

ACERCAMIENTO HACIA UNA TECNOLOGÍA PARA LA MEDICIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE MARKETING EN LA SOCIEDAD CUBANA

M.Sc. Luis Demetrio Gómez García

demiluigi@gmail.com

Universidad de La Habana

Resumen

La asimilación de cualquier tecnología gerencial debe ser contextualizada a la situación real de cada país. Para ello deben analizarse tanto el respaldo como los obstáculos que pueden existir, y como resultado se debe hacer una adecuación que resulte lo más coherente con la situación observada. En el caso particular del marketing en Cuba, este tipo de análisis se convierte en un imperativo en la actualidad. Sumidos en un proceso de actualización del modelo económico cubano, se debe velar porque las propuestas que se hagan respondan a la construcción de una economía más fuerte, pero a su vez, una sociedad más cohesionada. El presente trabajo propone un acercamiento a una tecnología para la medición de la efectividad de marketing de las organizaciones cubanas, y se discuten los factores impulsores y retardadores desde una óptica de los problemas sociales de las ciencias y la tecnología, a partir de las diferentes actividades de la vida humana en sociedad: económica, educativa, investigativa, político-legal, comunicativa, gerencial y la vida cotidiana. El artículo concluye con la síntesis de los principales aspectos a tener en cuenta para el desarrollo de dicha tecnología.

Palabras clave

Marketing. Efectividad de Marketing. Efectividad Organizacional. Perfeccionamiento empresarial. Problemas sociales de la ciencia y la tecnología.

Introducción

El proceso de investigación científica que respalda a un individuo para alcanzar el grado de doctor, en ocasiones puede resultar bastante complejo y agotador, sobre todo cuando el investigador tiene en cuenta los diferentes criterios de las personas que conforman la comunidad científica en el lugar y momento que desarrolla su investigación.

Con diferentes opiniones sobre qué debe investigar y cómo debe hacerlo, el doctorando no pocas veces se siente en una encrucijada o en un camino donde el destino en muchas ocasiones se convierte nuevamente en punto de partida.

El autor de este trabajo ha pasado por estos avatares del proceso de investigación como parte de su formación doctoral. En un determinado momento, después de haber realizado una propuesta sobre una tecnología para la medición de la efectividad de marketing en las organizaciones cubanas, basada fundamentalmente en los enfoques y propuestas analizados en la bibliografía de origen foráneo; y luego de haber intentado validar dicha propuesta, se encontró con los cuestionamientos propios y de sus colegas del por qué la elección del sistema de indicadores propuesto y no otro.

Esta situación, por demás está decir, genera el suficiente estrés como para querer poner a un lado el camino avanzado, pues implica obligatoriamente, el replanteo del conocimiento adquirido a la luz de la experiencia personal y las recomendaciones de otros. Pero empezar de nuevo siempre es posible, y más cuando el reinicio está marcado por la propiciación de un desequilibrio cognoscitivo que luego el investigador puede reequilibrar en sus esquemas de pensamiento.

En este sentido, el valor del presente trabajo para este autor ha sido su carácter de facilitar un reinicio con mayor sentido y mejor dirección para lograr acercarse un poco más a una de las verdades subyacentes en su proyecto de investigación doctoral: esbozar una propuesta de tecnología para la medición de la efectividad de marketing en la sociedad cubana en el año 2011. Año que viene marcado como un tiempo de cambios del modelo económico y social del país.

Sirva el presente trabajo para aportar un grano más a la construcción de una sociedad más justa y feliz.

¿Por qué hablar de efectividad de marketing?

Toda organización requiere, para poder dar cumplimiento a su objeto social, lograr una adecuada interacción con su mercado, sus clientes, y grupos de interés en general. Por esta razón, el marketing como disciplina administrativa, ha estudiado los procesos de intercambio y ha propuesto un sinnúmero de herramientas y tecnologías para hacer dichos procesos más efectivos. Sin embargo, toda esta tecnología implica erogaciones de recursos que las organizaciones necesitan recuperar y he ahí el papel de la efectividad de marketing¹.

Por demás está decir que para poder generar una tecnología adecuada de medición de efectividad de marketing es imprescindible primeramente, ganar claridad sobre el desarrollo de las teorías sobre efectividad organizacional, que a la larga son las que respaldan cualquier desarrollo sobre efectividad en alguna de las funciones organizacionales.

