “Por ejemplo, casi el 75 % de los hogares ABC1 incluidos en el Estudio Nielsen de Hábitos y Actitudes, tienen computadora personal, y en ese segmento socioeconómico el novedoso DVD, que permite ver películas con alta calidad digital, alcanza una penetración del 5,5 %, en tanto que los abonos a la ya instalada televisión satelital no alcanzan a cubrir 4,7 % de esas viviendas” (Barros; 2001: 70).

La Argentina podría constituir un caso de estudio debido a la alta proporción de hogares del segmento ABC1 equipados con banda ancha. Lo anterior indica un gran uso de Internet y aplicaciones asociadas (Barros; 2001: 70).

El medio de comunicación mas poderoso y con presencia en hogares de todos los niveles socioeconómicos continúa siendo la televisión. Esta última tiende a reemplazarse únicamente por modelos más modernos y por pantallas de más pulgadas, en el caso de los segmentos más pudientes.

Se sostiene que el consumidor promedio en la Argentina del siglo XXI es un consumidor mucho más informado fundamentalmente a raíz del acceso a nuevos medios de comunicación, la Internet siendo la principal innovación de la década del '90. Varios otros medios han sufrido modificaciones, tales como la T.V. que cada día ofrece una mayor cantidad de canales y programas. De este modo, el consumidor tiene acceso a una cantidad mucho mayor de información, tanto nacional como internacional.

2.1.5 Opciones en aumento...

El consumidor actual tiene mucho de donde elegir. Se encuentra sobreexpuesto a bienes y servicios que surgen permanentemente. “El cambio en los canales de distribución potencia esta posibilidad de escoger entre numerosas opciones. Así, busca lo que se acerca a su deseo, aún cuando esto implique cambiar permanentemente de proveedor” (Serra; 2001: 2). Esta proliferación de productos y servicios se relaciona, en gran medida, con tres temas, dos de los cuales ya han sido tratados. En primer lugar la industria de la copia se ha consolidado. Las copias se logran cada vez más de manera más económica, contribuyendo en la creación de la “economía de la abundancia”.

En segundo lugar, el avance de las telecomunicaciones le permite a los consumidores acceder a los productos ofrecidos por organizaciones a lo largo de todo el mundo. Internet juega un papel no sólo como medio de comunicación sino a su vez como medio de distribución, lo cual implica una disponibilidad de una cantidad mucho mayor de productos para aquellos con acceso a la *world wide web*. Por último, el surgimiento de las marcas propias y segundas marcas representa a su vez un aumento en la cantidad de productos con los que se enfrentan los consumidores a la hora de elegir un producto.

De manera que merced a, - la facilidad de copia, - el avance de las telecomunicaciones y – el surgimiento de marcas propias, los consumidores se encuentran frente a una cantidad de opciones mucho mayor. Esta última dificulta y complejiza en gran medida el proceso de decisión de compra.

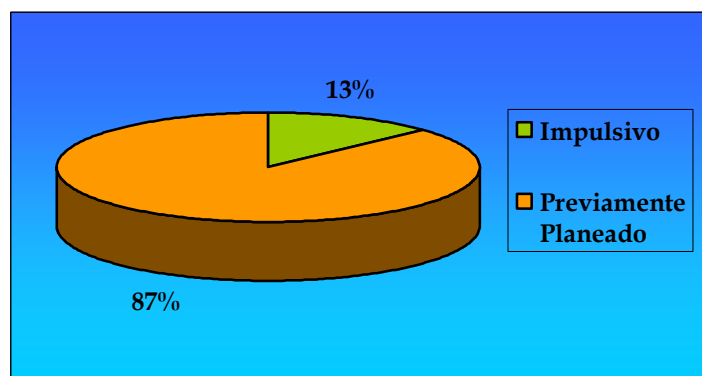
Los siguientes *dos* cambios son producto de la suma total de las modificaciones que se han delineado hasta aquí:

2.1.6 Cada día más racionales y exigentes

Los consumidores ya no son los mismos, a la hora de efectuar su compra o en el momento de la verdad, como lo denominan algunos, el cliente está mucho más informado que antes, posee menos tiempo y dinero para efectuar sus compras, y es menos leal a las marcas tradicionales.

En consecuencia, “hoy comienza a aparecer con más frecuencia la racionalidad en los consumidores. Esto implica que no hay fidelización a las marcas, salvo en los segmentos de alto poder adquisitivo, y la decisión de compra se produce en el punto de venta” (Ficarra; 2001: 18) Como se puede ver, la racionalidad está determinada por todas las variables introducidas, el menor tiempo, poder adquisitivo y lealtad, e implica que las compras por impulso son cada vez más reducidas.

Gráfico III Compras por impulso vs. compras programadas



Fuente: “Consumidores frente a la góndola: el momento de la verdad”. Mercado Digital.

“La sociedad se convirtió en una suerte de “expedición Robinson”, aquel programa en que cada participante podía elegir sólo un objeto para llevarse a la isla. Entonces ahora el

desafío es ¿con qué me quedo, qué objeto elijo? Ya no puedo seguir consumiendo como antes, tengo que achicarme y elegir” (Corteletti; 2001: 3).

En cuanto al tema de la exigencia, al ser los consumidores mucho más racionales, no aceptan tener que elegir entre dos características excluyentes. Se exige ahora más de un atributo por producto y no uno solo, como podría ser el precio o la calidad. Esto se debe en parte, a que generalmente cuanto más se recibe, más se espera.

Producto de las exigencias del consumidor, es el nacimiento de las líneas 0 – 800 a través de las cuales el mismo efectúa sus quejas y manifiesta su opinión. En lugar de ser la fuerza del productor la que impone el producto al consumidor, es al revés. “Se habla de prosumidores, es decir, consumidores que tienen cada vez más voz en la definición del proceso de desarrollo de productos” (Serra; 2001: 2).

2.1.7 De consumidores pasivos a participantes activos

Estamos frente a la existencia de consumidores cada vez más activos en términos de participación en las decisiones acerca del diseño y distribución de los productos. Ello es resultado, en gran medida, de la aparición de la Internet. Esta última, es el primer medio de comunicación interactivo, en el que el consumidor opta por establecer un diálogo con el oferente.

La característica diferenciadora por excelencia de la Internet es la interactividad que trae aparejada. “Ya no hay un emisor activo y un receptor pasivo: en todo caso, hay un emisor activo y un receptor proactivo” (Costa; 2001: 198). Así, la interactividad del mensaje le quita su carácter lineal y unidireccional, otorgándole al consumidor un poder antes inimaginable.

La racionalidad y exigencia características del nuevo consumidor se deben por lo tanto a; - la falta de tiempo, - la falta de lealtad, - la cantidad de información y – el mayor número de opciones. Las telecomunicaciones interactivas le han permitido a su vez manifestar esas exigencias e imponerse sobre el productor.

2.2 Cambios demográficos

2.2.1 La familia tipo se desdibuja

Las familias han cambiado notablemente su composición. Ya no predominan los matrimonios con dos hijos sino que estamos frente a una proliferación de distintos tipos de constitución familiar. Entre los últimos se pueden mencionar los solos y solas, los DINK (doble ingreso, sin hijos), la gran cantidad de parejas divorciadas, las madres solteras y los grupos familiares tradicionales.

Uno de cuatro hogares de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires está formado por una sola persona y más de un 20 % de los grupos familiares esta constituido por dos personas. Es necesario considerar hoy en día todas estas variantes en la composición familiar, ya que de ellas pueden surgir nuevas oportunidades de mercado mientras otras pueden resultar obsoletas (Universo Económico; 2001: 13).

“El modelo de grupo familiar ha cambiado. La edad media para contraer matrimonio se encuentra más cerca de los treinta que de los veinte, y el control de la natalidad es una realidad en nuestros días” (Serra; 2001: 1).

De manera que ya no se piensa en la familia tipo como aquella formada por una pareja y dos hijos, sino que se está experimentando un aumento en la variedad de composiciones familiares. Éstas innovan no solo en la etapa de la vida en la que se constituyen sino a su vez en la cantidad de hijos que sustentan.

2.2.2 La mujer se reubica

La mujer ha cambiado su rol en la sociedad reiteradamente a lo largo de los años. Siempre fue en pos de una mayor participación, la cual hoy se manifiesta en una notable inserción en el circuito laboral. Se han visto obligadas y motivadas a ocupar un rol prácticamente igual al de los hombres dentro de la sociedad y del ámbito de la familia. Son numerosas las mujeres que estudian carreras de grado y posgrado y combinan la crianza de sus hijos con largas jornadas laborales.

Este fenómeno se ha visto impulsado no sólo por la necesidad de la mujer de sentirse parte del mundo laboral, antes casi exclusivo del sexo masculino, sino que el motor ha sido a su vez la urgencia económica que experimentan varios hogares. Incluso, este cambio se ha

visto fomentado también por las transformaciones en la composición de las familias delineadas a priori. Son muchas las mujeres que viven solas, las madres solteras, y las que precisan de su sueldo además del de su pareja.

Lo anterior supone un claro cambio en los hábitos de consumo, no sólo de las mujeres sino de las familias en su conjunto. Está vinculado a su vez a la falta de tiempo delineada, la cual se manifiesta en menos horas dedicadas por las mujeres a las compras, las tareas del hogar y los hijos, a veces muy a pesar suyo.

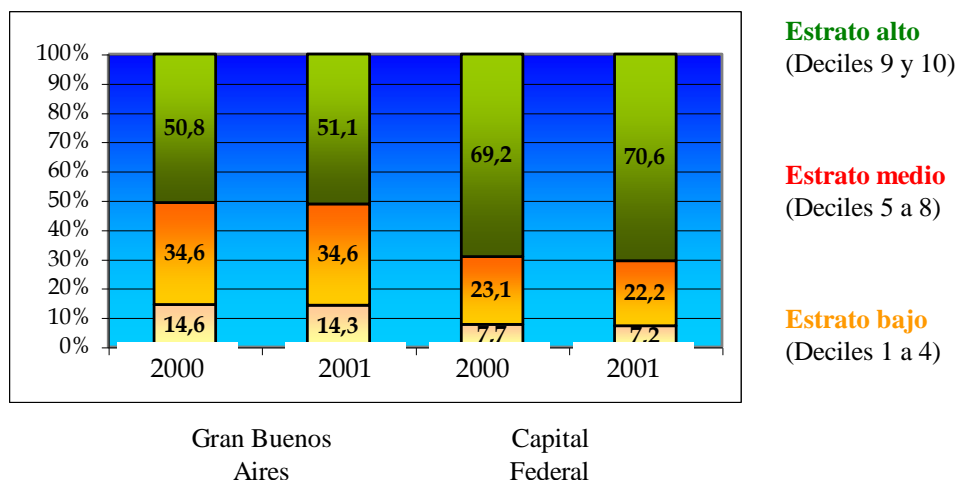
Otros factores que han impulsado este aumento en la participación de la mujer en el mercado laboral han sido: el surgimiento de gran cantidad de trabajos relacionados con el intelecto más que con la fuerza y la aparición del denominado teletrabajo (el que se realiza en tiempo real desde el hogar) (Serra; 2001: 2).

Nos encontramos entonces frente a una mujer distinta, con una cantidad de roles mucho mayor. A los papeles de madre y ama de casa hay que agregarles hoy los de estudiante, trabajadora y jefa del hogar.

2.2.3 Los niveles socioeconómicos se transforman

La distribución del ingreso ha sido el factor socioeconómico que más se ha modificado en los últimos años. La pirámide de ingresos muestra una clara desaparición de la clase media y una distribución desigual entre la clase ABC1 y las más bajas. El número de desempleados aumenta a pasos agigantados así como el pedido de créditos para saldar previos préstamos. (Barros; 2001: 41). No obstante, no se adentrará en este tema por los motivos delineados anteriormente.

Gráfico I Distribución del ingreso en Capital Federal y Gran Buenos Aires



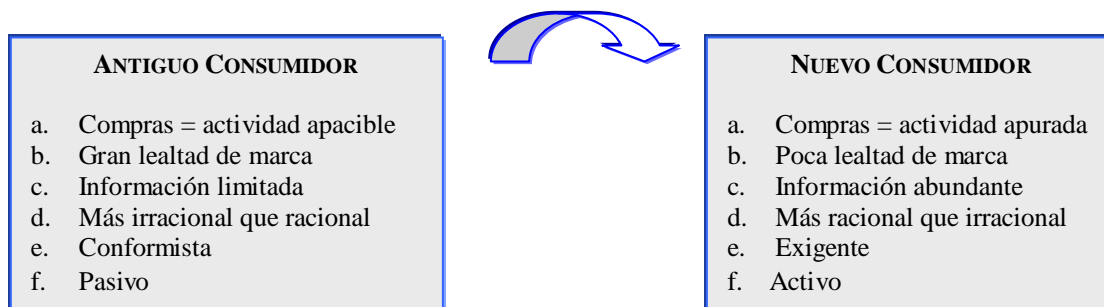
Fuente: “Radiografía del Consumo en Argentina”. *Revista Mercado*.

En conclusión, nos encontramos en los inicios del siglo XXI frente a un consumidor *racional, crítico, independiente, informado, heterogéneo y buscador de autenticidad*.

2.3 Perfil del consumidor

Luego de trazar los principales cambios que se han divisado en términos de estilos de vida y demografía del consumidor, y siguiendo la metodología propuesta al iniciar el capítulo, se introducen a continuación los perfiles que permitirán continuar con los estadios siguientes de la investigación. Sin embargo, como ya se estableció, no se entrará en detalle en temas de carácter estrictamente económico debido al riesgo de incluir elementos coyunturales en la investigación.

Cuadro II



Fuente: elaboración propia.

Estos serán los cambios en el consumidor que se tratarán como dispositivo que permitirá explicar el cambio en la estrategia organizacional. Siendo el consumidor parte del entorno organizacional, un cambio en el primero supone un cambio en el segundo. Cabe aclarar que los sucesivos cambios que se irán delineando en el desarrollo de esta investigación comprenderán las transformaciones que se han venido gestando en la disciplina del management y del marketing a partir de la década del '60, aproximadamente.



II

LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL



Universidad de
SanAndrés



“La orientación y el alcance de la organización a largo plazo idealmente, que ajusta recursos a su entorno cambiante y, en particular, a sus mercados, consumidores o clientes de forma que satisfagan las expectativas de los stakeholders” (Scholes y Johnson;8).

1. EL VÍNCULO ENTORNO – ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA

Corresponde en este capítulo delinear el vínculo existente entre el entorno y la estrategia organizacional. La tarea en este estadio es establecer la orientación estratégica ³ para cada uno de los consumidores descritos en el capítulo I. Antes de comenzar esta labor, se presentará un modelo (Nadler; 1992: 54) en el cual se muestra la interdependencia entre el entorno y esta última. El primero, como se estableció, comprende al consumidor, por lo que más adelante se podrá destacar la influencia de este en la orientación estratégica. A su vez, se introducirá otro modelo teórico que vincula las dos variables tratadas en este capítulo (Mintzberg et. al.; 1998: 284).

Es de gran importancia destacar, para dar comienzo a esta sección, las dificultades que se presentan a la hora de analizar el vínculo entorno – estrategia (Scholes y Johnson; 71). En primer lugar analizar el entorno percibido por la organización supone una gran dificultad, dada la multiplicidad de variables intervinientes. El ambiente que rodea a la organización engloba muchas influencias distintas, por lo que se complica su análisis. A su vez, el entorno no es el mismo para todas las empresas en todas las industrias, sino que cada una se verá afectada de diferente manera y en distinto grado según la variable estudiada.

En respuesta a este obstáculo en el capítulo precedente se tomó únicamente un cambio en el entorno, que se consideró influía en todas las organizaciones en conjunto. Lógicamente, los grados en los cuales cada organización es afectada por esta variable depende de la industria y de la actividad que realice cada una en particular.

La segunda dificultad que supone el análisis del entorno es la incertidumbre. Entender las influencias futuras del entorno sobre la organización es una tarea muy compleja y para nada certera. Si se considera a la estrategia como la orientación de la organización en el

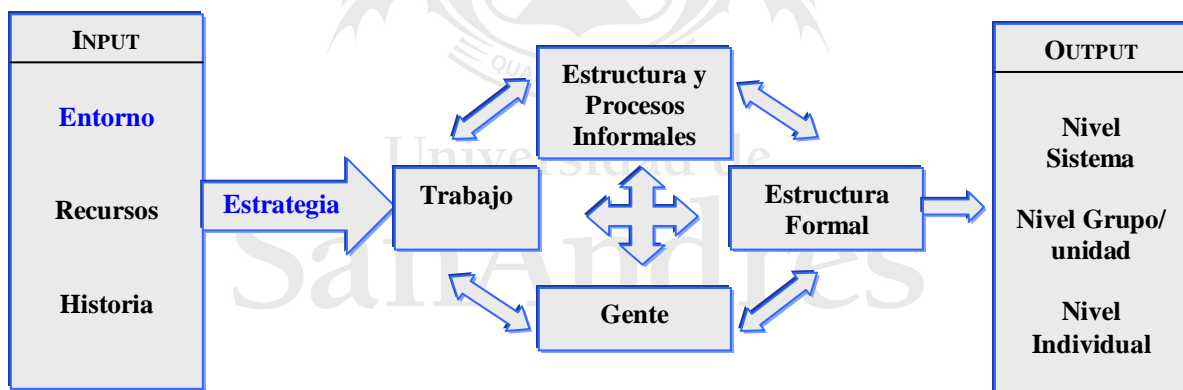
³ **Orientación estratégica** es el nombre que se le dio a la **estrategia** en este trabajo, pero se verá más adelante cuando se introduzca la definición de ésta última.

largo plazo y se supone que el entorno determina en gran medida esa estrategia entonces la formulación de la misma se verá afectada notablemente debido a la incertidumbre.

Existe un tercer obstáculo, que establece que la dificultad de vincular entorno – estrategia estriba en el hecho de que generalmente las dimensiones del entorno son abstractas mientras que la estrategia tiene que ver con la selección de posiciones específicas (Mintzberg; 1999: 287). En resumen, son tres las dificultades: la multiplicidad de variables, la incertidumbre y la abstracción de las mismas.

Para poder entender ahora el modo en el que se vinculan el entorno y las estrategia y teniendo presentes estas tres dificultades se utilizará la teoría expuesta por David Nadler y por Henry Mintzberg. Comenzado por el primero de estos autores, el mismo ofrece un modelo organizacional que relaciona directamente entorno y estrategia. Se lo expone a continuación.

Cuadro III



Fuente: Nadler, David A. y otros. *Organizational Architecture: designs for changing organizations*.⁴

Como puede observarse en el esquema expuesto, el entorno y la estrategia, (ambos en color), se relacionan de manera directa. El modelo supone que la organización es un sistema que toma elementos (inputs) de su contexto. Considera que los tres elementos principales del contexto son precisamente el entorno percibido por la organización, los recursos que requiere para su funcionamiento y la historia de la empresa, que determina en gran medida la manera en la que esta opera.

⁴ Traducción propia.

“Este modelo pone énfasis en el proceso de transformación e ilustra la interdependencia característica del sistema. Ve a la organización como un conjunto de elementos que interactúan” (Nadler; 1992: 44)⁵ Según el modelo expuesto, los elementos que componen el sistema deben guardar una clara congruencia. Esta última determinando, en última instancia, la eficiencia de la organización.

A continuación se explican los diferentes componentes de la organización, o del sistema, separándolos en inputs, outputs y componentes claves de la transformación. Los inputs son, como se estableció anteriormente, el entorno, los recursos y la historia de la organización. Los mismos, constituyen los requisitos fundamentales que la empresa requiere para producir los outputs a partir del proceso de transformación.

El *entorno* está compuesto por los actores introducidos en la definición expuesta al inicio del capítulo, y afecta el funcionamiento de la organización de tres maneras diferentes, siendo la primera las demandas que le exige a esta última, por ejemplo determinados niveles de calidad o restricciones gubernamentales, entre otras. La principal demanda a la que se enfrentan las compañías es la del mercado. En segundo lugar, el ambiente afecta a la organización mediante las trabas que puede imponerle en el camino, entre las cuales se pueden destacar las que impone el gobierno. Por último, es del ambiente de donde las empresas vislumbran varias de las oportunidades para la realización de sus negocios.

Los *recursos* de la organización, el segundo factor contextual, pueden separarse en tangibles e intangibles. Constituyen los bienes de la organización, entre los cuales los más importantes y que menciona el autor son los empleados, la tecnología, el capital y la información. Los dos temas que giran en torno a los recursos o que los convierten en una de las partes componentes del sistema es la calidad de los mismos y la flexibilidad de la organización para cambiarlos. Los recursos son más o menos importantes de acuerdo al contexto y la capacidad para cambiarlos en situaciones en las que se vuelven obsoletos.

