

Efectividad de Marketing. Una aproximación al caso cubano.

MSc. Luis Demetrio Gómez García
Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Universidad de La Habana
luisdemetrio@ceted.uh.cu, demiluigi@gmail.com
La Habana
Cuba

Resumen

Recibido: 20/11/2011 **Versión Final Aprobada:** 10/12/2011

Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución trazan las pautas sobre el funcionamiento del Sistema Empresarial cubano para los próximos años en la búsqueda de un mejoramiento de la vida económica de la sociedad cubana.

A fin de dar cumplimiento a la política en ellos contemplada, las organizaciones cubanas deberán adoptar un enfoque de marketing que garantice la satisfacción de las necesidades de los clientes y una posición competitiva que redunde en un incremento de sus resultados financieros.

En este estudio se administran dos instrumentos a especialistas y directivos, con la finalidad de conocer el grado de efectividad de marketing de las empresas cubanas, en su vínculo con la adopción del enfoque marketing.

Palabras claves: Marketing, efectividad de marketing, orientación básica de la organización, enfoque marketing.

Clasificación JEL: M43

Introducción

Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución constituyen directrices desde la actividad política para el desarrollo de la economía y la sociedad cubana en los próximos años.

El primer lineamiento establece el carácter planificado de la economía y su relación con el mercado, y al menos otros 17 lineamientos hacen patente el papel que debe jugar el marketing en las organizaciones cubanas en este nuevo modelo.

Sin embargo, un reto en esta tarea es la necesidad de conocer el grado de efectividad de marketing y su contribución al alcance de resultados.

Este trabajo presenta un estudio exploratorio en 34 organizaciones cubanas, sobre la relación existente entre la adopción del enfoque marketing y la efectividad resultante.

Antecedentes teóricos

La American Marketing Association define el marketing como una actividad, conjunto de instituciones, y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas de valor para los consumidores, clientes, accionistas y la sociedad en general (AMA, 2007).

De la adopción del marketing se espera un incremento en la efectividad de la organización, sin embargo, algunos estudios plantean lo contrario (Ani Basuki y Henderson, 2003). A continuación una síntesis de sus resultados.

Peter Drucker asignó un significado especial a la función de marketing como filosofía gerencial, el cual, desde su publicación fue gozó de gran aceptación (Drucker, 1954). Sin embargo, en 1988, Shapiro cuestionó fuertemente este postulado (Shapiro, 1988). Por su parte, la consultora McKinsey encontró que muchos ejecutivos dudaban de que el marketing fuera un activo de la organización (Brady & Davis, 1993); mientras que Coopers and Lybrand informó sobre el escepticismo de muchos ejecutivos sobre el papel de los mercadólogos, llegando a afirmar que el marketing no generaba ningún crecimiento rentable a la organización (Coopers and Lybrand, 1993).

Estos resultados desencadenaron varios estudios. Ambler y Kokkinaki, en una revisión de siete de las principales revistas de marketing, desde 1991 hasta 1995, encontraron que solo 11,5% de los artículos abordaban empíricamente el tema señalado (Ambler & Kokkinaki, 1997). Van Camp, reflejó que el 90% de ejecutivos encuestados por el Chief Marketing Officer Council consideraba como prioridad fundamental la medición de la

efectividad de marketing (Van Camp, 2004). Por su parte, Demma planteó que especialistas de EUA reconocieron que al menos un 20% de sus presupuestos de marketing eran malgastados (Demma, 2004). Expertise Marketing encontró que solo el 9,8% de las organizaciones internacionales analizadas dedicaban una parte de su presupuesto de marketing a la medición de la efectividad (Expertise Marketing, 2006).

Estos hallazgos evidencian la pertinencia de la decisión del Marketing Science Institute en tres bienios consecutivos, de hacer de la medición de la efectividad de marketing una de sus prioridades de investigación (MSI, 1998, 2000, 2002); mientras que el Marketing Leadership Council, también le asignó un peso muy importante por dos años seguidos (MLC, 2001, 2002).