¹ Para una mayor claridad en el desarrollo de la categoría efectividad de marketing se puede consultar otro trabajo de este autor publicado en <http://www.gestiopolis.com/marketing/medicion-de-la-efectividad-de-la-mercadotecnia.htm>

Robbins (1990) recoge los tres enfoques históricos fundamentales sobre efectividad organizacional: enfoque de metas alcanzadas, enfoque de sistema y enfoque de públicos estratégicos. A continuación se presenta de forma sintética cada enfoque, sus supuestos y limitaciones.

Enfoque de metas alcanzadas

El enfoque de metas alcanzadas plantea que una organización es efectiva en la medida en que alcance sus objetivos.

Supuestos:

- La organización tiene declarados sus objetivos finales.
- Los objetivos se encuentran bien identificados y definidos.
- La cantidad de objetivos es manejable.
- Es posible identificar o medir los avances hacia el alcance de los objetivos.
- Existe coherencia interna entre todos los objetivos.

Limitaciones:

- Los objetivos pueden elaborarse hacia direcciones contrarias de lo que realmente está marcando la efectividad de una organización en su sector de cara a sus clientes.
- Los objetivos no siempre implican un reto a la organización, de forma que se puede creer que se está siendo efectivo, cuando en realidad, la organización se puede estar quedando rezagada y muy por detrás del resto de las del sector; y no estar explotando todo su potencial.

Enfoque de sistema

El enfoque de sistema plantea que una organización debe juzgarse por su habilidad de adquirir los recursos, procesarlos, encauzar las salidas resultantes y mantener la estabilidad y el equilibrio del sistema.

Supuestos:

- Las organizaciones están formadas por partes que se relacionan entre sí y conforman un sistema.
- El funcionamiento de una parte afecta el funcionamiento del resto del sistema en su totalidad.
- La calidad de las entradas afecta la calidad de la transformación y consecuentemente, la calidad de los resultados.
- El éxito de la organización radica en el replanteo continuo de las relaciones entrada-proceso-salida.

Limitaciones:

- La imagen proyectada en el espejo es la medida de cuán efectiva es la organización.
- Este enfoque centra más su atención en los medios necesarios para lograr la efectividad, y el proceso, que en la efectividad de la organización en sí.

Enfoque de público estratégico

El enfoque de público estratégico considera que una organización es efectiva si satisface las demandas de sus públicos estratégicos, entendiendo como tal a todos aquellos individuos u organizaciones que de alguna manera amenazan o pueden facilitar la supervivencia de la empresa, dígase proveedores, clientes, organizaciones gubernamentales, medioambientales, sindicato de trabajadores, entre otras.

Supuestos:

- Las organizaciones dependen de otras personas y organizaciones externas para existir.
- El poder de negociación se encuentra hacia el exterior de la organización, es decir, en dichos públicos estratégicos.
- Cada persona y organización externa tiene intereses y demandas diferentes que tratarán de satisfacer por todos los medios.
- Las metas de la organización deben estar orientadas a responder las demandas de sus públicos estratégicos.

Limitaciones:

- No siempre se tiene la visión de todos los que constituyen los públicos estratégicos reales, debido al entorno tan complejo en el que interactúan las organizaciones.
- Hay organizaciones cuyo poder de negociación puede ser superior al de sus públicos estratégicos e imponerles condiciones, por lo que asumir lo contrario puede generar debilidades organizacionales ficticias.
- Lidar con todos los intereses y demandas de los públicos estratégicos puede desorientar a la gerencia.
- La organización puede volverse completamente reactiva a los intereses y demandas de sus públicos estratégicos.

La pregunta que se puede levantar es cuál de los tres enfoques es el más conveniente a aplicar para la función del marketing. Sin embargo, esta pregunta no puede hacerse sólo desde el planteamiento teórico de los enfoques, sino que debe ser

complementada con una mirada a cómo ha sido medida la efectividad de marketing en la práctica.