La *historia* adquiere valor e importancia como precedente para poder comprender la manera en la que funciona la organización. A su vez, es un arma para la compañía en caso de enfrentarse a algún problema ya solucionado en otras épocas.

⁵ La traducción es propia.

1.1 La orientación estratégica en escena

Se introduce seguidamente la estrategia. La misma, consiste en el conjunto de decisiones destinadas a asignar recursos en base a las oportunidades y restricciones del entorno.

La estrategia se define, para los fines de esta investigación, como “la orientación y el alcance de la organización a largo plazo idealmente, que ajusta recursos a su entorno cambiante y, en particular, a sus mercados, consumidores o clientes de forma que satisfagan las expectativas de los stakeholders” (Scholes y Johnson; 8). En base a esta definición la estrategia recibe el nombre de orientación estratégica.

Para poder producir los resultados (outputs) en todos los niveles – individual, grupal y organizacional⁶ -, la organización precisa una serie de componentes elementales que deben ser congruentes entre sí y responder a la estrategia organizacional definida a priori. Estos son, la organización del trabajo o tareas a realizar, el conocimiento de las habilidades y capacidades del personal, la determinación de la estructura y los procedimientos y, por último, los procesos informales dentro de la organización, léase, estructuras y procedimientos no escritos pero presentes en la compañía. De esta forma, tenemos un modelo que nos permite considerar a la organización como un sistema en el cual la *estrategia* depende del *entorno* y en el que los demás componentes deben responder a ella para poder lograr los resultados buscados en todos los niveles de la compañía.

En el segundo modelo teórico (Mintzberg et. al.; 1999: 284), se personifica a la estrategia como un gran elefante, y se consideran las distintas escuelas del proceso estratégico como las distintas partes del animal. Las diferentes visiones acerca del proceso estratégico se convierten en una parte del elefante. Sin embargo, como el elefante no es solo una trompa, una pata, o una oreja; la estrategia tampoco es una escuela. De este modo, se concluye que las diferentes visiones acerca de la estrategia deben ser tenidas en consideración al estudiar la misma, así como para concluir que un elefante es un elefante uno debe contemplar todas sus partes, desde la oreja hasta la cola.

⁶ El output organizacional se refiere al cumplimiento de objetivos por parte de la organización, a la eficiencia en cuanto a la utilización de los recursos, y a la adaptación a los cambios del entorno. El output a nivel grupal e individual se refiere al modo en el que el comportamiento de los equipos y los individuos contribuye en la obtención del output organizacional.

Dentro de las escuelas mencionadas, la que compete a este capítulo es la denominada *escuela ambiental*. La misma, a diferencia de las demás, considera al entorno como un actor activo en lugar de un factor. Las premisas de esta escuela de pensamiento son las siguientes. En primer lugar, como ya se estableció, el ambiente se presenta a la organización como un actor central en el proceso de formación estratégica. En segundo lugar, si la organización no responde a las fuerzas del ambiente es eliminada por medio de la selección. La tercer premisa establece que el liderazgo adquiere un rol pasivo, con el objetivo de observar el entorno y asegurar la adaptación de la organización al mismo. Por último, el proceso permite la supervivencia de las organizaciones en nichos ecológicos, en los cuales permanecen hasta quedarse sin los recursos necesarios para subsistir.

Como se puede observar entonces, existen varias teorías que vinculan la estrategia empresarial con el ambiente que percibe la organización. Las mismas sirven por lo tanto para sostener una de las premisas de esta investigación: la existencia de un vínculo estrategia – entorno que supedita a la primera a los cambios en el segundo.

1.2 El consumidor como el cambio en el entorno

Como se expuso en el capítulo precedente, el consumidor ha cambiado notablemente su estilo de vida y su demografía. Antes de exponer las orientaciones estratégicas de las que disponen las organizaciones es de gran importancia hacer una breve reflexión sobre estos cambios, que luego se emparentarán con una serie de cambios en la orientación estratégica utilizada.

Los cambios principales que se han encontrado en cuanto a comportamiento del consumidor son los siguientes. En primer lugar el consumidor ha pasado a disponer de **menos tiempo** para realizar sus compras, lo cual implica para las organizaciones una necesidad de atención y servicio mucho más veloz. En segundo lugar, el consumidor ha **dejado de ser leal** a las marcas como lo era antes, para darle cabida a otras marcas tales como las llamadas propias y segundas marcas. Esto supone para las organizaciones un esfuerzo mayor para lograr la fidelidad del cliente.

En tercer lugar, los nuevos consumidores le han dado una oportunidad a otros medios de comunicación, que les permite acceder a una cantidad mucho mayor de información en un tiempo menor. Esto hace que las organizaciones deban darle cabida a estos medios, para

poder lograr su espacio en la mente aturdida del consumidor **sobreinformado**. Merced a la cantidad de nuevas marcas y opciones, al descenso en la lealtad, al menor tiempo disponible y al exceso de información, los consumidores se han vuelto más **exigentes** y han empezado a esperar más de las organizaciones en cuanto a los productos y servicios que ofrecen. Ya no aceptan tener que elegir entre dos atributos excluyentes, sino que esperan que se satisfagan ambos. Por último, los consumidores se han vuelto **activos**. Han dejado de ser homogéneos para ser heterogéneos, cada uno con el poder de manifestar sus deseos y necesidades particulares y a participar del diseño del producto.

Las organizaciones deben responder a estos cambios para permanecer en la mente de los consumidores. Deben orientarse estratégicamente teniendo presentes estos cambios en los hábitos del consumidor.

2. ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS

Antes de establecer de qué modo deben orientarse las organizaciones en respuesta a estos cambios, es necesario presentar primero las orientaciones estratégicas disponibles. No sólo está claro el cambio en el tipo de consumidor, sino también el vínculo teórico de éste con la orientación estratégica de la organización. Por lo tanto, compete a esta sección la introducción de las diferentes alternativas en cuanto a lo que orientación estratégica concierne.

Como se estableció anteriormente, la orientación de una organización implica el modo en el que ésta concibe la actividad de intercambio. La misma, se ha visto modificada con el correr de los años. El motivo principal por el cual las organizaciones han cambiado su forma de concebir el intercambio ha sido, según esta investigación, la transformación en el tipo de consumidor, entre otros factores.

Se comienza con la presentación de las diferentes orientaciones estratégicas existentes, específicamente por aquellas en las que el consumidor cumple un rol secundario. Se incluye en esta descripción el momento en el que algunas de las orientaciones se pusieron en boga. Luego se introduce la última y más nueva orientación estratégica, para luego mostrar el modo en el que la orientación estratégica se ha debido modificar debido a la transformación en el tipo de consumidor. Para ello, se asocia cada uno de los cambios introducidos en el capítulo I con un cambio en el ámbito de la empresa. Se expone

seguidamente un cuadro en el que se asocia cada una de las orientaciones con el grado de competencia existente en el mercado. Se las separa a su vez en dos grupos diferentes a partir de quien adquiere el rol protagónico, si el consumidor o la propia empresa. Finalmente se enuncia una orientación A y una B para, en el capítulo siguiente, poder asociar la orientación estratégica y estructura organizacional.

2.1 Orientación estratégica a la producción

La orientación estratégica a la producción es la característica de principios de siglo. La misma, pone el énfasis en el ahorro de costos. Por mantener los costos bajos, las empresas que eligen esta orientación se centran en la instalación de procesos productivos de bajo coste y alta eficiencia. Esta aproximación supone que los consumidores prefieren costos bajos frente a otros atributos tales como la diferenciación del producto por la calidad (Schnaars; 1994: 13).

“En una época en la que la demanda era mayor que la oferta, la competencia se volvía cuasi nula. La disponibilidad del producto era lo que más importaba en un contexto en el que el consumidor compraba cualquier cosa. Dado que todo lo que se produjera era consumido de inmediato, la manufactura determinaba las características de los productos. No era necesario comercializar para vender. Todo se consumía de inmediato, fuera lo que fuera lo que se producía” (Graziani; 2000: 8).

Era aquel el momento en el que la producción en masa y línea de montaje estaban en boga, en el que el trabajo al estilo Carlitos Chaplin en la película Tiempos Modernos era un imperativo. El control del trabajo era riguroso y por ello los empleados solían ser tratados como máquinas. Este tipo de orientación estratégica no se volvió totalmente obsoleta con el correr de los años. Amén del surgimiento de numerosas teorías que pusieron en duda la eficacia de esta orientación, la misma siguió utilizándose, incluso hasta nuestros días.

A mediados de la década del '60 el Boston Consulting Group (Schnaars; 1994: 47) creó su teoría acerca de la curva de la experiencia. Esta última, muestra lo que le cuesta a la organización cada unidad en relación con el total producido hasta el momento. Los efectos de la experiencia en un producto sirven entonces para reducir los costes. Estos se logran con el cumplimiento de las metas de producción. En la década del '60, la curva de la experiencia muestra entonces un claro enfoque en la producción. El mismo, continuó

aplicándose en la década del '70, en la que el Boston Consulting Group creó la matriz de participación en el crecimiento. Esta última, proporciona una ayuda a las empresas diversificadas a la hora de distribuir sus recursos entre las áreas de negocios en las que operan. Es conocida por algunos como la matriz de planificación de portafolio. “Más específicamente, los objetivos del análisis del portafolio son: a.) Optimizar el comportamiento de la empresa en todas las áreas de negocios en las que compite y b.) Equilibrar el flujo de efectivo entre las distintas áreas de negocios al considerar algunos productos como productores o fuentes de efectivo y a otros como usuarios o receptores de fondos” (Schnaars; 1994: 67).

Como puede verse, la matriz de participación en el crecimiento, otorga una gran importancia a los productos de la organización. Los considera incluso la fuente de ingresos de la misma. Esta aproximación muestra un claro enfoque **adentro – afuera**, en el sentido de que considera conseguir el producto apropiado y mantener los costes bajos las premisas fundamentales. Contemporánea a la matriz BCG, es la matriz de atracción / posición de mercados de GE / McKinsey.

La planificación a largo plazo, surgió también en la década del '60. La misma, poseía dos características clave. La primera de ellas era el establecimiento de objetivos y metas para el conjunto de la organización. La segunda era la de las previsiones. Para planificar, se hacía necesario prever el futuro, por ello la planificación a largo plazo estaba basada en las previsiones hechas con anterioridad. Estas previsiones se hicieron imprescindibles para estimar los costos, (tan importantes en la orientación a la producción), y para lograr la eficiencia buscada.

Como puede apreciarse entonces, hay una aparición casi nula del consumidor en esta orientación estratégica, ya que la empresa supone de antemano que el mismo está interesado únicamente en el precio de los productos que fabrica, sin importar si son los que realmente necesita.

2.2 Orientación estratégica al producto

La orientación estratégica al producto propone, al igual que la anterior, un modelo que parte de la organización para luego dirigirse al mercado. Supone un proceso de diseño de productos luego del cual los mismos son presentados al mercado. Este caso es lo se

denomina *Empuje Tecnológico* (Schnaars; 1994: 12), e implica un proceso que se inicia a partir de la creatividad de la organización y no de un estudio detallado de las necesidades y gustos del consumidor. Esta orientación estratégica también subestima al consumidor, considerando que el mismo deseará los productos de la empresa a raíz de su novedad y su calidad. La idea del producto no es resultado de lo que este desea sino de lo que el creativo se imagina que desea.

2.3 Orientación estratégica a las ventas

La orientación estratégica a las ventas implica una concentración en los volúmenes de ventas. “Las organizaciones con esta orientación, prestan poca atención a la calidad de las ventas. Por el contrario, empujan productos no deseados a través de los canales de distribución” (Schnaars; 1994: 10). La atención se focaliza en el volumen de las ventas. Lo anterior, recibe el nombre de *Marketing de Empuje* y no constituye una estrategia orientada al largo plazo. Es aceptable únicamente como estrategia de corto plazo destinada a ayudar en tiempos de crisis.

“Al equilibrarse demanda y oferta, la competencia dejó de ser cuasi nula y se intensificó. La orientación a las ventas surgió con el fin último de vender lo que se producía. Supone que los consumidores pueden ser inducidos a comprar un producto, aún cuando no satisfaga una necesidad” (Graziani; 2000: 9).

2.4 Orientación estratégica al consumidor

Existe una cuarta orientación estratégica, comúnmente denominada “al marketing”. A diferencia de las anteriores, esta orientación estratégica se basa en la premisa de que la satisfacción del cliente a largo plazo determina el éxito de la estrategia y por lo tanto de la organización. La satisfacción se logra merced al diseño y producción de bienes y servicios una vez corroborada la necesidad de los mismos en el mercado y por lo tanto su deseo por parte de los consumidores.

“Esta orientación se basa en el análisis y estudio, por parte de la empresa, de las necesidades y deseos de los consumidores. Con esta información, la organización produce y entrega productos y servicios deseados de una forma más efectiva y eficiente que la competencia. El objetivo primordial de la actividad empresarial estriba, por tanto, en la satisfacción de las necesidades del consumidor de forma mejor que la competencia (sin

comprometer su rentabilidad), porque de esta manera la organización logra sus propios objetivos” (Águeda; 1996: 15).

La orientación al consumidor aspira a ofrecerle al mercado productos y servicios customizados, vale decir, a la medida de cada cliente particular. Esto se logra mediante un contacto directo y permanente de la organización con los consumidores y mediante la orientación al consumidor por parte de toda la organización. Todos los miembros de la empresa deben estar dirigidos a la satisfacción permanente de los deseos del consumidor. Esta orientación está más a tono con el pensamiento estratégico que con la planificación a largo plazo característica de la orientación a la producción, y ello se debe básicamente a que “el pensamiento estratégico ofrece una visión más equilibrada de los consumidores y competidores como fuentes de ventajas competitivas” (Schnaars; 1994: 32)

A diferencia de las demás orientaciones, esta supone un proceso **afuera – adentro**. Es decir, que la organización mira afuera, al mercado, para luego decidir qué y cómo producir, promocionar y distribuir.

¿Por qué algunos autores se refieren a esta orientación como orientación al cliente y otros al marketing?. Básicamente, porque el consumidor es el centro del marketing. El marketing, por su parte, implica toda actividad humana dirigida en relación al mercado. Este último, se define como el grupo de consumidores potenciales que comparten una necesidad y que estarían dispuestos y serían capaces de embarcarse en un intercambio para satisfacer esa necesidad o deseo (Kotler; 2000: 11) De manera que orientarse al marketing es orientarse al mercado y, esto último, equivale a orientarse al consumidor.

Esta orientación tiende a confundirse con la presentada en tercer lugar, vale decir, con la orientación a las ventas (por ello se incluyó a esta última). Se suele confundir a las ventas con el marketing. Sin embargo, el marketing significa mucho más que vender los productos y servicios. “Mientras la venta tiene como objeto que el cliente quiera lo que la empresa posee, constituyendo la colocación del producto un fin en sí mismo, el marketing en cambio, trata de que la empresa tenga lo que el cliente quiere” (Graziani; 2000: 10).

2.5 Orientaciones y el grado de competencia

A continuación se presenta un cuadro que muestra la relación entre cada una de las orientaciones expuestas y la intensidad de la competencia. La idea de incluir este cuadro es comprender como la competencia actúa como diferenciadora entre las orientaciones estratégicas. A su vez, sirve para comprender la importancia de la competencia en el ámbito organizacional.

Cuadro IV

Concepción / orientación de la relación de intercambio

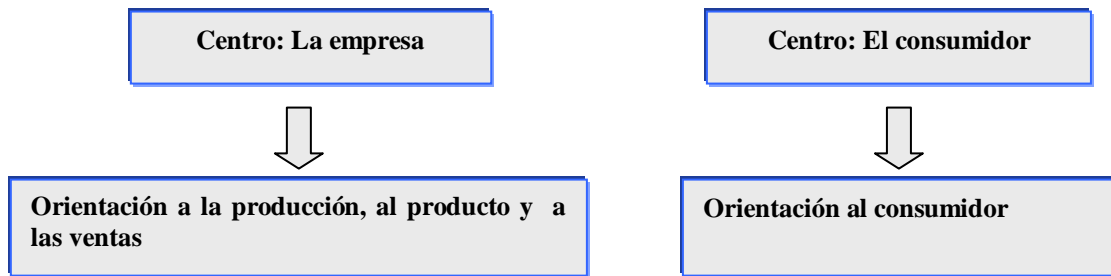
COMPETENCIA	ORIENTACIÓN	ÉNFASIS
Nula o mínima (demanda mayor que oferta)	Producción	Producción y distribución: Lo importante es la disponibilidad del producto. Se parte del supuesto de lo que todo lo que se produce se vende (porque la demanda supera la oferta).
Incremento (mayor equilibrio entre demanda y oferta)	Producto	Calidad del producto: Se supone que si el producto tiene calidad será demandado sin necesidad de promocionarlo (pero la calidad sola no basta).
Fuerte (oferta mayor que demanda)	Ventas	Promoción: Se trata de vender lo que se produce. Se supone que los consumidores pueden ser inducidos a comprar un producto, aún cuando no satisfaga una necesidad (Pero un cliente no satisfecho = cliente no leal)
Fuerte (oferta mayor que demanda)	Marketing	Basado en el consumidor: Deben identificarse las necesidades del consumidor y tratar de satisfacerlas obteniendo un beneficio. Debe considerarse también la responsabilidad social de la entidad que ofrece sus productos y servicios.

Fuente: Santasmases Mestre, Miguel. *Marketing, Conceptos y Estrategias*

2.6 Agrupando las orientaciones

Las orientaciones presentadas anteriormente, pueden dividirse en dos grupos diferentes. Esta clasificación, será de utilidad más adelante a la hora de vincular los dos tipos de consumidor con alguna de las orientaciones.

Cuadro V



Fuente: elaboración propia

Como se puede apreciar, las tres primeras orientaciones poseen como protagonista a la empresa, mientras que en la última, el protagonista es el cliente. Como se estableció anteriormente, las tres primeras orientaciones estratégicas expuestas prácticamente ignoran al consumidor para concentrarse en el producto, mientras que la última hace todo lo contrario.

3. ENLACE ORIENTACIÓN – PERFIL DEL CONSUMIDOR

La parte más importante de este capítulo es el enlace con el capítulo anterior, en el que se delineó una modificación en el perfil del consumidor. Se estableció en el apartado anterior que uno de los motivos por los cuales se comenzó a considerar al consumidor en el ámbito de la estrategia es el modo en el que éste ha cambiado su comportamiento.

3.1 Cambios en el consumidor provocan cambios en la orientación estratégica

Siguiendo la metodología propuesta al comenzar el capítulo, se vincularán a continuación los cambios introducidos en el capítulo I con los cambios que debe seguir la organización como respuesta.

Cuadro VI

Cambios del consumidor / Cambios en la estrategia

CAMBIOS EN LOS HÁBITOS DEL CONSUMIDOR	CAMBIOS EN TENDENCIAS EN LA EMPRESA
Contando cada minuto...	De uno a varios canales de distribución
Lealtad en descenso	De bombardear el mercado a crear relaciones, De buscar clientes nuevos a retener a los actuales
De informados a sobreinformados	De clientes desconocidos a clientes conocidos
Cada día más exigentes	De propuesta única de venta a oferta de valor adicional
De consumidores pasivos a participantes activos	De monólogo a diálogo con el consumidor
De consumidor homogéneo a consumidor heterogéneo	Del marketing masivo al marketing uno a uno

Fuente: elaboración propia

3.1.1 De uno a varios canales de distribución

Dado que los consumidores dedican cada vez menos tiempo a las compras, los viejos formatos de canales de venta han resurgido. El apuro del consumidor ha obligado a las organizaciones a utilizar más de un canal de venta. La entrega a domicilio y la venta por Internet se han vuelto imprescindibles. Cuanto más directo sea el contacto con el consumidor, mejor será el resultado para la empresa. La Internet juega un papel de gran importancia como medio de comunicación y como medio de distribución simultáneamente. Ello no implica que quienes no adopten este formato vayan a fracasar. Sin embargo, no debe subestimarse su poder como canal de venta.

3.1.2 De bombardear el mercado a crear relaciones

Debido al descenso en la lealtad del consumidor las organizaciones se han visto impulsadas a la creación de relaciones duraderas con los mismos, afín de fomentar esa lealtad. Se ha popularizado el término “retención” del cliente en lugar de “conquista” del cliente. “Los vendedores del pasado pensaban que la habilidad más importante era la destreza de dar con nuevos clientes. El personal de ventas pasaba la mayor parte de su tiempo a la caza de clientes en lugar de cultivarlos. Festejaban la adquisición de cada nuevo cliente, como si ganaran un trofeo. Servían a sus clientes anteriores con menos

placer. El consenso actual de los vendedores es el opuesto. Mantener y desarrollar a los clientes es fundamental” (Kotler; 1999: 163).