A partir de estos resultados se generaron no pocas tecnologías para la medición de la efectividad de marketing. En una revisión bibliográfica este autor encontró 11 propuestas concretas, en las cuales son comunes las siguientes dimensiones que se adoptan como marco metodológico: financiera, de cliente y mercado, y competitiva (Gómez, 2009).

En la dimensión financiera se contemplan los indicadores ventas y gastos de marketing. En la dimensión competitiva se analiza la tasa de crecimiento del mercado en su relación con las ventas. En la dimensión de cliente y mercado se emplean los criterios de satisfacción, calidad y lealtad, medida por la tasa de repetición de compra.

Metodología de investigación

El estudio persigue como objetivo central: *conocer el grado de efectividad de marketing de las empresas cubanas, en su vínculo con la adopción del enfoque de marketing.*

La investigación es de tipo exploratoria, debido a la novedad del tema en Cuba; y consistió en la administración de dos cuestionarios (Ver Anexo I) con la finalidad de: identificar la orientación básica de la organización y estimar su efectividad de marketing.

Ambos cuestionarios fueron elaborados por el autor sobre la base de los elementos teóricos y experiencias prácticas consultadas en la revisión bibliográfica.

Los instrumentos fueron administrados a 43 especialistas y directivos de empresas cubanas de las áreas económica, comercial y de calidad; en un curso de Marketing dictado por el autor. De los 43 cuestionarios recibidos se rechazaron 9 por no responder a todas las preguntas, resultando finalmente 34 válidos.

Aunque el estudio apela en muchas ocasiones a las percepciones de los encuestados, sin la posibilidad de confirmar objetivamente sus respuestas, se considera que como investigación exploratoria, la información recogida puede ser útil como un primer acercamiento y para la generación de instrumentos más objetivos para su uso futuro.

Hallazgos de la investigación y discusión de los resultados

Sobre la orientación básica de la organización

El enfoque predominante en las empresas analizadas es el de producción: 5 empresas lo muestran de forma pura, otras 9 compartido con el de ventas, 3 con predominio de ventas y el de producción aún presente, al igual que otras 3 con rasgos del enfoque marketing. Existe solo una empresa con enfoque marketing puro, y el resto se distribuye entre ventas y producto. Estos resultados pueden observarse en la figura 1.

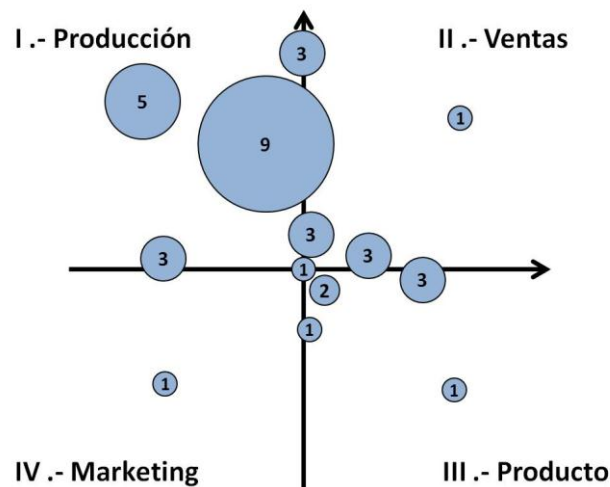


Figura 1. Agrupación de empresas de acuerdo a la orientación básica

De forma específica los encuestados debían evaluar la orientación básica de la organización en 7 áreas de gestión. Como resultado, el enfoque producción resultó ser el predominante, con excepción de la reacción a los competidores, y en las competencias esenciales y la estrategia, donde son más fuertes los enfoque producto y ventas, respectivamente. El enfoque marketing solo llega al 6%, y está ausente por completo en los instrumentos de gestión de todas las empresas. La figura 2 muestra el gráfico con la agrupación de los resultados en términos porcentuales.