Kotler y Keller (2006) realizan una propuesta totalmente basada en el enfoque de Sistema, mientras que Reichheld (2003) se inclina por un único indicador bajo el enfoque de público estratégico. Otras tecnologías consultadas como las de Ambler y Kokkinaki (1997); Davidson (1999); Bruce H (1999); Ambler y Xiucun (2003); Demma (2004); Grønholdt y Martensen (2006); Aggarwal y Gupta (2006) y O'Sullivan (2007); son un híbrido entre ambos enfoques mencionados. No se aprecia en ninguno de los casos la presencia explícita del enfoque metas alcanzadas. Sin embargo, no debe darse por sentado su inexistencia, pues muchos de los indicadores empleados, bien pueden estar vinculados a determinados objetivos que se hayan planteado con anterioridad, constituyendo las métricas, la forma de verificar su alcance.

Profundizando en el análisis de las tecnologías de medición propuestas, se puede apreciar que en el enfoque de público estratégico predominan indicadores referidos al cliente, al mercado, al comportamiento del consumidor y a los competidores, lo cual es totalmente entendible si se parte de que otras áreas de la organización deben encargarse del resto de los públicos estratégicos.

Por otra parte, en el caso del enfoque de sistema resulta interesante que los indicadores no siempre reflejan la relación entrada – proceso – salida, o más directamente, entrada – salida, lo que constituye lo típico en este enfoque; sino que en ocasiones se pueden encontrar indicadores aislados.

El autor de este trabajo prefiere el empleo de una mayor cantidad de indicadores basados en el enfoque público estratégico en las áreas de cliente, mercado y competencia; y unos pocos asociados al enfoque sistema, pero siempre estableciendo relaciones del tipo entrada – salida, de forma tal que no se caracterice el sistema per se, sino en su relación con los públicos externos. El enfoque metas alcanzadas puede estar presente vinculando cualquier tipo de indicadores a los objetivos principales de la organización, siempre y cuando constituyan verdaderos retos.

Hasta aquí una breve incursión en el tema de la efectividad de marketing y su medición tal cual se ha desarrollado en la arena internacional. Vale la pena preguntarse si es necesario en la sociedad cubana del siglo XXI. A dicha pregunta este autor considera que se puede ofrecer un rotundo sí. Y ello justificado en lo siguiente:

- En este trabajo se da por sentado, y no se cuestiona, la necesidad de la función del marketing en las organizaciones cubanas, aunque aún hoy, para algunos pueda ser una actividad menospreciada.
- Por esta razón, la medición de la efectividad de marketing puede demostrar a los escépticos su valor. Pero si hoy no se ha investigado desde la práctica sobre

el tema, ante la pregunta de si es útil el marketing a las organizaciones y la sociedad cubana, la respuesta puede ser sí y puede ser no, y ambas respuestas pueden ser totalmente válidas.

- Al igual que en cualquier país, la función del marketing demanda recursos, de los que debe conocerse cuán efectivos se es en su empleo. En Cuba es más apremiante esta necesidad, por la condición del país de ser pobre, tercermundista y bloqueado por más de 50 años por la potencia económica más fuerte del planeta, lo que hace que los recursos sean más escasos y de ahí su necesidad de un uso más racional. De ahí que, indicadores bajo el enfoque de sistema pueden ser muy útiles a la hora de establecer las relaciones entre las entradas y salidas de las organizaciones en su relación con sus clientes, el mercado y la competencia.
- La competitividad de las organizaciones cubanas frente a sus competidores internacionales nunca podrá ser mejorada si no se mide el grado de diferenciación entre unas y otras. Téngase en cuenta la prioridad que la nueva política económica del país, recogida en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, impone al tema del incremento y diversificación de las exportaciones y la sustitución de importaciones.
- Si se es consecuente con el enunciado de la ley fundamental del socialismo, debería ser una urgencia de la sociedad cubana, más que una necesidad, el conocimiento del grado real de satisfacción del pueblo con las ofertas que hoy presentan las organizaciones al mercado interno. Consecuentemente, indicadores bajo el enfoque de público estratégico, donde el cliente y el mercado constituyen el primero de los públicos, deben ser construidos y medidos para orientar el mejoramiento de las acciones de marketing de las organizaciones.

Poniendo la efectividad de marketing en contexto

La adopción de una tecnología en cualquier rama del conocimiento en una sociedad, ya sea por la vía de la apropiación del desarrollo de otros o mediante el diseño propio, debe hacerse de forma tal que se logre la finalidad que se persigue con la misma, pero a la vez, teniendo en cuenta las particularidades que las formas de actividad humana revisten en la sociedad en la que dicha tecnología se pretende introducir.