El costo de ganar un nuevo cliente resulta mayor que el costo de mantener a otro. A su vez, el costo de perder un cliente actual es enorme. El cliente retenido a largo plazo resulta sumamente rentable en comparación con el cliente que compra una sola vez. Existen cuatro motivos que sustentan esta afirmación (Kotler; 1999: 177). El primero de ellos, es que los clientes retenidos suelen comprar más a lo largo del tiempo si se encuentran satisfechos. El segundo, establece que el coste de servir a un cliente retenido declina a través del tiempo. En tercer lugar, los clientes sumamente satisfechos a menudo recomiendan el vendedor a otros compradores potenciales. Por último, los clientes a largo plazo son menos susceptibles al precio frente a los aumentos razonables del vendedor.

De manera que hoy en día, a diferencia de otras generaciones, retener a los clientes es una premisa. Conservar a los clientes es un requisito fundamental para fomentar su lealtad. Por ello, debería verse a las organizaciones como creadoras de clientes provechosos, en lugar de verlas como vendedoras de productos (como sugieren las tres primeras orientaciones propuestas).

3.1.3 De clientes desconocidos a clientes conocidos

Así como los avances tecnológicos han permitido que los consumidores accedan a una mayor cantidad de información acerca de los productos y de las empresas que los proveen, estas últimas han empezado a conocer más a sus actuales y potenciales clientes.

Esto se hace posible, debido a la existencia de bases de datos, que permiten a las organizaciones saber cada vez más de sus clientes. “La computadora le ha dado al personal de ventas y de marketing una enorme ventaja al permitirles retener todo tipo de detalles acerca de los clientes potenciales y existentes . Ha revolucionado el proceso de ventas” (Kotler; 1999: 171).

Mediante las transacciones y visitas de los consumidores a la web las compañías pueden formarse una idea de los gustos y hábitos de los mismos. Forman bases que contienen los hábitos de consumo y características particulares de cada cliente; de lo cual se valen posteriormente para ofrecerles productos y servicios personalizados y adecuados a sus

preferencias personales. Hace unos años este fenómeno era impensable. Las organizaciones desconocían los deseos y necesidades de sus clientes. Su énfasis estaba puesto en él / los productos que desarrollaban y que luego ofrecían (orientación a la producción y al producto).

3.1.4 De propuesta única de venta a oferta de valor adicional

Mientras los consumidores aceptaban antes una oferta única, ya fuese un menor precio o una mayor calidad, hoy no aceptan tener que elegir entre dos atributos excluyentes. Disponen, a diferencia de sus antecesores, de una variedad mucho mayor de productos entre los cuales seleccionar. “Ya no es suficiente sacar al mercado un producto “excelente” para la empresa, sino que se exige una propuesta de mayor valor: cuando los investigadores de mercado logren entender que lo mismo venden un servicio que un producto, ante ellos se abrirá un mundo de nuevas oportunidades. Podrán elaborar propuestas suplementarias de servicio que podrán alcanzar niveles tales que en la mente del consumidor llegará a brillar con más intensidad que el propio producto. Aquí lo más importante es crear un estado de ánimo favorable que genere más compras del producto y más lealtad” (Rapp y Collins; 1991: 208).

3.1.5 De monólogo a diálogo con el consumidor

Antes el consumidor no tenía voz para las organizaciones. Primero porque se subestimaba la importancia del mismo en la estrategia empresarial, como ya se demostró. Luego porque a pesar de conocerse la importancia de la opinión del consumidor, no existían los medios para hacerlo fácil y rápidamente.

Hoy la Internet permite que los consumidores se vuelvan participantes activos, ya que se presenta como el primer medio de comunicación interactivo. Los consumidores pueden participar en las decisiones que competen la elaboración de los productos a “su” medida; customizados. La generación de productos es cada vez más un trabajo conjunto entre la empresa y el cliente. A su vez, pueden manifestar su satisfacción o descontento a través de las líneas 0 – 800, instaladas para recibir reclamos y / o consultas.

3.1.6 Del marketing masivo al marketing uno a uno

Una vez reconocida la existencia de preferencias dispares en el consumo, las organizaciones deben dirigirse a cada uno de sus consumidores de una manera particular.

El segmento es hoy cada uno de los clientes. La partición del mercado a llegado a su nivel más ínfimo.

“Con el advenimiento de la computadora, de la base de datos y de las fábricas flexibles, el coste de ofrecer productos y comunicaciones más personalizados ha declinado, no al mismo nivel de producir un producto estándar pero al menos no tan alto. Estamos presenciando el resurgimiento del marketing específico...” (Kotler; 1999: 50).

“La empresa tendrá que aprender a adecuar sus productos a la medida del cliente, porque es la ventaja estratégica más importante del marketing uno – a - uno. Si solo identifica, diferencia e interactúa, el cliente recibirá el servicio, pero todavía estará merced, estratégicamente, de los competidores de menor costo. Pero si se adapta a la medida del cliente, le podrá dar una ventaja real gracias a lo que sabe de él. Tal vez no modifiquen el producto, pero tendrán que adecuar algún aspecto de su negocio” (Rogers; 2000: 4)

3.2 Qué consumidor, qué orientación

3.2.1 Antiguo Consumidor – orientación estratégica a la producción o al producto

Como pudo observarse mediante los cambios descritos anteriormente, las orientaciones adentro – afuera, como son la de la producción y la del producto, se han vuelto obsoletas. Las nuevas exigencias impuestas por los consumidores hacen que orientarse exclusivamente en base a los productos de la empresa sea una estrategia errónea.

Hay varias teorías que defienden la orientación al consumidor en detrimento de la orientación al producto. La más conocida de ellas es la denominada “Miopía en la Mercadotecnia”, que supone básicamente una mala asignación de objetivos. Las compañías que poseen este defecto, desconocen la importancia del estudio de las necesidades y deseos de los consumidores y confían en el poder de sus productos como la fuente del éxito. Sin embargo, “no existe garantía contra la obsolescencia del producto” (Levitt; 1960: 11).

No sólo puede la competencia hacer obsoleto el o los productos de la compañía, sino que puede hacerlo ella misma a través de su departamento de investigación y desarrollo. “En breve, si la dirección se deja llevar, invariablemente cae en un concepto de sí misma como

productora de bienes y servicios, en vez de encargada de satisfacer las necesidades del consumidor” (Levitt; 1960: 17).

Otra de las críticas a la segunda orientación (Schnaars; 1994: 13) es la que establece que la orientación al producto supone que los consumidores siempre desean productos de alta calidad, lo cual no es totalmente certero. Amén de que la calidad es imprescindible a la hora de ofrecer un producto o servicio, no todos ellos deben presentarse al mercado como productos premium y no todos requieren un nivel de excelencia tecnológica en su fabricación. Con lo cual, las defensas del modelo de empuje tecnológico no son totalmente consistentes.

Puede comprenderse entonces como las orientaciones a la producción y al producto, al poner a la propia empresa como protagonista, apuntan a un consumidor con las características del Antiguo consumidor; un consumidor conformista, leal, poco informado y pasivo, sin capacidad de opinión.

3.2.2 Nuevo Consumidor– orientación estratégica al consumidor o al marketing

La adecuación de la orientación al consumidor al Nuevo consumidor está clara en este estadio. Como se explicó con anterioridad, los principales cambios en el comportamiento del consumidor han impulsado a las organizaciones a otorgarle a este un mayor protagonismo y a adoptar prácticas destinadas a satisfacer cada vez mejor sus cambiantes necesidades.

El objetivo de la orientación al consumidor es la satisfacción de éste en el largo plazo. La forma en la que se logra esta satisfacción, es la consolidación de relaciones con los consumidores, relaciones que se mantienen luego del momento de la venta. La idea es poder generar la lealtad que lleve a los individuos a consumir reiteradamente los productos de la empresa o, en términos más a tono con el debate actual; a encontrar a la empresa reiteradamente como satisfactoria de sus cambiantes necesidades.

La satisfacción del consumidor implica muchas cosas. Entre las más importantes se encuentra la necesidad de ofrecer un servicio diferencial, de otorgar garantías y así generar confianza y de gestionar eficientemente las quejas y reclamos. “Las empresas cuyos líderes creen apasionadamente en la importancia de la calidad del servicio, independientemente de

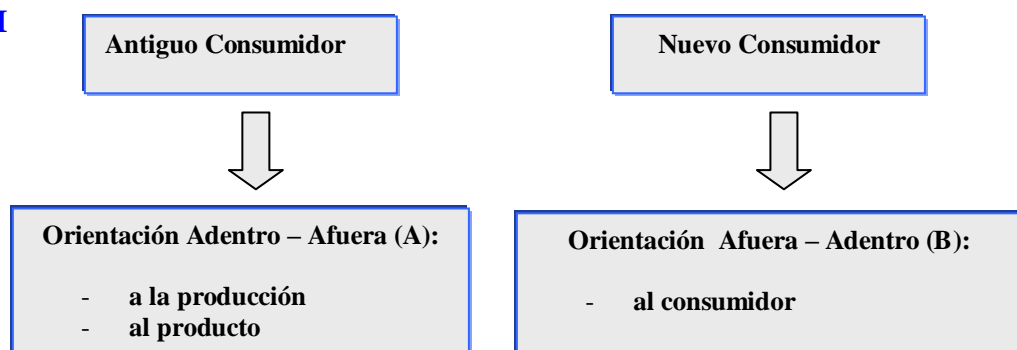
la industria en que actúen, tendrán una ventaja competitiva en este nuevo mundo” (Berry; 1999: 2). El servicio forma parte de la excelencia operativa; una vez que la calidad se da por sentada, el mejor servicio se convierte en una variable de diferenciación clave.

Esta orientación le permite a la empresa estar al día con los gustos y necesidades del consumidor, un ser humano que cambia continuamente y que busca, cada vez más, a quienes más entiendan esos cambios. En un contexto de hipercompetitividad mundial, esto se torna cada vez más difícil. Por lo tanto, no debe dejarse de lado el estudio de la competencia que, como se mostró en el cuadro IV, determina en gran medida la orientación adoptada por la organización. “La enorme competencia hace que, en la actualidad, los mercados estén controlados por la tiranía de la elección” (Trout; 2000: 1).

En esta economía global y cruel, la diferenciación adquiere más valor que nunca. La novedad es que esa diferenciación no tiene que estar asociada a las características del producto ofrecido. Hoy el atributo diferenciador por excelencia es el grado de intimidad con el cliente. “La intimidad significa darles a los clientes lo que realmente quieren que, en la mayoría de los casos, es beneficios y resultados de lo que compran” (Wieserma; 1998: 1).

La intimidad con el cliente se crea de la siguiente manera. En primer lugar, se debe orientar la actividad de la empresa hacia cada cliente individual. En segundo lugar, se debe construir y fomentar una relación duradera en el largo plazo. Estas provocarán como contrapartida un aumento en la lealtad del consumidor que, en base a ese vínculo, elegirá a la empresa en detrimento de sus competidores.

Cuadro VII



Fuente: elaboración propia

III

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Universidad de
SanAndrés



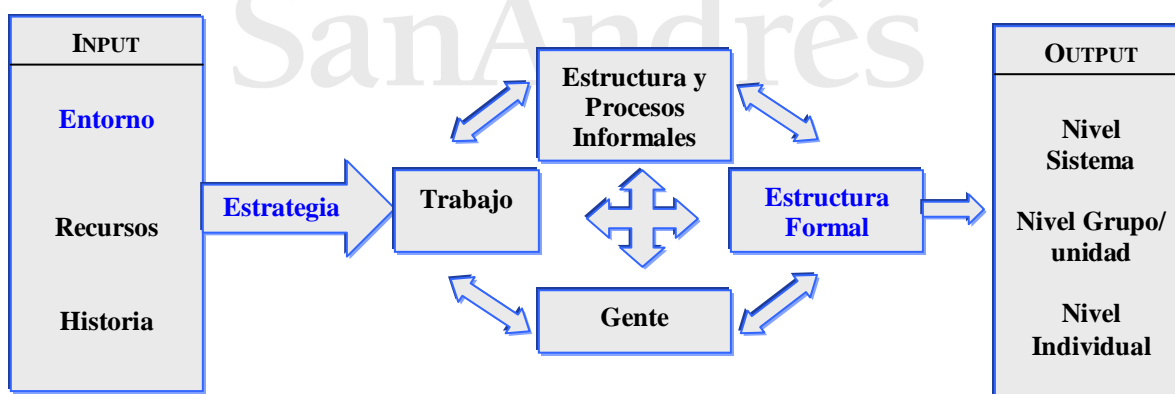
“La estructura de una organización puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas” (Mintzberg; 1990: 6)

Siguiendo la línea de razonamiento del trabajo, se vuelve necesario para dar comienzo a este tercer capítulo, establecer el vínculo entre la estrategia organizacional (en este estadio ya se puede hablar de orientación estratégica) y la estructura. Para ello se utilizará nuevamente el modelo de Nadler expuesto en el capítulo precedente.

Luego de demostrar la relación orientación estratégica – estructura, se introducirán las diferentes alternativas existentes para diseñar las organizaciones, propuestas por Henry Mintzberg. Por último, se vinculará cada una de las orientaciones, A y B, con una de las estructuras de Mintzberg. Se las denominará, siguiendo el mismo método, estructura A y estructura B.

1. EL VÍNCULO ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA – ESTRUCTURA

Cuadro VIII



Fuente: Nadler, David A. y otros. *Organizational Architecture: designs for changing organizations*.

Como puede verse en el modelo de Nadler, son ahora tres de los casilleros que se encuentran en color. Los arreglos formales de la organización son el equivalente a lo que llamamos estructura formal. Las organizaciones deberían considerar dos cuestiones de gran importancia al diseñar la estructura organizacional. “Por un lado, deberían considerar de

qué modo la arquitectura permitirá la ejecución de las estrategias y la realización de las tareas (perspectiva de la performance estrategia / tareas). Por el otro, deberían considerar el modo en el que la arquitectura encaja y condiciona el comportamiento de los empleados en la realización de sus trabajos (perspectiva socio – cultural)” (Nadler; 1992: 40)⁷. Se puede apreciar entonces, como la estructura debe adecuarse o responder a las demandas o exigencias que supone la estrategia previamente seleccionada.

De hecho, la definición de la estructura de la organización incluye el vínculo en cuestión. La estructura es definida como el conjunto de procedimientos desarrollados explícita y formalmente con el objeto de lograr que los individuos realicen las tareas consistentes con la estrategia organizacional.

La estructura cumple un rol como componente del proceso de transformación, según el cual la organización se concibe como un sistema tomador de inputs y productor de outputs. Como se puede ver en el cuadro IX, son cuatro los componentes organizacionales involucrados en el proceso. Se presenta a continuación un análisis de este componente: la estructura.

2. LAS ESTRUCTURAS DE HENRY MINTZBERG

La estructura se define (Mintzberg;1990: 6) en base a una serie de elementos fundamentales. Cada estructura posee una serie de posiciones diferentes, agrupadas en unidades de distintas dimensiones con un flujo de autoridad dispar. Sin embargo, la base de los diferentes tipos de estructura organizacional (Mintzberg; 1990: 22) está dada por cuatro grupos de elementos específicos. Estos son; a.) los mecanismos de coordinación, b.) los parámetros de diseño, c.) los factores situacionales, y d.) las partes de la organización. A continuación se expone una escueta explicación de cada uno de estos ladrillos de la estructura organizacional.

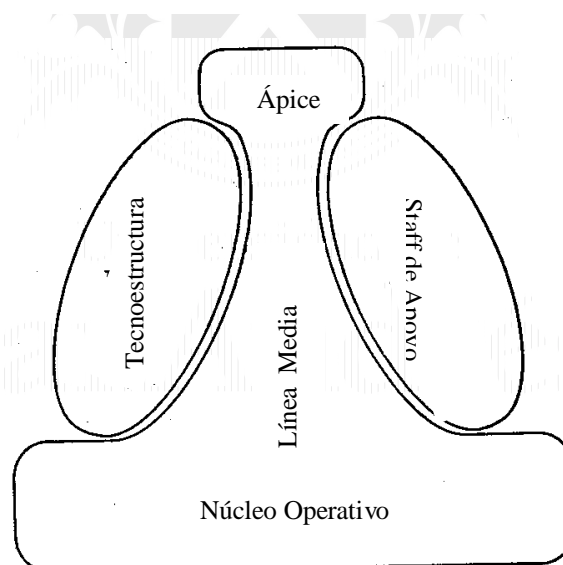
Los **mecanismos de coordinación** sirven para explicar las maneras fundamentales en que las organizaciones coordinan su trabajo. Estos son; el ajuste mutuo, la supervisión directa, la estandarización de procesos de trabajo, la estandarización de producciones de trabajo y la estandarización de destreza de los trabajadores. Estos constituyen el pegamento de la

⁷ Traducción propia.

estructura organizacional. Los **parámetros de diseño** son aquellas “palancas que pueden ser atraídas y manijas que pueden ser giradas para afectar la división del trabajo y la coordinación de tareas en la organización” (Mintzberg; 1990: 22). Dentro de este grupo se encuentran; a.) la especialización de la tarea, b.) la formalización del comportamiento, c.) la capacitación y el adoctrinamiento, d.) el agrupamiento de las unidades y e.) la centralización, entre los más importantes. Los **factores situacionales** son “estados o condiciones organizativas que están asociados al uso de determinados parámetros de diseño” (Mintzberg; 1990: 103). Estos son; a.) la edad y la dimensión de la organización, b.) el sistema técnico, c.) el ambiente y d.) las relaciones de poder. Cada estructura organizacional posee, a su vez, una **parte** con mayor importancia que las demás. La organización se divide en cinco partes diferentes, a saber; a.) el ápice estratégico, b.) la línea media, c.) la tecnoestructura, d.) el staff de apoyo y e.) el núcleo operativo.

Diagrama I

El diagrama básico de la organización



Fuente: Henry Mintzberg. *Diseño de Organizaciones Eficientes*.

En el **ápice estratégico** “se encuentran aquellas personas encargadas de la responsabilidad *general* de la organización. También están incluidos aquí los que suministran apoyo directo a la alta gerencia” (Mintzberg; 1990: 14). “La cumbre estratégica está unida al núcleo operativo por la cadena de gerentes de **línea media** con autoridad formal” (Mintzberg; 1990: 15). “En la **tecnoestructura** encontramos a los analistas que sirven a la organización afectando el trabajo de otros. Estos gerentes están fuera de la corriente de trabajo operacional – pueden diseñarlo, planearlo, cambiarlo o entrenar gente para que lo

haga, pero no lo hacen ellos mismos” (Mintzberg; 1990: 16). Las unidades de staff, o *staff de apoyo*, es utilizado por la organización “para proveerse de servicios indirectos” (Mintzberg; 1990: 12). “El *núcleo operativo* abarca a aquellos miembros – los operarios- que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la producción de productos y servicios” (Mintzberg; 1990: 14).

La combinación de todos estos elementos da origen a siete **configuraciones** o tipos organizacionales. Las estructuras que emanan de las diferentes combinaciones son las siguientes; a.) la estructura simple, b.) la Burocracia Mecánica, c.) la Burocracia Profesional, d.) la Forma Divisional, e.) la Adhocracia, f.) la Misionera y g.) la Política. “En cada configuración, domina un mecanismo coordinador distinto, una parte distinta de la organización desempeña el papel más importante, y es usado un tipo diferente de descentralización” (Mintzberg; 1990: 128).

Teniendo dos orientaciones básicas, la orientación estratégica a la producción (A) y la orientación estratégica al consumidor (B), basta con mencionar únicamente dos configuraciones; aquellas que mejor se corresponden con cada una de las anteriores. Las dos configuraciones que se adecuan a las orientaciones son, respectivamente, la **Burocracia Mecánica** y la **Adhocracia**. Para comprender mejor esta asociación, se vincularán las principales premisas de cada orientación con los mecanismos de coordinación, las partes clave y el tipos de descentralización de cada configuración.

2.1 Burocracia mecánica – orientación estratégica a la producción

La burocracia mecánica es la estructura correspondiente a la orientación a la producción.