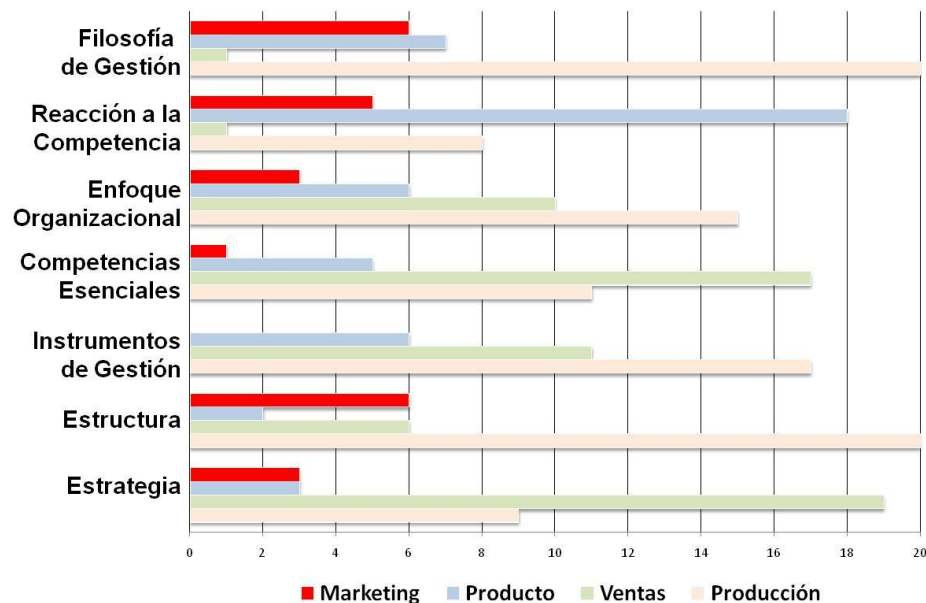


Figura 2. Orientación básica de las organizaciones por áreas específicas

Sobre la efectividad de marketing

- Dimensión financiera

La figura 3 muestra los indicadores de la dimensión financiera: niveles de crecimiento de ventas y gastos de marketing.

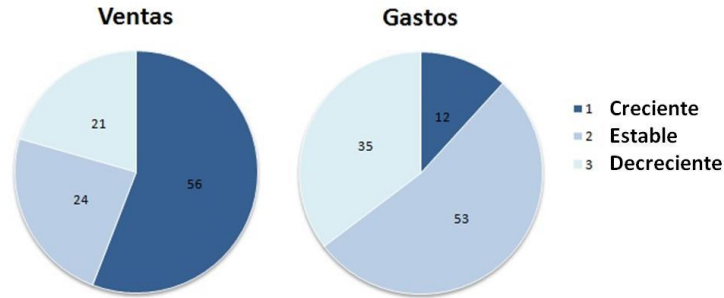


Figura 3. Percepción sobre el crecimiento de las ventas y gastos de Marketing

Más de la mitad (56%) declara ventas crecientes y el resto las califica de estables (24%) y decrecientes (21%). Sin embargo, los gastos de marketing son evaluados como crecientes por una pequeña cantidad (12%), y como estables (53%) y decrecientes (35%) por el resto. Una mayor claridad se obtiene al relacionar ventas y gastos de marketing en la matriz de la figura 4.