En este caso se han elegido las siguientes formas de actividad humana de la sociedad cubana de hoy: económica, político-legal, comunicativa, educativa, investigativa, gerencial y la vida cotidiana. Cada una es analizada en su vínculo con la problemática que entraña el diseño de una tecnología para la medición de la efectividad de marketing.

Actividad Económica

La condición económica fundamental que constituye el cimiento de la actividad de marketing en una sociedad es la relación entre las categorías oferta – demanda. Muy a pesar del hambre, la pobreza y la desigualdad que experimenta la sociedad capitalista de la postmodernidad, se puede plantear que en el mundo la oferta de bienes y servicios es superior a la demanda que los consumidores pueden manifestar. Y esto se expresa desde la cantidad de productos exhibidos en anaquel, la no ausencia de productos en los mercados, la cantidad de competidores al interior de los sectores empresariales, y las acciones de dilapidación de determinados productos por sus fabricantes cuando desean disminuir sus precios.

Sin embargo, la economía cubana actual no presenta la misma relación. En Cuba, la demanda es superior a la oferta para la casi totalidad de bienes y servicios que consume la sociedad hoy. De ahí la noción de algunos en el país de que no es necesario hacer marketing, pues toda producción tiene asegurado un determinado mercado². Este puede ser considerado el principal agravante que tiene la función de marketing en Cuba hoy: la falsa noción de no necesidad de que las organizaciones sean competitivas. Por esto hacer marketing en Cuba y medir su efectividad no es visto por muchos como una necesidad económica.

A lo anterior se puede añadir la existencia de dos economías (asociadas a la dualidad monetaria) que marchan de forma paralela como los rieles de un ferrocarril, con la diferencia de que en ocasiones se entrecruzan, y esto en el momento en el que se requiere hacer la conversión de CUP a CUC o viceversa para adquirir artículos de una economía con la moneda de la otra.

Esta dualidad monetaria y económica hace que las producciones y ofertas en CUP sean las ovejas negras de la economía, donde cualquier criterio de calidad, satisfacción de clientes y competitividad ha sido puesto en el olvido. Y para muestra un botón: productos alimenticios normados, mercados artesanales industriales, salud y educación. En el caso de los dos últimos, su carácter gratuito ha generado un acuerdo tácito entre oferentes y demandantes: “como es gratis me tengo que conformar con la calidad que me lo den” pueden referir los demandantes; “confórmense con lo que les demos, esto es gratis y ustedes no pagan nada” pueden referir los oferentes.

² No es intención del autor de este trabajo discutir la falsedad de esta noción y lo errado de los que lo sostienen. Evidentemente, quienes mantienen hoy tales planteamientos desconocen o no reconocen la vigencia y necesidad de la ley fundamental del socialismo y su vínculo directo con el marketing. Negar la necesidad del marketing en el socialismo es equivalente a deshumanizar al hombre. Aún en condiciones de la demanda superior a la oferta, el ser humano merece un trato digno, y las organizaciones deben velar por ofertar lo poco que tengan de la mejor manera, es decir, con la calidad que satisfaga las necesidades, deseos y expectativas de los clientes.

Por otra parte, la política de sustitución de importaciones, debido a las limitaciones financieras inherentes a la crisis económica que experimenta Cuba hoy, hace que más que una política de sustitución se pueda hablar de una política de restricción de importaciones. Muy a pesar de la realidad que obliga a que estas decisiones sean tomadas, no se puede dejar de reconocer el impacto negativo que provocan al interior del mercado y las organizaciones, eliminando la visibilidad y experiencia de los referentes y estándares de calidad internacional que pueden impulsar la competitividad de las producciones nacionales.

La presentación de estos tres aspectos característicos de la economía cubana de hoy: la relación oferta demanda, la dualidad monetaria, y la forma en la que se implementa la política de sustitución de exportaciones; dejan en claro que el diseño de una tecnología para la medición de la efectividad de marketing se enfrenta a un gran freno desde la actividad económica, freno cuya mayor repercusión es hacia la incorporación de valores negativos en la cultura organizacional y la cultura de la sociedad cubana, impactando negativamente de forma directa la vida cotidiana y haciendo que surja la pregunta: ¿para qué?.