“Una configuración clara de los parámetros de diseño se ha mantenido constantemente en la investigación: tareas operativas rutinarias, altamente especializadas; procedimientos muy formalizados en el núcleo operativo; una proliferación de reglas, regulaciones, y comunicación formalizada en toda la organización; unidades de gran dimensión en el nivel operativo; confianza en las bases funcionales para el agrupamiento de tareas; poder de decisión relativamente centralizado; y una estructura administrativa elaborada con una aguda distinción entre línea y staff (estado mayor)” (Mintzberg; 1990: 139).

No se mencionará aquí una estructura para las demás orientaciones adentro – afuera, es decir, la del producto y la de las ventas. En primer lugar, debido a que con una de las

orientaciones basta para señalar un cambio en la estructura organizacional óptima. En segundo lugar, debido a que la orientación a las ventas se considera una opción a corto plazo en el caso en el que la demanda supera la oferta, pero no una estrategia seguida por la organización en el largo plazo.

Para comprender los motivos por los cuales se han emparentado esta orientación y esta configuración, se proponen aquí ciertos paralelismos entre las permisivas de la primera y los elementos principales de la segunda.

Cuadro IX

Vínculo orientación estratégica a la producción - burocracia mecánica

ORIENTACIÓN A LA PRODUCCIÓN	BUROCRACIA MECÁNICA (elementos principales)
Procesos productivos de alta eficiencia y bajo coste.	Tareas rutinarias, alta especialización y estandarización de procesos de trabajo.
Producción en masa - línea de montaje.	Procedimientos formalizados, unidades grandes y agrupamiento sobre bases funcionales.
Énfasis en el control.	Poder de decisión centralizado, gran jerarquía. Descentralización horizontal. Tecnoestructura.
Planificación a largo plazo, previsiones.	Elaboración de la estrategia: Planeamiento de la acción.

Fuente: elaboración propia

2.1.1 Alta eficiencia – tareas rutinarias, alta especialización y estandarización

La alta eficiencia y los bajos costes característicos de la orientación a la producción requieren como contrapartida una gran racionalización de las tareas en el núcleo operativo. Las tareas son altamente especializadas entre los operarios, y se caracterizan por ser rutinarias y repetitivas. “Cuando un grupo integrado de tareas simples, repetitivas debe ser desempeñado en forma precisa y consistente por seres humanos, la Burocracia Mecánica es la estructura más eficiente – en realidad, la única concebible” (Mintzberg; 1990: 149).

2.1.2 Producción en masa - Procedimientos formalizados, agrupamiento sobre bases funcionales

La formalización implica la regulación del comportamiento de los trabajadores. La formalización caracteriza por excelencia a las burocracias, estructuras en las que el

comportamiento es predeterminado, estandarizado. Permite que se mecanice el trabajo de cada operario y así se logre la eficiencia operativa deseada.

“Las empresas de producción en masa son tal vez las burocracias mecánicas más conocidas. Sus corrientes de trabajo operativo forman cadenas integradas, abiertas en un extremo para aceptar insumos de materias primas, y que luego funcionan como sistemas cerrados que procesan los insumos a través de las secuencias de operaciones estandarizadas hasta que emergen productos comerciables por el otro extremo. Estas cadenas operativas horizontales están típicamente segmentadas en eslabones, cada uno de los cuales forma un departamento funcional que depende hacia arriba de la cadena vertical de autoridad” (Mintzberg; 1990: 145).

De este modo el agrupamiento en las burocracias mecánicas es de carácter funcional. Bajo este tipo de agrupamiento, la organización divide sus actividades en operaciones, personal, comercialización, finanzas y planeamiento, por ejemplo.

2.1.3 Énfasis en el control - poder de decisión centralizado, gran jerarquía.

En una organización orientada a la producción y con gran estandarización y rutinización de tareas, es esencial ejercer el control sobre las mismas, para asegurar la eficiencia buscada. Este énfasis en la estandarización no se restringe al núcleo operativo, sino que se manifiesta en casi todos los niveles de la organización. “En una organización cuyo objetivo principal es la producción eficiente de productos de bajo coste, el control de las actividades de producción, entre otras, resulta vital. Todo esto sugiere que la Burocracia Mecánica es una estructura con una obsesión – es decir, el *control*” (Mintzberg; 1990: 142).

La tecnoestructura resulta la parte de la organización con mayor peso en estas estructuras ya que es la encargada de estandarizar los procesos de trabajo del resto de la organización. De este modo, adquiere un gran poder informal, produciendo como contrapartida una descentralización horizontal. El poder formal descansa en cambio en la línea media, que se encarga de controlar que los procesos de trabajo se realicen adecuadamente.

Las jerarquías están muy marcadas en esta estructura, siendo la autoridad de arriba – abajo. Las reglas y regulaciones caracterizan a la Burocracia Mecánica, como ya se recalcó. Los

miembros de la organización se comunican formalmente y en consecuencia las decisiones siguen la línea de autoridad formal.

2.1.4 Planificación a largo plazo, previsiones - planeamiento de la acción

Así como en la orientación a la producción la planificación a largo plazo es un imperativo, en las burocracias mecánicas la estandarización del trabajo supone un planeamiento previo del accionar de cada uno de los miembros. El comportamiento y el trabajo en las burocracias está determinado de antemano, por la ya mencionada tecnoestructura.

“La estrategia en estas estructuras emana de la cumbre estratégica, donde la perspectiva es amplia y está centrado el poder. El proceso de elaboración de estrategia es claramente un asunto de arriba – abajo, con un fuerte énfasis en el planeamiento de la acción” (Mintzberg; 1990: 144). Estas estructuras presentan una clara dicotomía entre la formulación y la ejecución de la estrategia, siendo los que ejecutan la estrategia la línea media y el núcleo operativo principalmente.

Como puede apreciarse entonces, existe una notable coincidencia entre la orientación a la producción y la burocracia mecánica. Sin embargo, así como la primera se ha vuelto obsoleta con el correr de los años, también la segunda ha perdido su utilidad en gran medida. Notamos que la moda ya no es una condición que favorece la configuración de Burocracia Mecánica. Tuvo su auge como estructura dominante, sin embargo, ha caído en desuso. El motivo principal de la pérdida de utilidad de esta estructura, se relaciona con la pérdida de utilidad de la orientación a la producción. La burocracia se caracteriza por la falta de adaptación en ambientes cambiantes, en los que la innovación reemplaza los procedimientos operativos. Es una configuración con poca flexibilidad, en la que las decisiones, al tener que pasar por numerosos niveles jerárquicos, se toman con demasiada lentitud como para poder subsistir en el dinamismo actual.

Sin embargo, como la orientación a la producción se sigue aplicando en algunas organizaciones, las burocracias mecánicas siguen existiendo. “Mientras exijamos bienes y servicios baratos y estandarizados, y mientras los individuos sigan siendo más eficientes que las máquinas automatizadas para proveerlos – y sigan deseosos de hacerlo – la Burocracia Mecánica, con todos sus problemas, seguirá estando” (Mintzberg; 1990: 157).

2.2 Adhocracia – orientación estratégica al consumidor

“En la Adhocracia, tenemos una quinta configuración diferenciada: estructura altamente orgánica, con poca formalización del comportamiento; alta especialización de tarea basada en capacitación formal; una tendencia a agrupar los especialistas en unidades funcionales para propósitos internos pero a distribuirlos en pequeños grupos de proyecto basados en mercado para hacer su trabajo; una confianza en los dispositivos de enlace para alentar el ajuste mutuo, el mecanismo coordinador clave, en y entre estos equipos; y descentralización selectiva hacia y en estos equipos, que están ubicados en varios lugares de la organización e incluyen varias mezclas de gerentes de línea y expertos operativos de staff” (Mintzberg; 1990: 210).

La característica principal de este tipo de estructura es la flexibilidad y la innovación; dos atributos esenciales para una empresa cuyo objetivo fundamental es brindarle a cada consumidor productos y servicios a su medida y establecer un contacto cada vez más estrecho con cada cliente particular.

Se procederá en este caso del mismo modo que para la estructura anterior. Se presenta nuevamente un cuadro que explica el paralelismo entre la orientación al consumidor y la Adhocracia.

Cuadro X **Vínculo orientación estratégica al consumidor - adhocracia**

ORIENTACIÓN AL CONSUMIDOR	ADHOCRACIA (elementos principales)
Customización, satisfacción del consumidor a largo plazo.	Existencia de equipos multidisciplinarios. Estructura orgánica, constelaciones de trabajo. Capacitación.
Orientación al mercado.	Agrupamiento en base a mercados y funcional. Dispositivos de enlace.
Conjunto de la organización en una dirección	Sin jerarquías. Descentralización selectiva. Staff de apoyo.
Necesidades cambiantes del consumidor a satisfacer. Pensamiento estratégico.	Ausencia de dicotomía en la estrategia. Ausencia de planificación de la acción.

Fuente: elaboración propia

2.2.1 Satisfacción del consumidor – existencia de equipos multidisciplinarios, estructura orgánica, constelaciones de trabajo.

El objetivo principal de la orientación al consumidor, a diferencia de la orientación a la producción, es la satisfacción a largo plazo del mismo. Esta última se logra mediante la atención permanente de las necesidades del cliente, a través de la excelencia en el servicio y el producto ofrecidos y la constante innovación. Estos objetivos se logran mediante la organización adhocrática. “En las adhocracias los diferentes especialistas deben unir fuerzas en grupos multi – disciplinarios, cada uno formado alrededor de un proyecto de innovación específico” Mintzberg; 1990: 211).

“Los problemas de las empresas hoy en día – falta de calidad, de innovación y de efectividad en costos – desafían las soluciones características de las organizaciones tradicionales. Estos problemas se intensificarán a medida que los consumidores aumenten sus expectativas de variedad y customización. Los productos están volviéndose más intensos en diseño y en servicio” (Hixon; 1998: 221). Esta necesidad de customización no puede solucionarse mediante la estandarización, de ningún tipo. Por ello, el mecanismo coordinador principal es el ajuste mutuo (la comunicación informal) y, la estructura orgánica (la opuesta a la burocrática), la que lo facilita. Esta estructura resulta la más adecuada a raíz de la flexibilidad que trae aparejada en la realización de las tareas. La adhocracia se caracteriza por la presencia de diversas constelaciones de trabajo en las que se ubican los diferentes expertos luego de ser intensivamente capacitados. Los profesionales rotan entre los diferentes proyectos de acuerdo a las necesidades de cada uno de estos.

2.2.2 Orientación al mercado – agrupamiento en base a mercados y funcional.

Como se explicó en el capítulo anterior, se denomina a la orientación al consumidor de tres modos diferentes, siendo los restantes orientación al marketing o al mercado. Al estar orientada al mercado, la empresa no puede depender exclusivamente del agrupamiento funcional. Esto se debe principalmente a la disparidad de actividades que debe desempeñar cada función en base a cada mercado particular en que opera la organización.

“La solución es obvia: la Adhocracia tiende a usar conjuntamente las bases funcional y de mercado para agrupamiento, en una estructura matricial. Los expertos son agrupados en

unidades funcionales para propósitos internos – para contratar, para comunicación profesional, etcétera – pero luego son desplegados en grupos de proyecto para llevar a cabo su trabajo básico de innovación” (Mintzberg; 1990: 211).

La coordinación es lograda a través de los denominados dispositivos de enlace; personas destinadas a facilitar la comunicación informal, o el ajuste mutuo, necesario. De manera que se agrupa a los miembros de la organización funcionalmente y por mercados y simultáneamente, se incorporan posiciones de enlace para favorecer la comunicación entre todos.

2.2.3 Organización en una dirección – ausencia de jerarquías y descentralización selectiva.

Una organización orientada al consumidor requiere que el conjunto de la organización mire en esa dirección. Toda la compañía debe estar capacitada para establecer relaciones duraderas con los clientes (Wieserma; 1998: 3). Al ser el objetivo de este tipo de organizaciones la satisfacción a largo plazo del consumidor, es de suma importancia que todas las actividades de la empresa estén dirigidas al cumplimiento de este objetivo principal. La forma de hacer negocios con el enfoque orientado a la intimidad al cliente es móvil. Y paralelamente, no es responsabilidad de sectores aislados sino algo que define a toda la compañía.

Las estrategias se deciden en base a cada proyecto particular, lo cual conduce a que las jerarquías se desdibujen. El encargado de cada proyecto es el que toma las decisiones, que no tiene por que seguir una línea de autoridad previamente determinada. Las decisiones deben tomarse con tanta rapidez que no se puede perder el tiempo que se perdería de tener que esperar que la decisión llegue a la cumbre estratégica. Por ello, todos en la organización están capacitados para tomar las decisiones estratégicas y el mecanismo de coordinación por excelencia es el ajuste mutuo, que consiste en el simple proceso de comunicación informal.

En las adhocracias, la parte más importante es el staff de apoyo, ya que allí se recluyen los expertos de los que depende la organización. Los miembros de este staff, forman parte del conjunto de empleados o expertos a los que se recurre para cada proyecto particular. Estos

miembros, así como los demás gerentes de línea, trabajan juntos en los diferentes proyectos que van surgiendo para dar respuesta a los deseos de los consumidores.

2.2.4 Necesidades cambiantes del consumidor a satisfacer – ausencia de dicotomía estratégica, ausencia de planificación de la acción.

En las adhocracias la *formulación* de las estrategias no es competencia de la cumbre estratégica, como lo era en las burocracias mecánicas. En estas nuevas estructuras, se considera al proceso como una *formación* de estrategias, ya que estas emergen implícitamente a través de las decisiones tomadas a lo largo de toda la compañía.

“El concepto de la dicotomía formulación – ejecución en la elaboración de estrategias – un pilar de la Burocracia Mecánica- pierde su significado en la Adhocracia. Es en las decisiones específicas dentro y acerca de proyectos –lo que normalmente sería considerado ejecución- que surgen las estrategias – es decir, son formadas- en la Adhocracias. Eso es porque cuando el propósito central de una organización es innovar, los resultados de sus esfuerzos nunca pueden ser predeterminados” (Mintzberg; 1990: 217).

Como ya se estableció en el apartado anterior, la planificación carece de sentido en una organización orientada al consumidor. Ello estriba en la necesidad de una permanente atención a las necesidades cambiantes de los consumidores. Al no poderse predecir estas, se hace imposible planificar de antemano.

“En las organizaciones en red, los patrones de interacción (flujos de información, productos y personas) son dinámicos y por tanto establecidos en base a necesidades en lugar de planes rígidos preestablecidos” (Nadler; 1992: 32).⁸

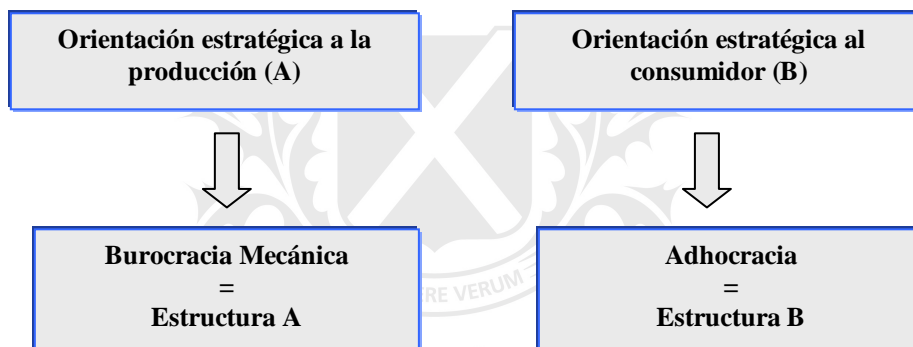
De este modo, la adhocracia resulta la estructura más apta en el contexto actual, en el que las organizaciones optan por formatos orientados al consumidor. De manera que a medida que las organizaciones pasan de orientarse a la producción a orientarse al consumidor, la estructura organizacional pasa de estructuras burocráticas a estructuras orgánicas. “Las formas organizacionales se están moviendo de jerarquías funcionales, centralmente

⁸ Traducción propia.

coordinadas y de varios niveles hacia estructuras más flexibles, al estilo de redes (...)” (Day y Montgomery; 1999: 9).⁹

Se demostró en este apartado el modo en el que la estructura burocrática responde a las premisas de la orientación estratégica a la producción y la estructura adhocrática a aquellas de la orientación estratégica al consumidor. El objetivo principal de esta última, la satisfacción a largo plazo de las necesidades cambiantes del consumidor, puede lograrse con más facilidad a través de una estructura flexible, sin jerarquías, en la que la estrategia es tanto formulada como implementada por todos, y en la que el trabajo es realizado en equipos multidisciplinarios orientados al mercado.

Cuadro XI



Fuente: elaboración propia

⁹ Traducción propia.

IV

EL ROL DEL MARKETING



Universidad de
SanAndrés



“El marketing es la actividad que tiene lugar en relación a los mercados. El marketing implica trabajar con los mercados para actualizar los potenciales intercambios cuyo fin es satisfacer las necesidades y deseos humanos” (Kotler; 2000: 12)

Para poder verificar la hipótesis planteada al iniciar esta investigación, es necesario en esta instancia, analizar el modo en el que se ha visto modificado el rol del marketing en las organizaciones a raíz de la utilización por parte de las mismas de nuevas estructuras. Se procederá del siguiente modo. Se analizará el papel que cumple el marketing en función de su ubicación en las estructuras A y B, presentadas en el capítulo anterior.

Se asociará simultáneamente la ubicación del marketing en cada una de las estructuras con la evolución de la disciplina a lo largo de los años. De este modo, se podrá equiparar el cambio en rol del marketing, no solo con el cambio en la estructura sino también con el avance en las herramientas y usos del mismo.

Finalmente, se introducirán los debates en torno a la importancia de la función del marketing en las estructuras de tipo B, es decir, contemporáneas.

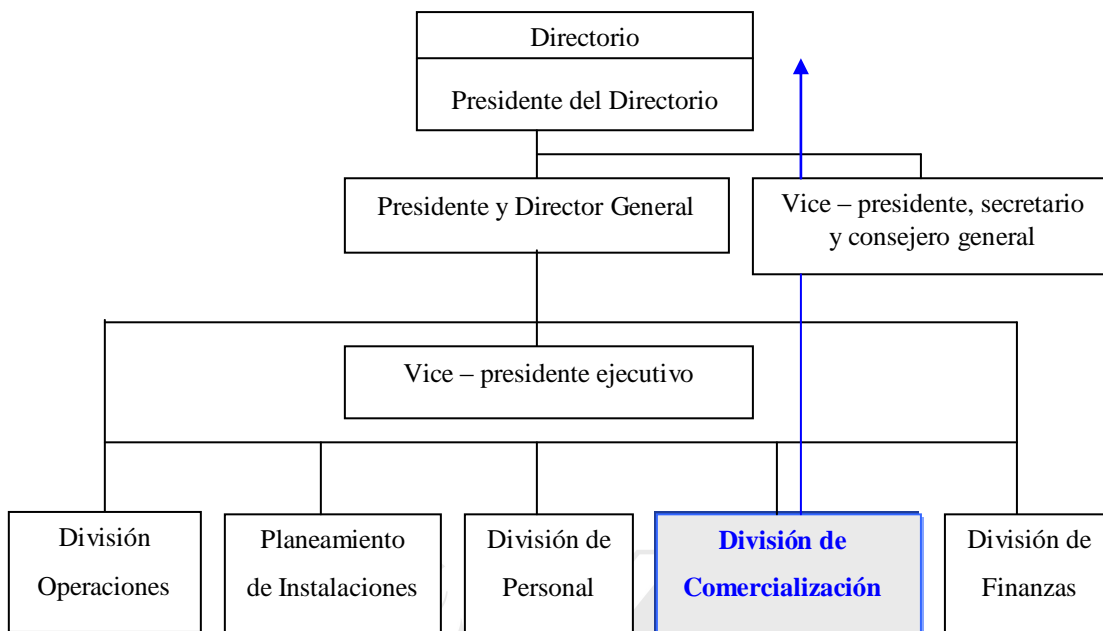
1. EL MARKETING EN LA BUROCRACIA MECÁNICA

La Burocracia Mecánica, como ha quedado claro en el capítulo tercero, está organizada sobre bases funcionales. El agrupamiento por “función de empresa” es el que divide las tareas de la organización en las diferentes funciones, tales como producción, comercialización, ingeniería, finanzas, contaduría, etc. En este tipo de agrupamiento, (en el que el marketing cae dentro del grupo comercialización), el mismo tiene un papel totalmente funcional, valga la redundancia. “Las estructuras burocráticas (con operarios no calificados) confían más extensamente en las bases funcionales para el agrupamiento. Es decir, tienden a ser organizadas por la función desempeñada más que por el mercado servido” (Mintzberg; 1990: 53).

A continuación se presenta un organigrama para facilitar la comprensión de la ubicación del marketing en la estructura burocrática con esta base de agrupamiento.