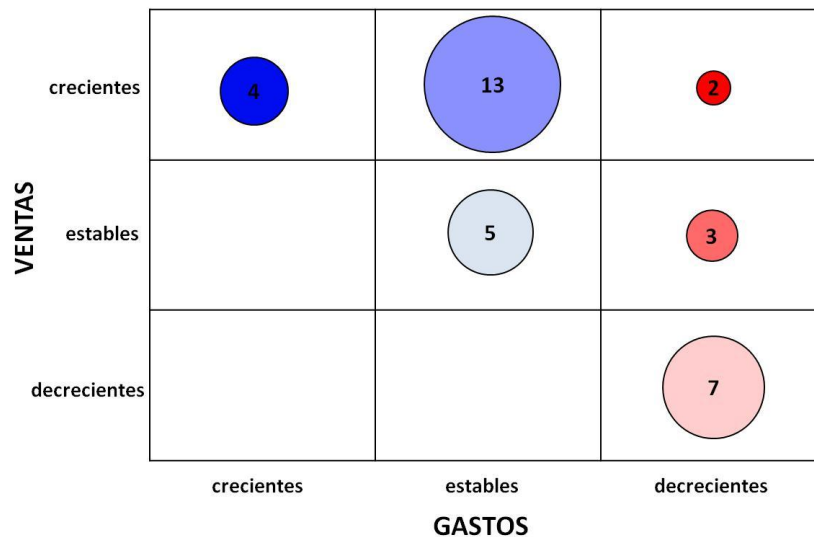


Figura 4. Relación entre Ventas y Gastos de Marketing por empresas

En la matriz, 4 empresas tienen gastos crecientes para asegurar ventas crecientes, y 7 empresas disminuyen sus gastos, por lo que sus ventas también disminuyen.

En otras 13 empresas las ventas son crecientes y los gastos estables, y hay 2 con ventas crecientes y gastos decrecientes. Esta contradicción puede estar explicada por una posición monopólica o clientes cautivos. Sin embargo, si la demanda disminuye en

el futuro, existe el riesgo de no contar con la experiencia para buscar nuevos mercados.

Otras 8 empresas no están en mejor situación: 5 con ventas y gastos estables, lo que pudiera denotar una pobre ambición de marketing; y 3 con ventas estables y gastos decrecientes, lo cual no augura un mejoramiento en las ventas.

- Dimensión competitiva

La figura 5 muestra la percepción de los encuestados sobre el crecimiento del mercado.

Tasa de Crecimiento del Mercado

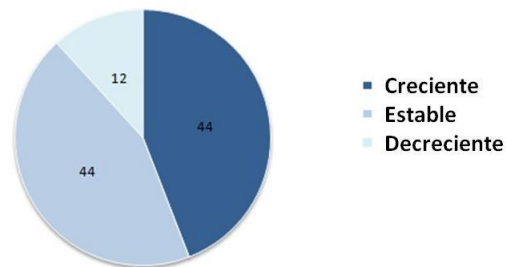


Figura 5. Percepción sobre la Tasa de Crecimiento del Mercado

El 44% percibe su mercado en crecimiento, otro 44% como estable, y solo un 12% lo considera decreciente. Si este indicador se compara con las ventas, se obtiene una visión mejor de la posición competitiva. Del análisis de este indicador se obtienen 20 empresas en una situación coherente: 11 con ventas crecientes en mercados en crecimiento, 5 con ventas estables en mercados estables y 4 con ventas crecientes en mercados en decrecimiento, como se muestra la matriz de la figura 6.

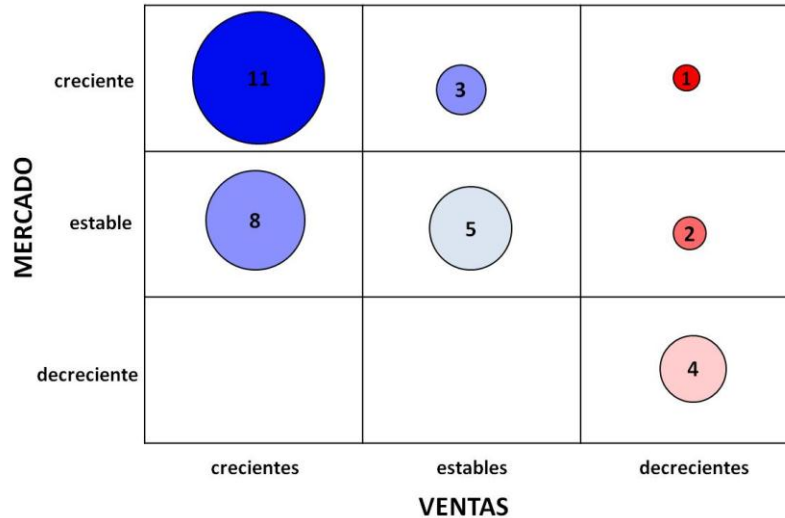


Figura 6. Relación: percepción de crecimiento del mercado y ventas por empresa

Una posición excepcional poseen 8 empresas, cuyas ventas crecen en mercados estables, lo cual pudiera denotar una gestión de marketing muy efectiva.