Actividad Educativa

El marketing es una disciplina estudiada en los niveles educativos medio – superior y superior. En este análisis no se tendrá en cuenta el nivel medio – superior, pues es conocido por todos la baja calidad de la enseñanza en los politécnicos del país, problema que merecería una reflexión individual y que sobrepasa los objetivos de este trabajo³.

En el nivel superior se estudia marketing en las carreras de Economía, Contabilidad y Finanzas, Comunicación Social, Periodismo, Turismo y Diseño Industrial. Una consulta a los programas de esta asignatura en cada una de las carreras demostró que ninguno de los contenidos aborda, de manera directa, la efectividad de marketing; mucho menos propone y discute las tecnologías de medición asociadas.

En el caso de la enseñanza en posgrado, no se tuvo acceso a todos los programas existentes en los distintos centros que ofrecen superación posgraduada. Sin embargo, aunque no obligatoriamente tiene que ocurrir de la manera en que se expresará, este

³ El autor de este trabajo recientemente concluyó un curso de marketing estratégico, donde gran cantidad de sus participantes eran graduados de nivel medio de contabilidad, quienes expresaron que la preparación en marketing que recibieron fue superficial en grado extremo.

autor asume que los programas de posgrado se comportan de la misma forma que en los programas de pregrado⁴.

Si bien la capacitación no es la solución a los problemas de las organizaciones en Cuba ni en ningún lugar del mundo, sino que existen otras aristas de los problema que intervienen con más fuerza en las decisiones organizacionales, la actividad educativa puede y debe constituirse en el germen para propiciar el cambio en las mentalidades y la acción de la sociedad en todas sus dimensiones y entes componentes.

La ausencia de contenidos concernientes a la efectividad de marketing en los programas educativos resulta un freno considerablemente negativo en la adopción por las organizaciones de una cultura orientada hacia la medición de la efectividad, pues la cantera de especialistas y directivos de las que se nutren hoy adolecen de conocimientos explícitos sobre el tema; y su implementación, si es que en alguna medida se realiza, surge de manera espontánea y sin ayuda de la actividad educativa.

Actividad Investigativa

La investigación en una sociedad debe estar orientada a la búsqueda de las causas de los problemas que la afectan y la generación de propuestas de solución para su implementación. Los resultados de investigación en el marketing tienen dos formas fundamentales de difusión: la presentación en eventos y la publicación en revistas especializadas.

El marketing en Cuba no cuenta con un espacio 100 % propio en eventos ni revistas especializadas. Las de corte gerencial son las que ofrecen un espacio para la difusión de este tipo de resultados.

Los eventos gerenciales a los que se puede vincular la investigación de marketing son: la Conferencia Nacional sobre Gestión Empresarial y Administración Pública (GEAP), de alcance nacional; el Congreso Internacional de Gestión Empresarial y Administración Pública (GESEMAP), de alcance internacional; y el Evento de Logística y Marketing ⁵

⁴ Cuando se aborda la actividad investigativa se declara su vínculo con la actividad educativa, estableciéndose la correspondencia y retroalimentación entre ambas, lo que permite asumir que lo que ocurre en una es reflejo de lo que pasa en la otra y viceversa.

⁵ En el caso de este último es importante señalar que aunque incluya el marketing de forma específica, la Asociación de Logística y Marketing de la ANEC, auspiciadora del evento, es esencialmente una asociación de logísticos, donde el marketing se encuentra como “invitado”. En una conversación informal con el ejecutivo de la ANEC provincial para actividades científicas, en el momento que el autor de este trabajo se encontraba impartiendo un curso de marketing estratégico a solicitud del Centro de Superación de la ANEC (CESPANEC), en mayo de 2011, se conoció la decisión de separar esta sociedad en dos y no otorgar prioridad a la sociedad de marketing dentro de las varias que posee la ANEC, por “no constituir el marketing una prioridad del país en este momento”.

(LOGMARK) de la Asociación Nacional de Economistas de Cuba (ANEC), igualmente de alcance internacional.

La siguiente tabla muestra el comportamiento de la difusión de los resultados de investigación en la esfera del marketing en los eventos mencionados en un análisis que incluye los años 2007 al 2010.