Cuadro XII

Organigrama Tipo de una Burocracia Mecánica



Fuente: Mintzberg, *Diseño de Organizaciones Eficientes*

Mediante este organigrama, queda más claro el rol funcional que cumple el marketing en la estructura burocrática. Es una posición que carece de contacto con las demás y cuyo papel se cumple en base a previsiones. Cada departamento cumple su tarea y la coordinación se logra por la ya mencionada estandarización de procesos. Cabe aclarar que este organigrama tipo es realmente sencillo frente a los que generalmente caracterizan a este tipo de organizaciones, en las que la cantidad de niveles puede ser muchísimo mayor.

Puede observarse también que se trata de una estructura jerárquica, en la que las decisiones se derivan al ápice estratégico, demorando el proceso en la toma de decisión (un problema ya mencionado de las burocracias). La flecha azul muestra los niveles por los que atraviesa la decisión antes de ser definida.

1.1 El rol del marketing en la Burocracia Mecánica

La aplicación práctica del marketing comenzó en los años ´60, año en el que McCarthy introdujo las cuatro P's que constituyen lo que se denomina en la jerga como *marketing mix*. Las cuatro P's corresponden al producto, al precio, a la promoción y a la plaza, y son las decisiones que competen al área de marketing.

“Considero que el marketing de los años ‘60 es un marketing que se centra básicamente en el producto, con una significativa importancia otorgada al consumidor. Aunque para McCarthy la disciplina se basa en la mezcla del marketing formada por las cuatro P’s, estas están directamente relacionadas con el consumidor y sus necesidades. Sin embargo, a pesar de focalizarse en el consumidor, las cuatro P’s tienen que ver con un producto creado con anterioridad” (Graziani; 1990: 15).

En los ‘70, con la aparición de la segmentación, se focalizó más la atención a las necesidades del consumidor. Sin embargo, el enfoque en el producto permaneció, y ello se refleja en la aparición de las teorías acerca del ciclo de vida y la posición del producto.

En estas épocas en las que la importancia del producto en la empresa era considerable, amén de la aparición de argumentos en su contra, el marketing jugaba un papel meramente **transaccional**. En la ejecución de este papel, al marketing le competen las decisiones que se refieren a las cuatro P’s, luego de ser creado el producto. Se encarga, en pocas palabras, de vender el producto ya fabricado. La venta o transacción requiere que el producto se coloque en una estantería, tenga un precio determinado y se promocióne de algún modo (no siempre se requirió la promoción). El marketing, con este rol transaccional, comenzó siendo una dependencia del departamento de ventas, como se lo denominó originariamente. Luego, pasó a verse como un departamento con la misma importancia que los demás departamentos de la organización.

“En esa época, el marketing desempeñaba en las empresas un papel de escasa importancia. En la mayoría de los casos, la función del área de marketing se limitaba a suministrar información a la dirección y a implantar los planes elaborados a más alto nivel. Los hombres de marketing se concentraban en lo específico” (Schnaars; 1994: 2).

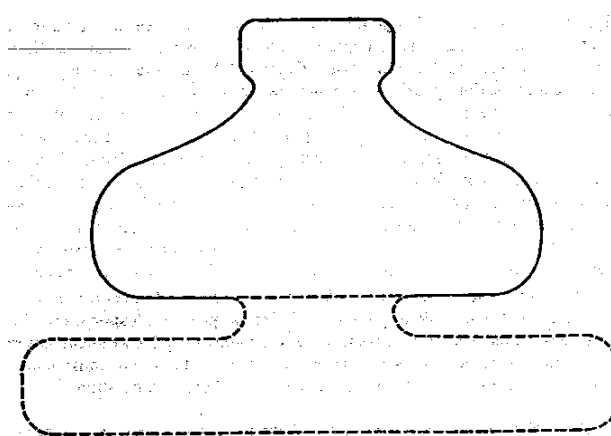
2. EL MARKETING EN LA ADHOCRACIA

“Las nuevas estructuras organizativas de las empresas sobrevivientes tienden a ser más informales, dinámicas, flexibles y **borrosas**” (Terragno y Lecuona; 1997: 1). En estas organizaciones, caracterizadas por el trabajo en equipo y la realización de proyectos multidisciplinarios, se hace mucho más complicado dibujar un organigrama para representar la estructura y la ubicación del marketing en la misma.

Los autores contemporáneos se refieren a un **enfoque de procesos**. “La idea para el futuro es que, una vez consolidado el crecimiento, la tarea de los gerentes consista en pensar en la estrategia y brindar apoyo y capacitación a los miembros de los equipos de trabajo. La organización estará formada entonces por un grupo de gerentes sin identificación exclusiva con ningún departamento, que actuarán como mentores de los equipos de trabajo por los que fluyan las etapas del proceso” (Terragno y Lecuona; 1997: 4). Se expone a continuación un diagrama (Mintzberg; 1990: 216) para comprender mejor la estructura de la adhocracia.

Diagrama II

Diagrama Tipo de la Adhocracia



Fuente: Henry Mintzberg. Diseño de Organizaciones Eficientes. ¹⁰

El enfoque contemporáneo imposibilita la elaboración de un diagrama claro que permita comprender las jerarquías y ubicación de los empleados en las compañías. El motivo principal, dentro de la situación actual, es la ausencia de estas jerarquías y de una ubicación específica. Como se puede apreciar en el diagrama expuesto, la pirámide se desdibuja, presentando la adhocracia una masa de gerentes de línea, de tecnócratas y de miembros del staff de apoyo casi indistinguible del ápice estratégico. En esta estructura, los equipos de trabajo se autogestionan, dependiendo únicamente de un gerente que actúa como soporte del grupo. Al mismo tiempo, los integrantes de los equipos rotan a medida que surgen y se concluyen los diferentes proyectos.

Una de las premisas del enfoque en los procesos es la orientación al cliente. “La organización se orienta internamente a distintos segmentos de clientes que, en algunas

¹⁰ Ver que se desprende del diagrama original presentado en la página 46.

ocasiones, responden a negocios diferentes. El objeto es no desviarse de las necesidades de cada grupo de clientes” (Terragno y Lecuona; 1997: 5).

En una organización orientada al cliente y por lo tanto con una estructura adhocrática (estructura B), el marketing juega un rol de gran importancia. Tal es así que , a medida que la doctrina le ha ido otorgando a la disciplina un papel cada vez más protagónico como función dentro de la organización, se ha empezado a hablar de un marketing totalmente diferente.

2.1 El rol del marketing en la adhocracia

El marketing ha pasado de cumplir un papel transaccional a cumplir un papel **relacional**. El marketing es el medio a través del cual la organización se conecta con sus clientes, quienes se encuentran hoy en el centro de sus estrategias, a quienes se orientan para ganar ventajas sobre la competencia. El **marketing de relaciones** es el nuevo marketing. Este considera que las relaciones con el cliente son la base para la retención y la lealtad a largo plazo del mismo, como se estableció en el capítulo III.

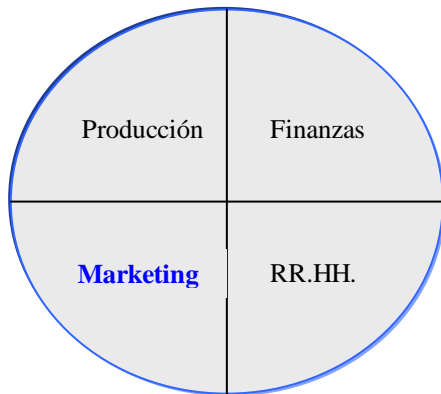
“El marketing no es según Regis McKenna una función, sino que es una manera de realizar los negocios. No es una nueva campaña publicitaria ni la promoción de este mes. El marketing es algo asimilado dentro de la tarea de todos y de la cual todos forman parte. Su objetivo es diseñar un proceso sistemático para la interacción que establecerá los lazos duraderos de la relación. El verdadero objetivo es conquistar el mercado, no simplemente fabricar y vender productos” (Graziani; 2000: 29). Más adelante se expone un cuadro comparativo entre el rol del marketing en la Adhocracia, o relacional y en la Burocracia Mecánica, o transaccional.

La concepción del rol del marketing fue evolucionando con el correr de los años, y se le comenzó a dar cada vez más importancia dentro de la organización. Ello fue resultado del mayor protagonismo que fue cobrando sucesivamente el consumidor en la organización. Fue por ello que surgieron ideas acerca de la importancia del departamento de marketing en relación a los demás departamentos de la organización.

Cuadro XIII

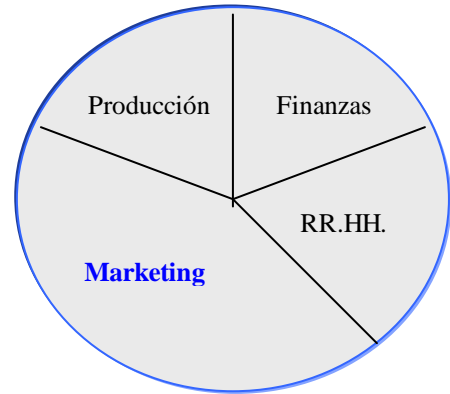
La Evolución de la Visión del Rol del Marketing

1



El marketing como una función más de la organización

2



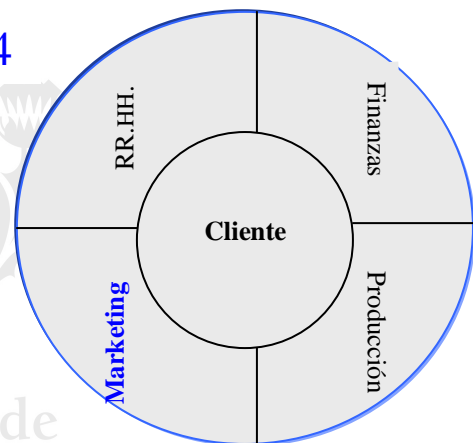
El marketing como una función más importante

3



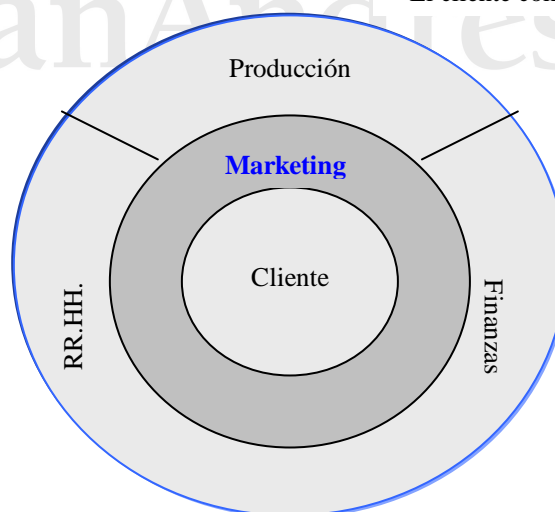
El marketing como la mejor función

4



El cliente como la función controlante

5



El cliente como la función controlante y el marketing como la función integradora

Fuente: Philip Kotler, Marketing Management

La secuencia presentada muestra el modo en el que evolucionaron las teorías acerca del rol del departamento de marketing. En el estadio 1, de la página anterior, el marketing cumplía una función cualquier dentro de la empresa, es decir, ni más ni menos importante que las demás. En el estadio 2, el marketing siguió constituyendo un departamento dentro de la organización, pero esta vez con mayor importancia que los demás. Cuando se empezó a percibir la importancia del consumidor, el marketing se localizó en el centro, estadio 3, de manera que es la función destinada a estudiar más de cerca los mercados y por lo tanto el consumidor. Sin embargo, las demás funciones no quisieron verse supeditadas al marketing, y la solución que se encontró fue ubicar al cliente mismo en el centro en lugar del marketing, estadio 4.

3. ¿EL MARKETING CAMBIA DE ROL?

Según varios autores, la cuatro P's que definían la actividad de marketing han dejado de ser útiles para describir el rol que cumple el marketing en la organización. Se ha reemplazado el concepto por el de las 5 C's ¹¹, que definen la actividad que le concierne al hombre de marketing (Day y Montgomery; 1999: 1): a.) Inter cultural, b.) Inter – funcional, c.) Inter – disciplinaria, d.) Centrada en el cliente y e.) Focalizada en la competencia.

“El rol del marketing está evolucionando de un conjunto de actividades específicas a la responsabilidad de integrar procesos de trabajo en equipo” (Day y Montgomery; 1999: 1)¹², lo cual hace que observar aisladamente su función y evaluar su contribución se vuelva muy difícil. El marketing sobrepasa las barreras de su departamento, para convertirse en una disciplina o función relacionada e intrometida en todas las demás.

“Se lo piensa menos como función y más como un conjunto de valores y procesos que intentan implementar todas las funciones. Desde este punto de vista, el marketing se convierte en la función de todos; lo cual hace que la función del marketing sea algo más difuso pero, al mismo tiempo, que aumente su influencia” (Moorman y Rust; 1999:1). El marketing es, bajo este punto de vista, “la” función de la empresa.

¹¹ La C's corresponden a la palabra en el idioma inglés: cross – cultural, cross – functional, cross – disciplinary, customercentric y competitor focused.

¹² Traducción propia.

De manera que, como se puede apreciar, parece haber una relación entre la posición que ocupa el marketing en las organizaciones y la importancia que se le adjudica a su función. El hecho de que las organizaciones estén orientadas al cliente y funcionen a través de la formación de equipos alrededor de proyectos, hace que el marketing se ubique en el centro de sus estructuras. Dentro de esta posición, cumple un rol esencial. La razón es clara; como los equipos deben estar dirigidos al mercado para lograr la satisfacción del cliente en el largo plazo, el marketing, (o la disciplina encargada de relacionar a la empresa con sus mercados), juega un papel fundamental en el éxito de estos equipos. Sin embargo, no debe confundirse el lector con esta afirmación y creer que el marketing lo es todo.

El marketing simplemente empapa a la organización de una filosofía de satisfacción del cliente, que debe estar presente en todas las funciones y/ o departamentos. “... es una forma de pensar, tener sentido común, librar una batalla de ideas y aplicar herramientas adecuadas para que sea eficaz” (Ficarra; 2001: 19).

El gerente de marketing nunca podrá tomar las decisiones que le competen al ingeniero diseñador del producto a al financista buscador de recursos. Lo que sí puede y debe hacer es lograr que esas personas piensen en sus tareas desde una óptica de satisfacción del cliente a largo plazo, lo cual implica pensar desde la óptica del marketing. En una organización orientada al cliente, “la empresa en su conjunto debería hacer marketing” (Kotler et. al; 1999: 4).

Cuadro XIV **Comparación entre premisas de dos tipos de marketing**

MARKETING TRANSACCIONAL	MARKETING RELACIONAL
Centrado en la venta	Centrado en la retención del cliente
Orientación a las características del producto	Orientado a los beneficios del producto
Escala a corto plazo	Escala a largo plazo
Poco énfasis en los servicios al consumidor	Alto énfasis en el servicio al cliente
Limitado compromiso con el cliente	Alto compromiso con el cliente
Moderado contacto con el cliente	Alto contacto con el cliente
Calidad como competencia de producción	Calidad como competencia de todos
Venta puntual	Venta continuada

Fuente: elaboración propia.

3.1 ¿Se necesita un departamento de marketing para este nuevo rol?

Se han generado varios debates en torno a la necesidad de tener un departamento de marketing en las organizaciones con estructuras basadas en el trabajo en equipo y con presencia de hombres de marketing en cada uno de ellos. La mayor parte de los que tratan con este tema coincide en la necesidad de conservar el departamento de marketing, por las razones que se exponen a continuación.

El departamento de marketing sigue siendo necesario más allá de que la empresa esté orientada al consumidor, o al mercado, y tenga este tipo de estructuras. Ello se debe al rol que cumple el marketing como nexo entre el cliente y los principales procesos de la organización (Moorman y Rust; 1999: 1).

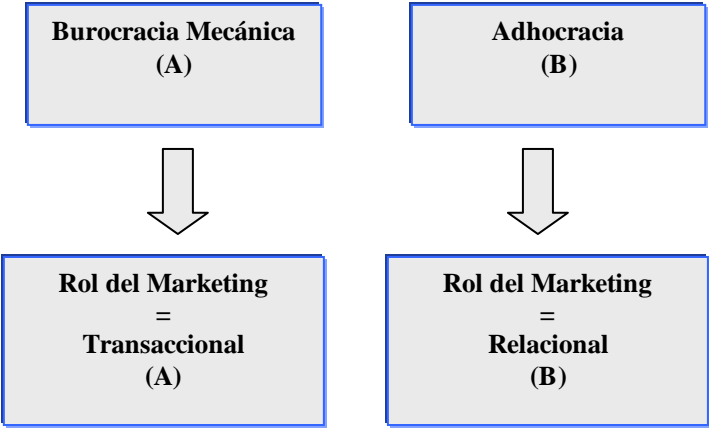
Esta nueva forma de encarar los negocios no supone la ausencia de un departamento de marketing. “A medida que los equipos de proceso y proyecto se multipliquen, el personal de marketing invertirá menos tiempo en su departamento y más tiempo como miembros de un equipo que lleva a cabo proyectos. Esto puede reducir las dimensiones visibles del departamento de marketing. Cada empleado de marketing tendrá una relación de dependencia de “línea llena” con el equipo de proyecto o proceso y una relación de “línea de puntos” con el departamento de marketing. El jefe del departamento de marketing será responsable de seleccionar buenos especialistas en marketing, asignarlos a equipos, obtener información sobre el rendimiento del proyecto y tomar decisiones de promoción” (Kotler; 1999: 235).

Como puede apreciarse entonces, parece ser que en este tipo de estructuras, el departamento de marketing sigue cumpliendo un rol importante. Sin embargo, “poseer al cliente es una función de toda la compañía, no solo del departamento de marketing” (Kotler; 1999: 235). Por lo tanto, el rol tradicional de este departamento ya no se haya totalmente vigente, sino que este actúa como “controller” de la función a lo largo de toda la compañía.

Como se demostró a lo largo de este capítulo, la estructura adhocrática cambia el rol del marketing, en cuanto a su ubicación dentro de la compañía. Como ya se estableció, ello radica fundamentalmente en el hecho de que estas compañías están estructuradas de este

modo a raíz de su orientación al cliente, lo cual hace que el marketing se filtre se su departamento original y se cuele en todas las actividades de la organización.

Cuadro XV



Fuente: Elaboración propia

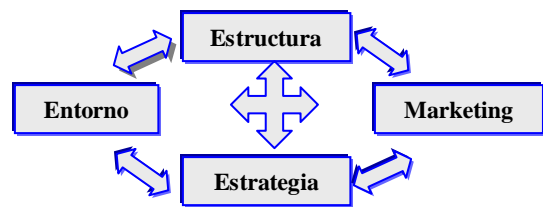


V

EL MODELO



Universidad de
SanAndrés



Como cierre de la investigación se presenta en este último capítulo un modelo ideado por la autora que intenta explicar la falta de linealidad entre los componentes de este trabajo; entorno, estrategia, estructura y marketing. Se expondrá en primer lugar el esquema diseñado junto con una escueta explicación del mismo.

En segundo lugar, se irán introduciendo los vínculos faltantes entre las diferentes variables, comenzando por aquel que relaciona la estrategia con el entorno. Se presentará el vínculo marketing – estrategia en último lugar ya que constituye el más importante de todo este trabajo de investigación. Ello se debe al hecho de que la explicación de esta relación permitirá concluir si realmente el nuevo rol que ha pasado a cumplir el marketing en las organizaciones es un rol estratégico o si continua constituyendo un rol funcional. Cabe aclarar, que no es sólo esta relación la que explica el cambio en el rol tradicional del marketing, sino que lo hacen a su vez todas las demás variables, como se demostró con la estructura y como se demostrará con el entorno.

1. COMPLETANDO EL ANÁLISIS: EL MODELO

Cuadro XVI

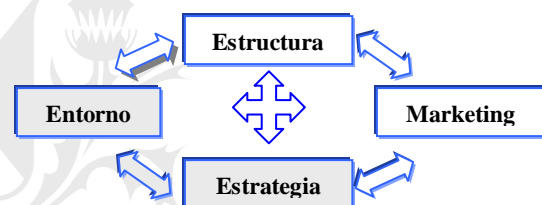


Fuente: elaboración propia

Las flechas grises que se ven en el gráfico precedente son las que muestran la secuencia que se ha seguido a lo largo de esta investigación, en la que se comenzó por el entorno, para luego mostrar como debían modificarse la estrategia, la estructura y el rol del

marketing. Lo que se incorpora en este apartado son las flechas azules, que intentan mostrar la ausencia de linealidad en los cambios. Esta última, fue útil e imprescindible para poder efectuar el trabajo. Sin embargo, es en esta sección en la que se demostrará que se trata de un modelo sistémico, en el que todas las variables se relacionan. El mismo, es de elaboración propia, sin embargo, la existencia de los vínculos se basa en la teoría presente en la doctrina. Se reúnen todas estas relaciones en un mismo modelo y se establece la ausencia de linealidad entre las variables.