Hay 6 empresas que deben mejorar de inmediato su gestión de marketing: 3 con ventas estables en mercados crecientes, 2 con ventas decrecientes en mercados estables, y 1 con ventas decrecientes en mercados en crecimiento.

- Dimensión de clientes

La figura 7 muestra los gráficos con los criterios de los encuestados sobre la satisfacción de sus clientes, la calidad percibida y la lealtad por repetición de compra.



Figura 7. Percepción sobre satisfacción y calidad. Lealtad por repetición de compra

De la figura puede inferirse que la mayoría considera que sus clientes están satisfechos (88%), sin embargo, esto contradice su percepción sobre la calidad, pues aunque

ninguno opina sea baja, solo el 44% refiere una alta calidad. Estos resultados pudieran estar más asociados a la lealtad, la cual es alta en un 65% y media en un 35%.

- Hacia un perfil de efectividad de marketing

La comprensión de la efectividad de marketing no puede hacerse mediante el análisis independiente de las dimensiones anteriores. En aras de clasificar las empresas realmente efectivas se determinaron dos tipos de perfiles: *Alta Efectividad de Marketing* y *Marketing Efectivo*.

En ambos perfiles se parte de que la satisfacción del cliente tiene que ser elevada, respaldada por una alta calidad de las producciones, y una lealtad del cliente alta o media (existen factores ajenos al cliente que impiden su repetición de compra, por consiguiente, su lealtad). La tabla 1 muestra cómo deben estar presentes los atributos en ambos perfiles.

Tabla 1. Hacia un perfil de efectividad de marketing

Atributos	Alta Efectividad de Marketing	Marketing Efectivo
Satisfacción del cliente	Satisfecho	Satisfecho
Percepción de calidad	Alta calidad	Alta calidad
Lealtad	Alta – Media	Alta – Media
Tasa de crecimiento del mercado	Creciente	Estable
Ventas	Crecientes	Crecientes – Estables
Gastos	Crecientes - Estables	Crecientes - Estables

El perfil *Alta Efectividad de Marketing* está conformado por empresas que se encuentran en mercados crecientes, con ventas crecientes y gastos crecientes o estables.

El perfil *Marketing Efectivo* lo integran empresas en mercados estables, con ventas crecientes o estables y gastos de marketing crecientes o estables. Las ventas pueden

variar, pues es de esperar que cuando la tasa de crecimiento de un mercado es estable, exista cierta desaceleración también en los ritmos de crecimientos de las ventas de las empresas que la conforman. Asimismo puede esperarse que algunas empresas disminuyan sus niveles de gastos de marketing, tratando de optimizar la relación ventas – gastos, mientras otras pudieran incrementarlos para obtener una mayor cuota de participación de mercados, aún a pesar del decrecimiento del sector.

Cuando se aplicó este análisis a la muestra trabajada, se obtuvo 4 empresas en el perfil de *Alta Efectividad de Marketing*, y 2 empresas en el perfil *Marketing Efectivo*.

- Relación entre la orientación básica de la organización y la efectividad de marketing

La figura 8 muestra las 6 empresas efectivas en relación con la orientación básica.

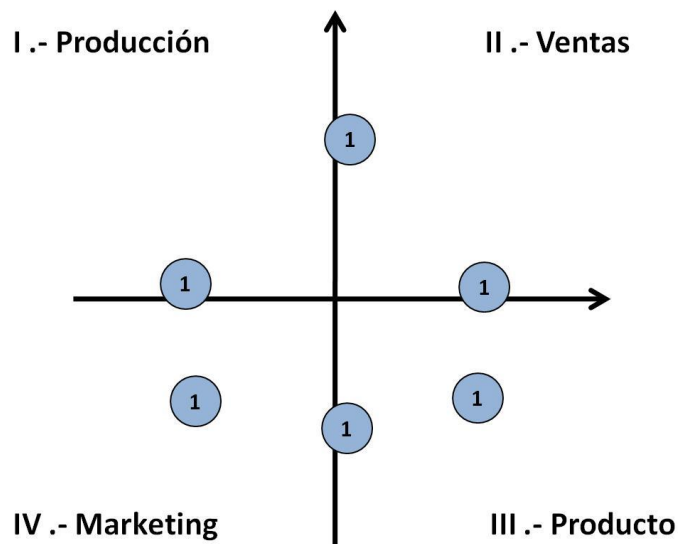


Figura 8. Relación: orientación básica de la organización y efectividad de Marketing