Tabla 1. Presencia del marketing en los eventos gerenciales nacionales. (2007-2010)

| No. | Evento | Total de ponencias presentadas | Ponencias sobre marketing | Vinculadas a la efectividad de marketing |
|-----|--------------|--------------------------------|---------------------------|--|
| 1 | GEAP 2007 | 58 | 1 | - |
| 2 | LOGMARK 2007 | 62 | 21 | 6 |
| 3 | GESEMAP 2008 | 63 | 3 | - |
| 4 | GEAP 2009 | 66 | 2 | 2 |
| 5 | GESEMAP 2010 | 51 | 2 | 2 |

Fuente: Elaborado a partir de las memorias de los eventos.

Como se aprecia en el estudio la participación de ponencias sobre marketing es muy reducida. Solo en el caso del LOGMARK existe una mayor participación, pero esta solo representa el 33% del total.

Para el caso específico del tema de la efectividad de marketing, no se pudo constatar la presentación de ninguna ponencia directa e íntegramente relacionada con el tema. Los valores que muestra la tabla son de resultados de investigación vinculados a la satisfacción del cliente y la calidad, temas que, como se aprecia en el Anexo I, se pueden considerar como dimensiones de la efectividad de marketing. Sin embargo, es necesario recalcar nuevamente que el sentir de estas investigaciones no es medir la efectividad de marketing.

El caso de las publicaciones gerenciales no es más alentador. La principal publicación especializada de este tipo en Cuba es la revista Folletos Gerenciales, de la cual se consultaron todos los números publicados en el período comprendido entre el año 2007 y 2009.

De un total de 117 artículos publicados en el período, solo 3 trataban la temática del marketing y ninguno abordaba aspectos relacionados con la efectividad de marketing y su medición.

Estos resultados hacen más que evidente la ausencia de investigaciones específicas en el tema aquí abordado, lo que hace que no exista ningún punto de referencia de lo que al respecto están haciendo las organizaciones cubanas, específicamente las empresas; ni cuáles son las propuestas teóricas que desde la academia puedan estarse realizando o no.

Por supuesto que para difundir resultados científicos primeramente deben producirse. No se ha abordado el tema de la producción en el inicio pues la mejor manera de validar la calidad de una producción está en los resultados que de la misma se obtienen, y como puede apreciarse, los resultados en la producción científica de marketing en la sociedad cubana de hoy son muy escasos y pobres. De ahí que se pueda inferir que su producción se corresponde en la misma medida con la difusión.

Y en este punto se puede establecer un vínculo entre la actividad educativa y la investigativa. Y es que en una sociedad que funcione de forma sistémica, la educación y la investigación están indisolublemente mezcladas: la educación genera ideas y propuestas de investigación y esta última, a su vez, retroalimenta la educación; ambas a partir de una interacción consciente con la sociedad donde se encuentran inmersas.

En el caso de Cuba esta relación existe. Cuando se asiste a un evento gerencial así como cuando se consulta una revista gerencial, se puede apreciar que la mayoría de los resultados de investigación son presentados por profesores universitarios, y a su vez, en los contenidos académicos de los programas, los profesores presentan sus resultados de investigación.

Para el caso particular del marketing, este autor considera que el problema no está en la relación educación – investigación, sino más bien en la interacción de estas dos actividades con la vida cotidiana, y la aportación de ideas que debe resultar de este triángulo.

Una vez más, desde este tipo de actividad particular, queda demostrado que las condiciones no son propicias para la generación de una tecnología de medición de la efectividad de marketing.

Actividad Político – Legal

Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución constituyen el elemento fundamental de la actividad política para el desarrollo de la economía y la sociedad cubana en los próximos años, por tanto, su incidencia es crucial en cualquier análisis y propuesta que se realice.

Una lectura de este documento, con la finalidad de detectar los lineamientos que se pueden relacionar con el tema de la efectividad de marketing y su medición, permitió asociar, al menos, 17 de ellos como a continuación se presenta:

- 5 lineamientos relacionados con la necesidad de conocer el mercado, tanto nacional (incluido la población) como internacional (01, 76, 83, 91, 142), de ellos, el primer lineamiento establece el vínculo entre planificación y mercado.