Los nuevos vínculos planteados en el modelo expuesto anteriormente son: a.) estrategia - entorno, b.) estructura – entorno, c.) estructura – estrategia, d.) marketing – entorno y e.) marketing – estrategia. Se presentan a continuación las ideas principales de aquellos autores que hacen referencia a los vínculos establecidos.



1.1 Estrategia – Entorno

Comenzar por este primer vínculo no es una tarea sencilla. Ello se debe a que la mayoría de los autores tratan en vínculo inverso, ya explicado en el capítulo II. Para quienes defienden esta postura, en general, la organización analiza el entorno para luego elegir o diseñar una estrategia, he ahí los modelos de las Cinco Fuerzas de Porter, los Siete Entornos Críticos y el análisis FODA¹³.

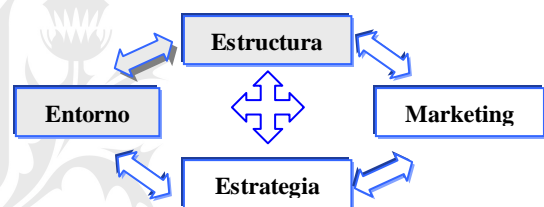
En base a este contexto, se intentó demostrar aquí como la presencia de un consumidor particular, o el cambio en el comportamiento tradicional del consumidor, provocó un cambio en la orientación estratégica elegida por las organizaciones. El reemplazo de algunos comportamientos del consumidor por otros, obligó a las organizaciones a modificar el modo de dirigirse al mismo.

Lo que se sugiere en este apartado es que, a su vez, el modo en el que la empresa percibe el cambio en el consumidor (o el cambio en el entorno) depende de la orientación estratégica de la misma en un momento dado. Es decir, la estrategia presente en la organización,

¹³ FODA: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Mediante el análisis de todas estas la empresa puede establecer el atractivo de un sector determinado, siempre en función de sus propias capacidades.

condiciona el modo en el que ésta percibe y sopesa los cambios en su entorno. Cada organización interpretará los cambios como oportunidades o amenazas no solo según sus fortalezas y debilidades, sino a su vez según el modo en el que esté orientada.

Quizás el modo en el que la orientación estratégica a la producción permite obviar al consumidor, y por lo tanto no percibir sus cambios, puede servir para explicar porque a pesar de haberse conocido su importancia tempranamente, recién hoy se le este otorgando un papel diferente. Como ya se explicó en capítulos anteriores, la orientación estratégica a la producción supone un proceso adentro – afuera, en el sentido de que la organización se focaliza en la eficiencia y reducción de costes pero no en las necesidades de los consumidores. Este enfoque pudo haber sido el motivo por el cual las organizaciones dejaron de percibir los cambios en el comportamiento del consumidor y, a raíz de ello, siguieran practicando una orientación ya obsoleta.



1.2 Estructura – entorno

“El ambiente es uno de los factores situacionales o de contingencia, estados o condiciones organizativas que están asociados al uso de determinados parámetros de diseño” (Mintzberg; 1990: 103). La estructura organizacional está determinada por lo tanto por el entorno, amén de la estrategia elegida por la misma.

Se muestra a continuación la relación entre cuatro dimensiones del entorno percibido por las organizaciones y cuatro parámetros de diseño característicos de la estructura. Las dimensiones del entorno a las que se aludirá son; la estabilidad, la complejidad, la diversidad de los mercados y la hostilidad. Los parámetros de diseño asociados a estas son; la formalización del comportamiento, la centralización y descentralización y la divisionalización. Como puede verse, estas últimas son algunas de las opciones de las que se dispone para estructurar una organización y, como se demostrará, están directamente asociadas a las características del entorno en el que se desarrolla la organización.

1.2.1 La estabilidad del entorno y la formalización del comportamiento

Existe en primer lugar un continuo que va de lo estable a lo dinámico. Un entorno dinámico, es aquel en el que se desconocen las tareas a realizar en el futuro. Es decir, un

entorno impredecible. En el último, se torna imposible lograr la coordinación por medio de la estandarización ¹⁴. Ésta última, se logra cuando están especificados los contenidos del trabajo, cuando está especificado el resultado del trabajo o cuando está especificado el tipo de capacitación requerido para realizar ese trabajo. Al no poder predecir lo que sucederá en el futuro, la organización desconoce los contenidos, resultados y capacitaciones necesarias para el trabajo y, por ello, se vale de otros mecanismos para coordinar las tareas, como la supervisión directa y el ajuste mutuo.

“Cuanto más dinámico el entorno, más orgánica la estructura”. La supervisión directa y el ajuste mutuo, caracterizan a las estructuras orgánicas en las que, por definición, está ausente la estandarización. Las estructuras orgánicas representan lo opuesto a las burocráticas, en las que la estandarización es un imperativo.

1.2.2 La complejidad del entorno y la descentralización de la estructura

Existe a su vez un continuo que va del entorno simple al complejo. La complejidad está determinada por la cantidad de variables a tener en cuenta en la toma de decisiones. Un trabajo complejo puede ser el realizado por una agencia espacial, en el que se debe recurrir a varios campos científicos diferentes.

“Cuanto más complejo el entorno, más descentralizada la estructura”. Mientras la estabilidad está asociada a la burocratización, la complejidad está asociada a la descentralización. A su vez, a pesar de que los entornos pueden ser estables y complejos o dinámicos y simples, generalmente los dinámicos tienden a ser complejos y los estables tienden a ser simples. De este modo, no resulta curioso que el más burocratizador de los mecanismos coordinadores (estandarización de procesos) tienda a ser centralizador, mientras que el más orgánico (ajuste mutuo) tienda a ser el más descentralizador. (Mintzberg; 1990: 116). De manera que el entorno de la Burocracia Mecánica resulta un entorno estable y simple, mientras que el de la Adhocracia resulta dinámico y complejo.

1.2.3 La diversidad del mercado y la divisionalización

El tercer continuo va del mercado integrado al diversificado. La diversificación se puede tornar necesaria por la variedad de clientes, de productos y servicios o de áreas geográficas

¹⁴ La estandarización puede ser de tareas, de destrezas o de productos.

en las que opera la empresa. De esta forma, la diversidad del mercado afecta la diversidad del trabajo a realizar.

“Cuanto más diversificados los mercados de la organización, mayor su propensión para dividirse en unidades basadas en el mercado”. Al poseer varios mercados perfectamente diferenciables, la organización preferirá dividir su estructura en unidades, cada una tomando propio control sobre las decisiones. De este modo se agiliza la toma de decisiones. El mercado diversificado da origen a la Forma Divisional, una estructura caracterizada por la existencia de Burocracias Mecánicas en cada una de sus divisiones.

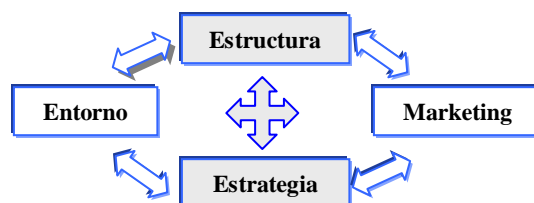
1.2.4 Hostilidad del entorno y centralización

El último continuo es aquel que va de lo liberal a lo hostil. La hostilidad de un entorno está determinada por la fuerza de la competencia, de los sindicatos y del gobierno y por la disponibilidad de los recursos. Generalmente los entornos hostiles suelen ser los más dinámicos, y afectan a la organización en términos de la velocidad de respuesta necesaria.

“La extrema hostilidad de un entorno conduce a cualquier organización a centralizar su estructura temporalmente”. Esto último se debe a la necesidad de respuesta rápida mencionada anteriormente, la cual exige la intervención de un líder para dirigir a la organización frente al clima hostil. La compañía se ve obligada a centralizar el poder temporariamente, amén de que el entorno sea complejo.

Como se estableció entonces, la complejidad, estabilidad, diversidad y hostilidad del ambiente influyen sobre la estructura organizacional. Las dos estructuras tratadas en el capítulo III pueden diferenciarse merced al efecto del entorno, en cuanto a lo que estabilidad y complejidad concierne. La Burocracia Mecánica, en la que la estandarización de procesos es el mecanismo coordinador por excelencia y el entorno se caracteriza por su alta predictibilidad (estabilidad) y su sencillez, posee como consecuencia una estructura centralizada burocrática. En cambio la Adhocracia, en la que el mecanismo coordinador es el ajuste mutuo, o la comunicación informal, y el entorno resulta complejo y dinámico, se caracteriza por ser descentralizada y orgánica. Las diferencias entre las dos estructuras a raíz de la influencia del entorno son entonces el grado de centralización y de burocratización. “Cuando todo el poder de toma de decisiones descansa en un solo punto en la organización – finalmente en manos de una sola persona- llamaremos a la estructura

centralizada; en la medida en la que el poder esté dispersado entre mucha gente, llamaremos a la estructura descentralizada” (Mintzberg; 1990: 83).



1.3 Estructura – estrategia

En el capítulo III se demostró que existía un vínculo entre la estrategia y la estructura organizacional. El mismo, supone que la estructura debe adaptarse continuamente a los cambios en términos de estrategia. Sin embargo, la relación en la dirección opuesta también es cierta.

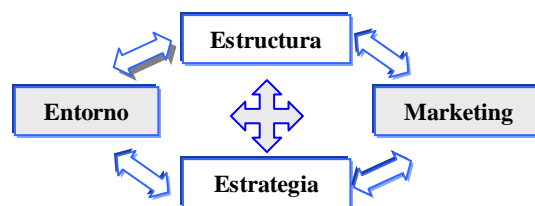
“Cuando cambia el ambiente –y el cambio es lo suficientemente grande como para que la compañía cambie sus prioridades- generalmente debe cambiar la estructura para facilitar las conexiones personales necesarias para producir un cambio en la estrategia” (Stern y Stalk; 1998: 213)¹⁵. Una de las suposiciones del enfoque tradicional de la empresa es que la estrategia determina la estructura de la organización. Bajo esta perspectiva, a cada estrategia le corresponde una estructura organizacional óptima y un determinado staff, que deberían perdurar una serie de años.

El diseño y el manejo de un nuevo tipo de organizaciones, las organizaciones en red, supone un cambio en las perspectivas. “No se puede pensar linealmente de estrategia a estructura, y de ahí a sistemas, staff, y demás. En cambio, el sistema es interactivo: se forma un equipo para satisfacer una necesidad estratégica; que examina la situación, desarrolla una estrategia determinada y, de ser necesario, se reorganiza. Es más, la estructura es temporaria, lo cual es lógico ya que la organización debe estar preparada para cambiar su configuración rápidamente en respuesta a las circunstancias. A su vez, no es el propósito de la organización controlar desde arriba, sino otorgarle poder a un grupo de personas para que realicen un trabajo” (Hixon; 1998: 220)¹⁶.

Como se puede ver entonces, la doctrina también presenta la idea de pensar el vínculo a la inversa, argumento que no debe ser subestimado.

¹⁵ Traducción propia.

¹⁶ Traducción propia.



1.4 Marketing – entorno

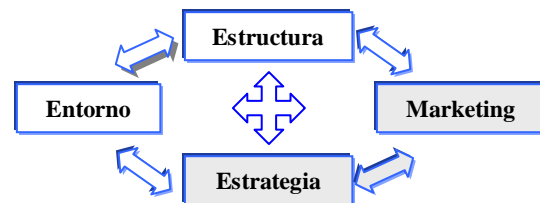
“El estudio del entorno ha adquirido una importancia creciente en los últimos años, especialmente en épocas de recesión económica. Este interés ha producido un cambio en el tratamiento del entorno a la hora de diseñar la estrategia comercial. De una postura reactiva o de adaptación al entorno, se ha ido pasando a otra proactiva, en la que se trata de seguir y dirigir el entorno para anticiparse a los cambios del mismo. Se tiende a considerar cada vez más que el marketing es un instrumento de la organización que puede crear cambios o influir en el entorno. Esto supone que el marketing pase a ser también protagonista en la evolución del entorno y que no solo soporte sus influencias” (Santesmases Mestre; 1991: 160).

El modo en el que el marketing adquiere protagonismo en la evolución del entorno, es a través de la *dirección del entorno* que “consiste en el conjunto de actividades desarrolladas para anticipar los cambios en las variables no controlables por la empresa y medir el efecto posible sobre los objetivos de la organización con el fin de poder llevar a cabo, en su caso, las acciones correctoras necesarias” (Santesmases Mestre; 1991: 160).

Existen tres tipos de estrategias para dirigirse al entorno; las independientes, las cooperativas y las maniobras estratégicas. Las primeras son las que realiza la organización por su cuenta, como su nombre lo indica, con el objeto de modificar su entorno. Dentro de estas se encuentran por ejemplo “las acciones de anticipación a la competencia, mediante nuevos productos, diferenciación del producto o precios agresivos (...)” (Santesmases Mestre; 1991: 160).

Las segundas son las que la organización ejecuta en conjunto con otras organizaciones; en las que las empresas intervinientes establecen alianzas con el propósito de mejorar su posición competitiva. Por último, las maniobras estratégicas son aquellas acciones concretas y conscientes que realiza la organización para cambiar el entorno que la rodea. “Ejemplos de este tipo de estrategias serían los procesos de diversificación, entrando en nuevos mercados y desarrollando nuevos productos, con integraciones verticales y horizontales y fusiones de dos o más empresas.” (Santesmases Mestre; 1991: 161).

Desde luego, cambiar el entorno no es siempre posible y menos sencillo. Hay ciertas facetas del mismo que son imposibles de modificar, tales como la económica. Sin embargo, la posibilidad del área de comercialización de modificar de algún modo el entorno no debe ser subestimada ni mucho menos obviada.



1.5 Marketing – estrategia

El vínculo existente entre la estrategia empresarial y el rol del marketing quedó implícito debido a la relación previa entre la primera y la estructura de la organización. Sin embargo, en cuanto al objetivo de esta investigación, el vínculo directo marketing – estrategia es elemental. Para llevar adelante esta explicación, se utilizará sobretodo la teoría de Steven Schnaars. Se introducirán en primer lugar los aspectos más importantes de la relación en cuestión. En segundo lugar, se estudiará la discrepancia entre las labores del estratega y del hombre de marketing. Luego, se expondrán las definiciones de cada una de las variables de la relación y se estudiarán sus semejanzas y / o diferencias.

Que el rol del marketing se modificó ya ha sido demostrado en capítulo precedente, sin embargo, lo que ha quedado pendiente es la demostración de cómo ha cambiado ese rol. En este capítulo se podrá concluir finalmente si el cambio en el rol del marketing supone que el mismo ha pasado a ser más estratégico o se continua siendo meramente funcional.

1.5.1 La estrategia de marketing y la estrategia organizacional

“Las estrategias empresariales han estado siempre estrechamente relacionadas con ideas provenientes del marketing. Pero, en los años recientes la influencia del marketing en el pensamiento estratégico ha crecido de forma importante” (Schnaars; 1994: 1). Esto se debe a varios motivos, entre los cuales se destacan; el éxito de los competidores extranjeros, la existencia de una competencia global y la incapacidad de las finanzas de generar un marco estratégico realmente funcional. Sin embargo, antes de profundizar acerca de la influencia del marketing en la estrategia empresarial, se revisará el modo en el que han evolucionado ambas disciplinas; en cuanto a los principales temas en su agenda y a las actividades de las que se ocupan tanto estrategias como hombres de marketing.

Para ello, se presenta a continuación un cuadro cuyo fin es mostrar el interés central de cada disciplina en las décadas del '70 y del '80.

Cuadro XVI **El marketing y la estrategia organizacional**

DISCIPLINA DÉCADA	MARKETING	ESTRATEGIA EMPRESARIAL
'70	Comportamiento del consumidor	Énfasis puesto en los costes y en la variable precio.
'80	Estudio de los grandes mercados, los mercados agregados. Aparece la competencia.	Las demás variables del marketing mix entran en juego como fuentes de ventajas competitivas.

Fuente: elaboración propia.

“En la década del '70, el marketing se encargaba exclusivamente de estudiar el comportamiento del consumidor individual. Su función era suministrar información a la dirección e implantar planes elaborados a más alto nivel. Los hombres de marketing se concentraban en lo específico mientras que la dirección lidiaba con asuntos más amplios que afectaban el futuro de la organización” (Schnaars; 1994: 2). En esta época el marketing estaba muy influenciado por la psicología y no se interesaba por el pensamiento estratégico.

Sin embargo, en la década del '80, el marketing empezó a estudiar los mercados agregados y las decisiones de compra de cada consumidor. A su vez, incorporó a la competencia en sus estudios, es decir, a aquel sujeto del otro lado que estudiaba lo mismo y que, en varios casos, perseguía fines similares. De este modo, el marketing comenzó a interesarse más en las estrategias y comenzó a utilizar conceptos e ideas que eran exclusivos de la estrategia organizacional.

La estrategia empresarial, a diferencia del marketing, siempre tuvo algún interés en esta disciplina, aunque menor. En la década del '70, como ya se explicó en capítulos anteriores, las estrategias estaban basadas en la eficiencia de los costes y en la competencia en precios. A este único componente del marketing mix es al que se le otorgaba importancia en términos de estrategia. Fue la época de la planificación por medio de fórmulas mencionada en el capítulo II. Los estrategas preferían el análisis más que la acción.

En la década del '80, el marketing creció en importancia en el ámbito de la estrategia empresarial. Ello fue producto del mayor interés de esta última por los restantes componentes del marketing mix. Se empezó a concebir a estos como fuentes de ventajas competitivas y, como consecuencia, los estrategas comprendieron que la orientación hacia afuera característica del marketing ofrecía más oportunidades que la orientación hacia dentro que venían practicando.

“La creciente influencia del marketing en el pensamiento estratégico ha revolucionado esta disciplina. En la actualidad, los hombres de marketing, de forma rutinaria, toman en consideración conceptos que antes estaban reservados a las estrategias empresariales. Es importante señalar que hombres de marketing no han cambiado esta disciplina ni han invadido terrenos ajenos. Por el contrario, los estrategas empresariales han reconocido que las ideas básicas del marketing son esenciales para estructurar una estrategia que tenga posibilidades de éxito. En cierto sentido, ha habido una unificación de ideas: los enfoques estratégicos se han acercado al marketing y, al mismo tiempo, el marketing se ha acercado al pensamiento estratégico. El resultado ha sido una creciente influencia del marketing en el pensamiento estratégico” (Schnaars; 1994: 2).

El marketing creció en “importancia” por diferentes motivos. El primero de ellos es el hecho de que la competencia en precios ha resultado una estrategia deficiente. Anteriormente, el marketing se interesaba en los productos y los mercados, y la estrategia se basaba en costes y precios. Sin embargo, la estrategia de bajos costes - bajos precios resultó en intensas “guerras de precios” que demostraron que ninguna de las partes salía beneficiada. A su vez, el interés por la competencia aumentó y el énfasis pasó a ponerse en hacer las cosas mejor y diferente que las empresas rivales. De manera que los estrategas comenzaron a apreciar la acción característica del hombre de marketing y empezaron a abandonar el análisis que los caracterizó por muchos años.

1.5.2 ¿Qué es lo que diferencia la labor del hombre de marketing y del estratega?

Mientras el hombre de marketing (marketinero) siempre centró su atención en el estudio del consumidor, el estratega centró sus planificaciones en torno a la competencia. El marketinero le dio poca importancia a este actor y el estratega al consumidor. Esto es totalmente consistente con la orientación hacia afuera del primero y la orientación hacia

adentro del segundo. Sin embargo, cada uno cometió un error al centrarse en un solo actor y no en los dos simultáneamente.

Tanto el estratega como el marketinero piensan en diferenciación. Lo que los distingue, es como interpretan esa diferenciación. Mientras el estratega piensa en ganadores y perdedores, en las ventajas de ser el primero y en la participación de mercado, el marketinero piensa en el modo en que el consumidor percibe esas diferencias (Day y Montgomery; 1999: 3).

Ambas perspectivas son incompletas ya que, en un escenario como el actual, tanto consumidores como competidores deben estar presentes en la estrategia de la compañía. La solución está entonces en equilibrar a ambos actores:

Cuadro XVIII



Fuente: Schnaars. *Estrategias de Marketing, un enfoque orientado al consumidor*.