Resulta de interés la inexistencia de un patrón de orientación básica en las empresas efectivas, lo cual, sin intención de ser concluyente ni generalizar, sugiere que en las condiciones actuales de la economía cubana, la orientación básica que adopte la organización no será determinante en la efectividad con la que se relaciona con sus clientes. De igual forma, la imposibilidad de acceder a una gama variada de

proveedores, tanto nacionales como extranjeros, puede generar en los clientes un estado de “conformidad” que les impida aspirar a productos y servicios de mayor calidad y mejores niveles de satisfacción.

Conclusiones

1. Las organizaciones cubanas analizadas no han logrado adoptar el enfoque de marketing como filosofía de gestión.
2. De las organizaciones cubanas analizadas, solo cuatro clasifican en el perfil de *Alta Efectividad de Marketing* y dos en el perfil de *Marketing Efectivo*.
3. No se puede asociar el enfoque marketing a una elevada efectividad de marketing.

Bibliografía

- Ambler, T. & Kokkinaki, F. (1997). Measures of Marketing Success. *Journal of Marketing Management*, Vol. 13 Issue 7, p665-678
- American Marketing Association. (2007) Marketing Definition.
- Ani Basuki, W. & Henderson, S. (2003). Whatever Happened to the Excellent Marketers? A Study of Financial Performance and Excellent Marketing. *Journal of General Management*, Vol. 29 Issue 2, p70-88
- Brady, J. & Davis, J. (1993). Marketing’s Mid-life Crisis. *The McKinsey Quarterly*, Vol.2, pp. 17-28.
- Coopers & Lybrand. (1993). *Marketing at the Crossroads: A Survey of the Role of Marketing*, London.
- Demma, K. (2004). Determining Dimensions. *Marketing Management*, Vol. 13 Issue 5, p28-33
- Drucker, P. (1974). *Management: Tasks. Responsibilities. Practices*. Harper and Row, New York.
- Expertise Marketing. (2006). Increasing Marketing Effectiveness at Professional Firms. Consultado el 15 de enero de 2009 en http://www.managementconsultingnews.com/pdf/2006_study_results_mcnews.pdf

- Gómez, Luis D. (2009). Efectividad de mercadotecnia. Una perspectiva de la medición del desempeño organizacional. Consultado el 20 de agosto de 2011 en <http://www.gestiopolis.com/marketing/medicion-de-la-efectividad-de-la-mercadotecnia.htm>
- Marketing Leadership Council. (2001). Measuring Marketing Performance. Corporate Executive Board, Washington, DC.
- Marketing Leadership Council. (2002). Marketing Investment and Impact Benchmarks. Corporate Executive Board, Washington, DC.
- Marketing Science Institute. (1998). 1998–2000 Research Priorities: A Guide to MSI Research Programs and Procedures. Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- Marketing Science Institute. (2000). 2000–2002 Research Priorities: A Guide to MSI Research Programs and Procedures. Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- Marketing Science Institute. (2002). 2002–2004 Research Priorities: A Guide to MSI Research Programs and Procedures. Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- Measure for Measure. (2004) Brand Strategy. Issue 178, p35
- Shapiro, B. P. (1988). What the Hell is Market Oriented. Harvard Business Review. Vol. 66 Issue 6, p119-125,
- Van Camp, S. (2004). CMO Council Issues Marketing Measurement Framework. Adweek Magazines' Technology Marketing.

Anexo I

Guía para identificar la Orientación de la Organización

I.- Estrategia

1. Las estrategias se centran en una búsqueda constante de reducir los costos.
2. Las principales estrategias de la organización se centran en la búsqueda de nuevas formas para aumentar los volúmenes de ventas.
3. El principal interés estratégico de la organización se centra en el apoyo a las labores de investigación.
4. Las estrategias de la organización se orientan básicamente a lograr mayor participación de mercado con rentabilidad.

II.- Estructura

1. La organización se inclina hacia una estructura por funciones, con departamentos especializados.
2. La organización interna tiende a ser funcional o por centros de beneficios.
3. La organización se inclina por estructurarse en base a centros de beneficios.
4. La organización de la organización se orienta a una estructura en función de los mercados o de las marcas (gerencias de productos); la responsabilidad por la rentabilidad se transfiere a todos los niveles operativos (no solo al área financiera).

III.- Instrumentos de gestión

1. El instrumento clave de la gerencia es el Estado de Ganancias y Pérdidas y los presupuestos.
2. El principal instrumento de gestión lo constituyen las previsiones de ventas y los estados comparados de resultados contra las previsiones.
3. Los instrumentos clave de gestión giran alrededor de los métodos y sistemas de medición del desempeño en todos sus niveles y orientaciones, así como en los planes de investigación y desarrollo.
4. El sistema clave de gestión es el plan de marketing.

IV.- Competencias esenciales

1. Las habilidades tradicionales de la organización se relacionan principalmente con el área de ingeniería.
2. Las habilidades tradicionales de la organización se centran en el área de ventas.
3. Las habilidades tradicionales de la organización se relacionan principalmente con el área de investigación y desarrollo.
4. Las habilidades tradicionales de la organización se relacionan con su capacidad de análisis de los mercados.

V.- Enfoque organizacional

1. El enfoque interno es hacia la eficacia y la eficiencia en todos los órdenes, y principalmente en el área de la producción.
2. El enfoque de la gestión se centra en las áreas de distribución, resultados a corto plazo, resultados de ventas, etc.
3. El enfoque se centra en lograr el más alto nivel de desempeño de los productos.
4. El enfoque de la gestión está orientado hacia el consumidor y a la participación de mercado.

VI.- Reacción hacia los competidores

1. La respuesta típica a un ataque de la competencia consiste en la búsqueda de nuevas formas de reducir costos.
2. La respuesta típica a un ataque de la competencia es reducir precios, exigir mayores esfuerzos a la red de ventas.
3. Ante los ataques de la competencia la respuesta se centra en aumentar la calidad y funcionalidad del producto.
4. Las respuestas típicas a los ataques de la competencia se centran en: investigaciones de marketing, redefinición de los planes, pruebas de mercado, perfeccionamiento de las estrategias y acciones similares.

VII.- Filosofía de gestión

1. La cultura de la organización se puede resumir de la siguiente manera: "Todo lo que necesitamos es disminuir los costos y elevar la calidad".
2. Filosofía de la organización: "¿Dónde podemos vender lo que fabricamos?"
3. La cultura de la organización se inclina por afirmar: "El mejor producto siempre gana la batalla".
4. Filosofía de la organización: "¿Qué es lo que el consumidor compra que nosotros podemos fabricar con rentabilidad?"

Guía para estimar la Efectividad de Marketing de la Organización

I.- Dimensión Financiera

1. Ventas:
 Crecientes
 Estables
 Decrecientes

2. Gastos de Marketing:
 Crecientes
 Estables
 Decrecientes

II.- Dimensión Competitiva

3. Tasa de crecimiento del mercado
 El mercado crece
 El mercado no crece ni decrece
 El mercado decrece

III.- Dimensión Clientes

4. Calidad percibida por los clientes hacia la oferta de marketing de la organización
 Los clientes perciben los productos de la organización de Alta Calidad
 Los clientes perciben los productos de la organización de una Calidad Media
 Los clientes perciben los productos de la organización de Baja Calidad

5. Satisfacción de los clientes
 Clientes satisfechos
 Clientes insatisfechos

6. Tasa de repetición de compra
 La tasa de repetición de compra de los clientes es Alta
 La tasa de repetición de compra de los clientes es Media
 La tasa de repetición de compra de los clientes es Baja