“Sin lugar a dudas, la orientación al consumidor debe estar acompañada por la orientación a la competencia. Hoy en día, ésta constituye la premisa del marketing estratégico” (Schnaars; 1994: 19). Es decir, las estrategias deben pensarse con el objeto de lograr la satisfacción del consumidor en el largo plazo pero, a su vez, deben hacerlo mejor que la competencia. He ahí la real ventaja competitiva.

En el capítulo II se estableció la orientación al consumidor como la más apta pero se recalcó al mismo tiempo la importancia que debía atribuirse a la competencia. Por ello, es claro que cuando se habla de esta orientación se la piensa como aquella que debe aplicarse en el contexto actual pero siempre teniendo presente a aquellos de quienes busca diferenciarse la empresa. De manera que se trata de una orientación al marketing estratégico más que una orientación al marketing únicamente.

1.5.3 ¿Cuál es la diferencia entre la estrategia de marketing y la estrategia organizacional?

“El management estratégico siempre se ocupó de ganar y sostener ventajas competitivas. El marketing, puede contribuir al entendimiento de temas competitivos aumentando su responsabilidad en el logro de intercambios favorables, otorgándoles un valor superior los clientes. Existe un solapamiento entre el tema estratégico en cuanto a qué es lo que diferencia a la organización y el tema principal del marketing de cómo se relacionan las compañías con sus mercados” (Day y Montgomery; 1999: 3)¹⁷.

Siempre se habla de estrategia de marketing y de estrategia organizacional. Sin lugar a dudas, se trata de conceptos diferentes. Sin embargo ha habido un acercamiento entre estas dos disciplinas, y ello puede verse mediante el estudio de las definiciones de cada una de ellas y del modo en el que las mismas han evolucionado a lo largo del tiempo.

MARKETING “(1960) La AMA define al marketing como el resultado de las **actividades** empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor o usuario” (Águeda; 1996: 5).

“(1985) La AMA define al marketing como el **proceso** de planificación y ejecución de la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, productos, y servicios para crear relaciones de intercambio que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales” (Águeda; 1996: 9).

“(90’s) La **manera** de afrontar los negocios consistente en la creación, desarrollo y comercialización de relaciones intercambio a largo plazo con diferentes grupos de individuos de tal manera que las partes implicadas obtengan la satisfacción de sus deseos y necesidades” (Águeda; 1996:10).

ESTRATEGIA (Enfoque tradicional) “La determinación de las **metas y objetivos** básicos a largo plazo de una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos” (Chandler; 1994: 13).

¹⁷ Traducción propia.

“(1992) La estrategia comprende las **decisiones** en cuanto al destino de los recursos escasos de la compañía, teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas del ambiente. Explícitamente, la estrategia puede ser definida como la selección específica de los mercados, los productos, la tecnología y las capacidades distintivas de la empresa. Los managers deben tomar decisiones en cuanto a; qué tipo de **productos** ofrecer, en qué **mercados** ofrecerlos y cómo **diferenciar** a la compañía” (Nadler; 1992: 47)¹⁸

Como puede observarse, existe un solapamiento entre ambas definiciones, habiendo evolucionado cada una de ellas para incluir conceptos de la otra. El marketing comenzó constituyendo un conjunto de actividades para luego constituir un proceso y finalmente un modo de llevar a cabo los negocios. La última definición de esta disciplina hace alusión a conceptos antes reservados a la estrategia organizacional, tales como el largo plazo y el cumplimiento de los objetivos de la organización. A su vez, la estrategia ha dejado de considerarse meramente como el establecimiento de metas y objetivos, para hacer referencia a la toma de decisiones en cuanto a productos, mercados y diferenciación. Estos conceptos están estrechamente relacionados con los elementos del marketing mix, acercando aún más las disciplinas.

Mediante la revisión del segundo capítulo de este trabajo se puede observar que se hizo alusión a la estrategia corporativa con el término orientación estratégica, es decir, modo de percepción del intercambio. Esta definición, se escogió justamente a raíz del solapamiento entre el marketing y la estrategia. Si se hubiera utilizado la definición de Nadler citada en la página anterior, se habría cometido el sesgo de hacer referencia a los componentes del marketing mix antes de llegar al capítulo sobre esa disciplina.

Incluso, al utilizar la definición de orientación, el marketing resultó ser el actor principal de la estrategia, siendo la orientación al consumidor o al marketing la más apta en el contexto actual. Más aún, al igualar estrategia – orientación (intercambio) se está haciendo alusión al marketing directamente ya que el mismo se focaliza justamente en la actividad de intercambio.

¹⁸ Traducción propia.

CONCLUSIONES



Universidad de
SanAndrés

Para finalizar este trabajo de investigación se expondrán, en este último apartado, las conclusiones a las que se ha arribado. En el mismo, se intentará dar respuesta a los interrogantes e hipótesis planteados en el capítulo introductorio. Antes de dar comienzo a esta última sección vale la pena recordar la hipótesis principal de la investigación: *Debido a las características cambiantes del entorno organizacional, las estrategias y estructuras deben transformarse, apartándose consecuentemente el marketing de su rol funcional y orientándose a un rol más estratégico.*

Con el objeto de confirmar o rechazar esta hipótesis, a lo largo del trabajo se han obtenido sucesivas conclusiones. Se irá reflexionando sobre cada una de ellas, para luego hacer referencia a la conclusión principal. Para ello, se seguirá el orden establecido en la introducción; entorno, estrategia, estructura y marketing.

Para poder determinar el modo en el que ha cambiado el entorno organizacional, la variable elegida fue el consumidor. El mismo, como se pudo apreciar en el capítulo I, ha cambiado tanto en su estilo de vida como demográficamente en las últimas décadas. Los principales cambios en los hábitos fueron los siguientes. En primer lugar, el nuevo consumidor, como se lo denominó, resultó ser un consumidor *apurado*, con menos disponibilidad de tiempo que el antiguo consumidor. El costo de oportunidad del tiempo se ha vuelto cada vez mayor, reduciéndose el tiempo dedicado a las compras. El segundo atributo diferenciador de este nuevo consumidor es la *falta de lealtad* que posee hacia las marcas. El consumidor contemporáneo ha comenzado a ser desleal por varios motivos, el primero de los cuales es la aparición de una gran cantidad de marcas propias y segundas marcas que han probado tener una adecuada relación calidad – precio. A su vez, el consumidor posee hoy una cantidad de información mucho mayor, lo cual le permite discriminar con mayor facilidad entre las marcas.

Otra característica distintiva entre Antiguo y Nuevo consumidor es la mayor cantidad de *opciones* a las que se enfrenta este último a la hora de elegir un producto. Ello se debe a tres motivos principales: el aumento de la industria de la copia, el acceso a ofertas de todo el mundo por medio de la web y el aumento en la cantidad de marcas a raíz del surgimiento de las marcas propias y segundas marcas. A su vez, producto de las anteriores, el Nuevo

Consumidor ha resultado ser *racional y exigente*. La cantidad de opciones, el menor dinero, la menor lealtad y la cantidad de información, contribuyen a que los consumidores tomen decisiones cada vez más pensadas y les exijan cada vez más a las empresas.

Como cuarta característica, el consumidor contemporáneo parece ser muy *sensible al precio*. Ello se debe básicamente a la recesión por la que atraviesa el país hace cuatro años. Este se puede interpretar como dato de coyuntura, sin embargo, su prolongación y las bajas probabilidades de su desaparición hacen más certero tratarlo como dato estructural. El Nuevo Consumidor es también, un consumidor *sobreinformado*. Ello radica fundamentalmente en el acceso a nuevos medios de comunicación y al cambio en los usos de los ya existentes. Así como han aparecido nuevos medios tales como la Internet, otros, como la televisión, han pasado a ofrecer una cantidad mucho mayor de canales y programas.

Finalmente, se ha pasado de un consumidor pasivo a un *participante activo*, que a través de la Internet colabora en el diseño del producto logrando una plena customización. A su vez, el uso de las líneas de queja y reclamos le permiten manifestar su satisfacción y /o descontento con el producto. Por lo tanto, ya no se trata de un consumidor sumiso detrás de una vidriera, sino se un “prosumidor”, un participante activo en las decisiones de la organización en cuanto al producto deseado.

En cuanto a los cambios demográficos, se observaron los siguientes. En primer lugar se notó que se está experimentando un aumento en la variedad de *composiciones familiares*. Éstas innovan no solo en la etapa de la vida en la que se constituyen sino a su vez en la cantidad de hijos que sustentan. En segundo lugar, se descubrió la existencia de una *mujer distinta*, con una cantidad de roles mucho mayor. A los papeles de madre y ama de casa hay que agregarles hoy los de estudiante, trabajadora y jefe del hogar. Por último, se llegó a la conclusión que el dato demográfico más transformado por la crisis económica ha sido el de la *distribución del ingreso*, cada vez más inequitativa.

De manera que se puede afirmar que ha habido un cambio en el perfil del consumidor, que ha pasado a ser: *apurado, desleal, informado, racional, exigente, activo y heterogéneo*.

La estrategia, como se pudo apreciar en el capítulo II, debe responder a los cambios que se producen en el entorno. Siendo el consumidor parte del este último, un cambio en el mismo supone un cambio en la orientación estratégica (término utilizado para definir estrategia en este trabajo). Las organizaciones han debido adaptar su orientación estratégica en base a los cambios que ha manifestado el consumidor. Existen varias alternativas en lo que a orientación se refiere. Una organización puede orientarse estratégicamente a la producción, al producto, a las ventas o al consumidor. Las tres primeras orientaciones suponen un enfoque adentro – afuera, que implica que la organización parte de sus productos y/ o procesos para luego dirigirse al mercado. La última, u orientación al consumidor posee el enfoque opuesto, afuera – adentro, en base al cual la organización comienza mirando al mercado, consumidor y necesidades, para luego pensar en sus productos y/ o procesos en base a ellas. El estudio de la competencia es de suma importancia también, ya que el objetivo primordial de este tipo de orientación es la satisfacción a largo plazo del consumidor, pero siempre de una forma mejor que la competencia. Teniendo en cuenta las acciones de ésta, la organización se preocupa por satisfacer mejor al consumidor.

Así como el consumidor ha evolucionado del Antiguo al Nuevo, la orientación estratégica ha evolucionado de la orientación a la producción¹⁹ a la orientación al consumidor. A partir del análisis expuesto en el capítulo II se llegó a la conclusión de que la orientación estratégica a la producción es la más apta para el Antiguo Consumidor, mientras que la orientación estratégica al consumidor es la más apta para el Nuevo Consumidor. Ello se debe varios motivos. Así como el Antiguo Consumidor ha ido desapareciendo con el tiempo, la orientación estratégica a la producción ha caído en desuso, se ha vuelto obsoleta. Sin embargo, cabe aclarar que aún existen sectores económicos que siguen operando como si el mercado fuera manejado por ellos.

Varias teorías han puesto en duda la eficacia de esta orientación, la principal siendo la de la Miopía en la Mercadotecnia. Se trata básicamente de una mala asignación de objetivos. Las compañías que poseen este defecto, desconocen la importancia del estudio de las necesidades y deseos de los consumidores y confían en el poder de sus productos como la

¹⁹ La investigación se centró en la primera de las tres orientación adentro – afuera por ser la que mejor representa este enfoque.

fuerza del éxito. El error de este enfoque radica en no considerar que los productos pueden volverse obsoletos fácilmente.

El enfoque en los productos de la organización característica de la orientación estratégica a la producción resultó ser el motivo principal por el cual se la emparentó con el Antiguo Consumidor, un consumidor conformista, leal, poco informado y pasivo, sin capacidad de opinión. Esta orientación supone que lo único que le interesa al consumidor es el precio, y por ello su objetivo principal es la consecución de bajos costos mediante procesos productivos altamente eficientes.

Como ya se estableció, la orientación al consumidor resultó ser la más apta para el Nuevo Consumidor. Para demostrar el modo en el que la primera se adecuó a los cambios en el segundo, se confeccionó un cuadro en el que se emparentó cada uno de los cambios en el estilo de vida del consumidor con un cambio en las tendencias del mundo empresarial. De este modo, se pudo concluir que el advenimiento del Nuevo Consumidor coincide con las premisas principales de esta última orientación.

Como se indicó en el capítulo III la estructura organizacional debe adecuarse para permitir la ejecución de las estrategias y la realización de las tareas, ahí está el vínculo con la estrategia. Para poder demostrar el modo en el que se modifica la estructura al modificarse la orientación estratégica, se confeccionaron dos cuadros, cada uno de los cuales asocia las premisas de una orientación con las de una estructura particular. Se llegó a la conclusión de que el abandono de la orientación estratégica a la producción coincide con el abandono de la burocracia mecánica. Esta última, resultó ser la adecuada para la implementación de esa orientación. Varios motivos sustentan esta afirmación, siendo el más fuerte el hecho de que el objetivo principal de la orientación a la producción, la consecución de bajos costos y alta eficiencia, no se logra sino con la alta especialización, la rutinización de las tareas y la estandarización de los procesos características de la burocracia mecánica.

Del mismo modo, la estructura adhocrática resultó ser la más apta para la implementación de la orientación estratégica al consumidor. El motivo más fuerte, al igual que en el caso anterior, es que el objetivo principal de esta orientación, la satisfacción del consumidor a largo plazo, no se logra sino con una estructura orgánica caracterizada por la existencia de

equipos multidisciplinarios dirigidos a la atención de cada proyecto particular. De manera que a medida que las organizaciones pasan de orientarse a la producción a orientarse al consumidor, la estructura organizacional pasa de estructuras burocráticas a estructuras adhocráticas.

El rol del marketing depende, entre otras cosas, de la estructura de la organización y de la posición que ocupa en ella. Para comprender el modo en el que el marketing se ha ido transformando se estudió el rol del mismo en cada una de las estructuras mencionadas anteriormente. Se comenzó con el caso de la burocracia mecánica. Ésta última, está organizada sobre bases funcionales. El agrupamiento por “función de empresa” es el que divide las tareas de la organización en las diferentes funciones, tales como producción, comercialización, ingeniería, finanzas, contaduría, etc. En este tipo de agrupamiento, (en el que el marketing cae dentro del grupo comercialización), el mismo tiene un papel totalmente funcional, valga la redundancia.

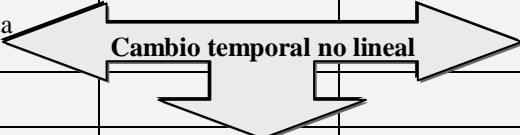
En este tipo de estructuras, ya no muy populares, el marketing jugaba un papel meramente *transaccional*. En la ejecución de este papel, al marketing le competen las decisiones que se refieren a las cuatro P's del marketing mix (producto, precio, plaza y promoción), luego de ser creado el producto. Se encarga, en pocas palabras, de vender el producto ya fabricado. La venta o transacción requiere que el producto se coloque en una estantería, tenga un precio determinado y se promocióne de algún modo (no siempre se requirió la promoción).

En las Adhocracias, al agrupamiento sobre bases funcionales se añade un segundo, el agrupamiento en base a mercados. Sin embargo, ubicar al marketing en estas estructuras no es tan sencillo, ya que éstas ni siquiera poseen una estructura fija. Se trata de estructuras basadas en el trabajo en equipo, en base a proyectos ad – hoc. Los miembros de cada equipo rotan según el proyecto y los requerimientos del mismo. El marketing ha pasado de cumplir un papel transaccional a cumplir un papel *relacional*, a partir del paso de las Burocracias Mecánicas a las Adhocracias. Siendo el medio a través del cual la organización se conecta con sus clientes, quienes se encuentran hoy en el centro de sus estrategias y a quienes se orientan para ganar ventajas sobre la competencia, el marketing adquiere un rol fundamental.

En la ejecución de este rol relacional, al marketing “se lo piensa menos como función y más como un conjunto de valores y procesos que intentan implementar todas las funciones. Desde este punto de vista, el marketing se convierte en la función de todos; lo cual hace que la función del marketing sea algo más difuso pero, al mismo tiempo, que aumente su influencia” (Moorman y Rust; 1999:1).

Cuadro XIX

Ordenando la secuencia de cambios...

DÉCADA	CONSUMIDOR	ORIENTACIÓN	ESTRUCTURA	ROL DEL MARKETING
70	Compras = actividad apacible Gran lealtad de marca Información limitada Más irracional que racional Conformista Pasivo	Orientación a la producción (A) = Adentro - afuera	Burocracia Mecánica = Estructura A	Transaccional (A) = Funcional (marketing mix)
				
90	Compras = actividad apurada Poca lealtad de marca Información abundante Más racional que irracional Exigente Activo	Orientación al consumidor (B) = Afuera - adentro-	Adhocracia = Estructura B	Relacional (B) = Estratégico (Filosofía de empresa)

Fuente: elaboración propia.

En el cuadro precedente puede apreciarse un resumen de las ideas desarrolladas a lo largo de la investigación. A partir del cambio experimentado por el consumidor a lo largo de las décadas, la orientación estratégica a la producción se ha ido reemplazando por la orientación estratégica al consumidor. Este cambio ha obligado a su vez a las organizaciones a transformar sus estructuras, dejando de lado aquellas de carácter burocrático por otras más flexibles; adhocráticas. Finalmente, esta transformación de la estructura trajo aparejada mutación en el rol del marketing, que de constituir una función a pasado a constituir una filosofía dentro de la empresa.

Como se indica mediante la flecha, esta sucesión de cambios se ha ido manifestando a lo largo del tiempo. Sin embargo, la linealidad de los mismos se estableció únicamente para otorgarle un orden a la investigación. Por ello en el último estadio de ésta se incluyó un modelo, en el que se planteó la existencia de un modelo sistémico. Se ofrece a continuación una síntesis de aquellos vínculos que se plantearon en el modelo.

Se analizaron en esta última etapa las relaciones ausentes en el cuerpo del trabajo, tales como estrategia - entorno, estrategia – estructura, estructura – entorno, marketing – entorno y marketing – estrategia. Se demostró que existía una relación directa entre cada uno de estos grupos de variables, amén de la existencia de un vínculo implícito producto de la linealidad de los cambios. El vínculo de mayor importancia aquel entre el marketing y la estrategia. Se encontraron tres solapamientos interesantes en el análisis de esta relación. El primero de ellos es el existente entre las disciplinas. Cada una de ellas ha ido incorporando con el correr de los años elementos que solían reservarse o caracterizar a la otra. Tal es así que el marketing empezó a interesarse en el estudio de la competencia mientras que la estrategia organizacional comenzó a incorporar los cuatro componentes del marketing mix y no únicamente el precio.

El segundo solapamiento es aquel que se produce entre la labor del hombre de marketing y el estratega. Tradicionalmente el primero se ocupó de estudiar el comportamiento del consumidor mientras el segundo se dedicaba a estudiar la intensidad de la competencia. Hoy, cada cual es consciente de la importancia de ambos actores y ha ampliado su campo de acción para incluirlos. Tanto el estratega como el hombre de marketing piensan en diferenciación. Lo que los distingue, es como interpretan esa diferenciación. Mientras el estratega piensa en ganadores y perdedores, en las ventajas de ser el primero y en la participación de mercado, el hombre de marketing piensa en el modo en que el consumidor percibe esas diferencias (Day y Montgomery; 1999: 3).

El tercer y último solapamiento es el que se produce en las definiciones de cada una de estas disciplinas, es decir, por la inclusión de conceptos tradicionalmente reservados a la otra. El marketing comenzó constituyendo un conjunto de actividades para luego constituir un proceso y finalmente un modo de llevar a cabo los negocios. La definición contemporánea de esta disciplina hace alusión a conceptos antes reservados a la estrategia empresarial, tales como el largo plazo y el cumplimiento de los objetivos de la

organización. A su vez, la estrategia ha dejado de considerarse meramente como el establecimiento de metas y objetivos, para hacer referencia a la toma de decisiones en cuanto a productos, mercados y diferenciación. Estos conceptos están estrechamente relacionados con los elementos del marketing mix, acercando aún más las disciplinas.

Luego de analizar tanto la evolución de los cambios propuestos al iniciar la investigación como los vínculos del modelo diseñado, se presenta a continuación la conclusión principal. Se observó en primer lugar un claro cambio en el rol del marketing, de transaccional a relacional, producto del cambio en la estructura, la estrategia y el entorno. Luego, al analizar la relación entre el marketing y la estrategia se observó un solapamiento entre las mismas. Este último sirve de sustento para realizar una segunda afirmación, que el cambio de rol ha supuesto un acercamiento de un papel funcional a un papel más estratégico.



BIBLIOGRAFÍA



Universidad de
SanAndrés

LIBROS

- ÁGUEDA, Esteban Talaya. *Principios de Marketing*. Editorial ESIC. Madrid, 1996.
- CHANDLER, Alfred D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. The MIT Press. Massachusetts, 1962.
- COSTA, Joan. *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: la Crujía, 2001.
- HAX, Arnoldo y MAJLUF, Nicolás. *Estrategias para el Liderazgo Competitivo; De la visión a los resultados*. Editorial Granica. Buenos Aires, 1997.
- HICKMAN, Craig. R. y SILVA, Michael A. *Como Organizar Hoy Empresas con Futuro*. Ediciones Juan Granica S.A. Buenos Aires, 1992.
- HIXON T. L.; “Network Organizations”. En STERN, Carl W. y STALK, George. (comp.). *Perspectives on Strategy. The Boston Consulting Group*. John Wiley & Sons, INC. New York, 1998.
- KOTLER, Philip. *El Marketing Según Kotler: cómo crear, ganar y dominar los mercados*. Editorial Paidós, Barcelona, 1999.
- KOTLER, Philip. *Marketing Management*. Editorial Mc. Graw Hill, Millenium Edition. New Jersey, 2000.
- MCCARTHY; Jerome E. *Basic Marketing, A Managerial Approach*. Richard D. Irwin, INC. Illinois, 1960.
- MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce y LAMPEL, Joseph. *Safari a la estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, 1999.
- MINTZBERG, Henry. *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Editorial El Ateneo. Buenos Aires, 1990.
- NADLER, David A. , GERSTEIN, Marc S. y SHAW, Robert B. *Organizational Architecture: designs for changing organizations*. Jossey – Bass Publishers. San Francisco, 1992.
- RAPP, Stan y COLLINS, Tom. *El Nuevo Rumbo del Marketing: Un gran giro en la concepción del mercado*. Mc. Graw - Gill. Madrid, 1991.
- SANTESMASES MESTRE, Miguel. *Marketing, Conceptos y Estrategias*. Ediciones Pirámide. Madrid, 1996.
- SCHNAARS, Steven P. *Estrategias de Marketing: un enfoque orientado al consumidor*. Editorial Díaz de Santos. Madrid, 1994.

- SCHOLLES, Kevan y JOHNSON, Gerry. *Dirección Estratégica: Análisis de la estrategia de las organizaciones*. Prentice Hall. Barcelona.1997.

TESIS ANTERIORES

- GRAZIANI, Carola. La Evolución del Marketing: desde el producto hasta Internet, T.L. Adm.205, 2000.

ARTÍCULOS PERIODÍSTICOS

- ALBRETCH, Karl. “Vocación de servicio”. *Revista Gestión*. Edición especial, diciembre 1999.
- BARROS, Rodolfo M. “Radiografía del consumo en la Argentina”. *Revista Mercado*. Edición Octubre 2001.
- DAY, George S. y MONTGOMERY, David B. “Charting New Directions for Marketing”. *Journal of Marketing*. Vol. 63, Edición especial, 1999.
- “Diez Tendencias del Nuevo Consumidor”. *Universo Económico*. Junio 2001. Nota de Tapa.
- FICARRA, José Antonio. “El Desafío del Marketing Ante las Nuevas Realidades”. *Universo Económico*. Junio 2001. Nota de Tapa.
- KELLY, Kevin. “Globalización en marcha”. *Revista Gestión*. Edición especial, diciembre 1999.
- KOTLER, Philip, et. al. “Valor con valor se paga”. *Revista Gestión*. Vol. 4, Nro. 5. Septiembre – octubre 1999.
- LEVITT, Theodore. “Miopía en la Mercadotecnia”. *Harvard Business Review*, Julio – agosto 1960. Páginas 45 –56.
- MARKIDES, Constantinus. “El Imperativo de la Innovación”. *Revista Gestión*. Vol. 4 Nro. 6, Noviembre – Diciembre de 1999.
- MOORMAN, Christine. y RUST, Roland T. “The Role of Marketing”. *Journal of Marketing*. Vol. 63, Edición especial, 1999.
- RAPP, Stan. “Huellas del futuro”. *Revista Gestión*. Edición especial 1999.
- ROGERS, Martha. “Relaciones que enseñan”. *Revista Gestión*. Vol. 5, Nro. 3. Mayo – junio 2000.

- ROGERS, M., PEPPERS, D. y PINE B. J. “Personalizar para Ganar”. *Revista Gestión*. Vol. 1, Nro. 1. Enero – febrero 1996.
- TERRAGNO, Danila y LECUONA, María Laura. “¿Adiós a los organigramas?”. *Revista Mercado*. Abril 1997.
- TROUT, Jack. “¡Viva la diferencia!” . *Revista Gestión*. Vol. 5, Nro. 2. Marzo – abril 2000.
- WIESERMA, Fred. “El arte de vender soluciones”. *Revista Gestión*. Vol. 3. Nro. 3. Mayo – junio 1998.

INTERNET

Mercado Digital:

- “Consumidores frente a la góndola: el momento de la verdad”.
<http://www.mercado.com.ar/mercado/vernota.asp?id_producto=1&id_edicion=990&id_nc...> 2002 (Acceso el 13 de marzo de 2002).
- “Entrevista con Stan Rapp, Todo el poder al cliente”.
<http://www.mercado.com.ar/mercado/vernota.asp?id_producto=1&id_edicion=998&id_nc...> 2002 (Acceso el 26 de marzo de 2002).
- “El consumidor del año 2002”.
<http://www.mercado.com.ar/mercado/vernota.asp?id_producto=1&id_edicion=895&id_nc...> 1992 (Acceso el 14 de marzo de 2002).

Clarín Online:

- CORTELETTI, Juan. “El nuevo consumidor clase media: gasta menos y busca ahorrar” <<http://www.clarin.com.ar/diario/2002-02-25/e-350755.htm>> 2002 (Acceso el 15 de marzo de 2002).

Otros

- CALCAGNO, Eric. “Tiempo de descuento (3º parte)”.
< http://www.terra.com.ar/ctematico/crisis_economica/23/23838.html > 2001
(Acceso el 29 de abril de 2002).
- COREA, Martha. “Historia de una Crisis”.
< <http://-ni.laprensa.ni/archivo/2002/enero/21/economia/economia-20020121-02.html> >
2002 (Acceso el 29 de abril de 2002).

- De BONO, Edward. “Encanto vs. Servicio”.
<http://www.intermanagers.com/plsql/HSMP_NOTES.DETAILNOTE?p_session=747869...> 2001 (Acceso el 4 de marzo de 2002)
- SERRA, Laura. “¿Cómo deciden los consumidores actuales?”.
<<http://www.bcentral.com.ar/Noticias/P2848.ASP>> 2001 (Acceso el 25 de marzo de 2002).
- “El PIB de Argentina caerá un 5% más este año, el doble de lo previsto, y la inflación llegará al 15%”. < <http://www.estrellaeconomica.com/020128/economia/argentina.htm> > 2002 (Acceso el 29 de abril de 2002).
- “La Tecnología y el Marketing Uno x Uno”.
<<http://www.bcentral.com.ar/Noticias/P1646.asp>> 2000 (Acceso el 1 de febrero de 2002).



GLOSARIO



Universidad de
SanAndrés

Adhocracia. Estructura altamente orgánica, con poca formalización del comportamiento; alta especialización de tarea basada en capacitación formal; una tendencia a agrupar los especialistas en unidades funcionales para propósitos internos pero a distribuirlos en pequeños grupos de proyecto basados en mercado para hacer su trabajo; una confianza en los dispositivos de enlace para alentar el ajuste mutuo, el mecanismo coordinador clave, en y entre estos equipos; y descentralización selectiva hacia y en estos equipos, que están ubicados en varios lugares de la organización e incluyen varias mezclas de gerentes de línea y expertos operativos de staff.

Autoservicio. Comercio pequeño, del rubro de la alimentación o droguería, en el que el comprador selecciona sus productos y servicios y abona por ellos a la salida del mismo.

B – brands. Aquellas marcas que carecen de posicionamiento.

Base de datos. Banco de datos almacenados en ficheros informatizados a los que se puede acceder para actualizar, modificar, consultar o analizar. Posee datos de los clientes de la compañía.

Bien. Objeto físico y tangible, perceptible a través de los sentidos.

Burocracia Mecánica. La burocracia mecánica es la estructura correspondiente a la orientación a la producción, caracterizada por: la alta rutinización de las tareas, la estandarización de los procesos de trabajo, la alta especialización, las jerarquías y tomas de decisión centralizadas, el agrupamiento sobre bases funcionales, el agrupamiento en grandes unidades, la planificación de la acción y la importancia de la tecnoestructura.

Cambio. Es la variación, transformación o alteración de algo.

Canal de Distribución. Ruta por la que atraviesa el producto desde su origen hasta su consumo final. Se constituye por todas aquellas personas o entidades que facilitan el flujo de dicho producto.

Cliente. Es el nombre que le da el oferente de un producto o servicio a la persona o entidad que lo compró.

Competencia. Modo en el que una organización denomina a otra que ofrece productos idénticos o parecidos en los mismos mercados.

Comportamiento del consumidor. Es el conjunto de actividades relacionadas con la compra y el consumo. Engloba las decisiones de qué, cómo, dónde, cuándo y por qué comprar.

Consumidor. Es el usuario final de un producto.

Demanda. Deseo expreso por parte de un individuo o institución de un producto o servicio.

Departamento de Marketing. Conjunto de elementos humanos y materiales de la organización que bajo la autoridad del director de marketing es responsable, en general, de la coordinación de las actividades comerciales de la empresa, y de la elaboración, ejecución y control del plan de marketing.

Entorno. Comprende virtualmente todo fuera de la organización –su “tecnología” (la base de conocimiento que debe extraer); la naturaleza de sus productos, clientes y competidores; su establecimiento geográfico; el clima económico, político, y aún meteorológico en que debe operar, etc.

Estilos de vida. Son formas de comportarse que vienen determinadas por las actividades desarrolladas, los centro de interés o cosas consideradas importantes y por las opiniones sostenidas.

Estratega. Aquel que planea y formula las estrategias.

Estrategia. La estrategia comprende las decisiones en cuanto al destino de los recursos escasos de la compañía, teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas del ambiente. Explícitamente, la estrategia puede ser definida como la selección específica de los mercados, los productos, la tecnología y las capacidades distintivas de la empresa.

Estructura. La estructura de una organización puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas.

Globalización. Proceso de homogenización de los mercados de los distintos países, favorecido por el avance en los medios de comunicación.

Hombre de Marketing (marketinero). Aquel individuo instruido en la disciplina del marketing, y encargado de las tareas que competen a esta ciencia dentro de la organización.

Innovación. Es un producto novedoso, tanto para el mercado como para el que lo produce.

Internet. Red telefónica internacional de comunicación que permite conectar un ordenador, por vía telefónica y a través de un módem a innumerables bases de datos de diferentes tipos, efectuar transacciones comerciales y comunicarse con otros.

Lealtad de marca. Es el compromiso de un comprador con una marca determinada. Se logra y refuerza merced a las satisfacciones anteriores proporcionadas por esa marca.

Marca. Nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de todos ellos, cuyo objetivo es diferenciar a un oferente de su competidor.

Marca Blanca. Es un producto genérico que se vende con el nombre del distribuidor.

Marketing. Es tanto una filosofía, es decir, un modo de entender la relación de intercambio, como un conjunto de actividades desarrolladas para que el intercambio beneficie a ambas partes intervinientes.

Marketing Estratégico. Aquel marketing que al estudio del consumidor le incorpora el estudio de la competencia. El entorno competitivo requiere el análisis de las oportunidades y las amenazas del mercado, así como el posicionamiento competitivo de la organización en los diferentes mercados y segmentos. La empresa, en función de sus capacidades distintivas y recursos formula las estrategias que le permiten adaptarse a este entorno competitivo.

Marketing – mix. Conjunto de herramientas básicas del marketing: producto, precio, promoción y plaza.

Marketing Operativo. Le compete el diseño y ejecución del plan de marketing – mix, para de acuerdo con la estrategia formulada, diseñar, poner en práctica y controlar la oferta que se realiza al mercado.

Marketing de Relaciones. Es la tarea consistente en crear y fomentar la lealtad del cliente. Retener al cliente es mucho más rentable que conquistar a uno nuevo. La retención de logra a través de la satisfacción y de la lealtad, y esta última, a través del establecimiento de relaciones a largo plazo con los clientes. Está centrado en el servicio al cliente, con un escala a largo plazo, con alto contacto y compromiso con el cliente y cuyo objetivo es la venta continuada, producto de la lealtad del cliente.

Marketing Transaccional. Se trata de un marketing centrado en la venta, orientado a las características del producto, con poco énfasis en el servicio al consumidor, con escala a corto plazo, con un contacto y compromiso con el cliente limitados, y cuyo objetivo es la venta puntual de un producto o servicio.

Medio de Comunicación. Canal a través del cual se emite un mensaje y se hace llegar al destinatario.

Modelo. Representación simplificada de los aspectos principales de una realidad. **Lineal.** Rectilíneo, en una dirección. Se trata de un modelo en el que cada variable da origen a otra y así sucesivamente. **Sistémico.** Circular, en todas las direcciones. Se trata de un modelo en el que todas las variables dependen entre sí, ninguna es independiente de la otra.

No Marcas. Grupo que incluye las B – brands, las marcas propias y las segundas marcas o marcas desprecio.

Organización. Disposición de los medios humanos y materiales necesarios para llevar a cabo las estrategias planificadas./ Entidad, empresa u otro tipo de institución, que compra

bienes y servicios para incorporarlos al proceso de producción, para consumirlos o utilizarlos en el desarrollo de sus operaciones o para revenderlos.

Organización Funcional. Es un modo de estructurar la organización, caracterizado por la presencia de jerarquías, y en la que cada división o departamento corresponde a una función.

Orientación a la competencia. Orientación estratégica que le otorga a la competencia el papel principal como componente de la planificación estratégica.

Orientación al consumidor. orientación estratégica basada en la premisa de que la satisfacción del cliente a largo plazo determina el éxito de la estrategia y por lo tanto de la organización. La satisfacción se logra merced al diseño y producción de bienes y servicios una vez corroborada la necesidad de los mismos en el mercado y por lo tanto su deseo por parte de los consumidores.

Orientación al producto. Orientación estratégica que parte del supuesto de que si el producto es bueno no carecerá de demanda y no requerirá promoción alguna.

Orientación a la producción. Orientación estratégica que considera como lo más importante tanto la disponibilidad de producto como la eficiencia de la producción. Considera a la demanda superior a la oferta y por lo tanto que la ventas están aseguradas.

Orientación a las ventas. Orientación estratégica que confía en que a través de la promoción puede inducirse la compra de un producto, amén de que sea necesario o no.

PBI. Producto Bruto Interno, se trata de la producción total *nacional*.

Racionalidad. Grado en el que un individuo utiliza la razón y la lógica a la hora de elegir un producto o servicio.

Relación de Intercambio. Es el acto de comunicarse con otro con el objetivo de ofrecerle algo valioso para él para obtener a cambio algo valioso para uno.

Retención. Grado en el que una empresa logra la compra reiterada de sus productos o servicios por parte de sus clientes. Es el grado en el que un individuo elige a una empresa reiteradamente como satisfactora de una necesidad.

Roles. Funciones de un individuo, asumidas por él o asignadas por otro, con el objeto de alcanzar metas y objetivos.

Satisfacción. Grado de conformidad de un individuo con la performance de un producto frente a sus expectativas previas.

Segmentación. Proceso que consiste en agrupar a los individuos o entidades en función de necesidades, características o pautas de comportamiento comunes.

Segundas marcas. Pertenecen a productos de fabricantes de primeras marcas que las venden a menores precios. Son lanzadas con el objetivo de segmentar el mercado y atrapar otros sectores del mismo.

Supermercado. Superficie de venta de tamaño inferior a 2.500 m² y dos o más cajas registradoras.

Transacción. Resultado de un acuerdo entre las partes intervinientes en una relación de intercambio.



ÍNDICE TEMÁTICO



Universidad de
SanAndrés

A

Adhocracia

Como una de las 7 configuraciones, 47

Vínculo con orientación estratégica al consumidor, 51, 55

Ajuste mutuo, 45

Ambiente (ver entorno)

Autoservicio, 13

B

Base de datos, 39, 41

B – brands, 15

Burocracia Mecánica

Como una de las 7 configuraciones, 47

Vínculo con la orientación estratégica a la producción, 47

C

Canal de distribución, 13, 38

Cambios,

En el consumidor, 9

En la orientación estrategia, 37

En la estructura organizacional, 55

En el rol del marketing, 61, 62

Secuencia de ..., 67

Centralización, 68

Competencia

Y las orientaciones ..., 36

Configuración, 47

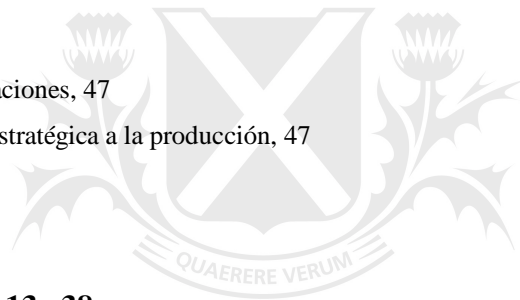
Consumidor

Cambios en el ..., 9, 30

Enlace con orientación, 37

Orientación al ..., 34

Customización, 35, 52



Universidad de
San Andrés

D

Departamento de marketing, 62, 64

Descentralización, 69

Dirección del entorno, 72

Disciplina

Estrategia, 74, 77

Marketing, 74, 77

Dispositivos de enlace, 71

E

Entorno

Complejidad, 69

Dinámico, 68

Diversidad, 70

Definición, 1

En el esquema de Nadler, 27

En el modelo, 66

Estabilidad, 69

Hostilidad, 70

Relación con la estrategia, 67

con la estructura, 68

con el marketing, 72

Equipos multidisciplinarios, 51

Especialización, 48

Estandarización, 48

De procesos, 45, 48

De productos, 45

De destrezas, 45

Estratega, 75

Estrategia

Definición, 26

De marketing, 77

En el esquema de Nadler, 27, 44

En el modelo, 66

Organizacional, 77

Relación con la estructura, 44



Universidad de
San Andrés

con el entorno, 27
con el marketing, 73

Estructura

Adhocrática, 47, 51
Burocrática, 47
Definición, 44
En el esquema de Nadler, 44
En el modelo, 66
Orgánica, 54
Relaciona con la estrategia, 44
 con el marketing, 56
 con el entorno, 68

Estilo de vida, 11, 12

Etapas del trabajo, 5

F

Factor situacional, 46
Forma Divisional, 47
Formalización del comportamiento, 48
Funcional, 57

G

Globalización, 18

H

Hipótesis, 2, 79
Hombre de marketing, 75, 85

I

Intercambio, 31
Internet, 18, 19, 21

J

Jerarquía, 57, 59



L

Lealtad, 14, 38

Linealidad, 66

M

Marca

Blanca, 14

Propia, 14, 15

Segundas, 14, 15

Marco teórico, 3

Marketing

Definición, 77

Estrategia de ..., 73

Estratégico, 76, 86

Evolución del ..., 61

Masivo, 38, 40

Mix, 58

Operativo, 58

Orientación al..., 35

Relación con la estructura, 56

con el entorno, 72

con la estrategia, 73

Relacional, 60, 84

Transaccional, 58, 84

Uno a uno, 38, 40

Mercado, 35

Modelo Sistémico, 67

N

Necesidades, 35

Nexo, 4

No marcas, 15

O

Oferta de valor adicional, 38, 40

Orgánica, 54



Universidad de
San Andrés

Organigrama

Burocracia mecánica, 57

Organización, 2

Orientación

Al consumidor, 34, 42, 76, 84

A la competencia, 76

A la producción, 32, 41, 84

Al producto, 34

Al las ventas, 34

P

Parámetros de diseño, 45

PBI, 15

Planeamiento de la acción, 48, 50

Preguntas

Específicas, 7

Principal, 1

Producción en masa, 32, 48

Propósito de la investigación, 1

Propuesta única de venta, 38, 40

R

Racionalidad, 20

Recesión, 16

Rol

Del marketing, 56

Estratégico, 84

Funcional, 57, 84

S

Satisfacción del consumidor, 34, 52

Staff de apoyo, 46

Supervisión directa, 45



Universidad de
San Andrés

T

Transaccional, 58, 84

Tecnoestructura, 46

V

Variables

Dependiente, 8

Independiente, 8

Vínculo

Entorno – estrategia, 26

Estrategia – estructura, 44

Estructura – marketing, 56

Entorno – marketing, 72

Estrategia – marketing, 73

Estructura – estrategia, 71

Orientación – estructura, 45

W

World Wide Web (www), 19



Universidad de
SanAndrés