- 11 lineamientos relacionados con la calidad de las producciones y los servicios que se brindan al mercado interno y los dirigidos a la exportación (83, 142, 145, 154, 155, 208, 216, 257, 283, 305, 306).
- 4 lineamientos relacionados con la satisfacción de los clientes, sus exigencias y demandas (154, 208, 283, 305).
- 1 lineamiento relacionado con el incremento de la competitividad de las producciones cubanas en los mercados internacionales (257).
- 2 lineamientos relacionados con la necesidad de sistemas de medición eficientes basados fundamentalmente en el control financiero (11, 13).

Como puede apreciarse, se puede afirmar que los lineamientos tienen puntos de contacto, o hacen patente la necesidad de medir la efectividad con la que las organizaciones se relacionan con sus mercados, ya sean internos como externos.

Si se desea establecer una relación entre el desarrollo que han tenido las tecnologías de medición de efectividad de marketing, con lo plasmado en el nuevo modelo económico, el desarrollo de una tecnología propia tiene sustento en la medición de aspectos como: la calidad y satisfacción del cliente, la competitividad y algún tipo de control financiero (aunque no se declara en específico ninguno vinculado con esta finalidad).

Por otra parte, en el establecimiento de la relación entre el carácter planificado de la economía y su relación con el mercado en el primer lineamiento, queda claro el reconocimiento que la categoría mercado tiene en el nuevo modelo económico, de ahí que se pueda inferir por asociación, el papel del marketing en las organizaciones cubanas.

En adición y relacionado con este lineamiento, el carácter planificado de la economía clarifica la necesidad de la adopción del enfoque metas en la propuesta de cualquier tecnología de medición de efectividad, de forma tal que no solo se reconoce el papel de los públicos estratégicos (población, mercado interno y mercado internacional), sino que el alcance de las metas de la organización y su contribución al alcance de las metas del sistema económico en su totalidad reviste vital importancia en el nuevo modelo.

Existe un lineamiento que posee una importancia trascendental en la elaboración de este análisis, y que resultó muy interesante para el lector su “descubrimiento” en el momento de la lectura, porque si bien es un aspecto más que en este punto requería ser abordado, su explicitación en el nuevo modelo económico facilita la introducción del tema en este momento. Este lineamiento es el referido al papel del

Perfeccionamiento Empresarial en la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

Hasta aquí se han analizado los aspectos de carácter político, sin embargo, el mejor exponente del aspecto legal, para completar el análisis de esta actividad, lo constituyen el Decreto – Ley 252 “Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano” y el Decreto 281 “Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”, léase: Perfeccionamiento Empresarial.

Estos instrumentos legales son los que norman y establecen la forma en la que deben ser gestionadas las organizaciones del sistema empresarial cubano. Por tanto, ninguna propuesta de tecnología para la medición de la efectividad de marketing puede estar ajena a lo que dichas regulaciones establecen.

En el Decreto 281 se establecen los 18 sistemas que conforman el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano. Guardan relación con el objeto de análisis de este trabajo los sistemas de: gestión de la calidad, planificación, contabilidad, costos, sistema informativo, mercadotecnia y comunicación empresarial.

Dentro del sistema de calidad hay una declaración importante contenida en el artículo 245: “La calidad la define el cliente y es el grado en que un conjunto de características inherentes a un producto o servicio cumple con los requisitos preestablecidos”; con lo que queda más que justificado la necesidad de que cualquier tecnología de medición de efectividad de marketing tenga que contemplar como principal público estratégico al cliente, y una tipología de indicadores que no puede faltar son aquellos relacionados con la calidad.

Por otra parte, en el artículo 247 se establece que: “Las empresas deberán estudiar sistemáticamente el desempeño de otras empresas (nacionales y extranjeras) de mayor desarrollo y eficiencia, que les permitan mejorar el nivel de calidad de sus productos y servicios y ganar en experiencias en el desarrollo de los mismos”. De ahí que es también importante medir el desempeño de las acciones de marketing no solo en relación con el cliente, sino también de acuerdo con la competencia, lo cual apunta directamente a la perspectiva competitiva.

En el artículo 536 se declara el papel del mercado interno y externo y las necesidades no cubiertas o insatisfechas de la sociedad como oportunidades a tener en cuenta por el sistema de planificación. En este mismo sistema, en el artículo 542 se declaran tres indicadores directivos, que pueden vincularse también a la medición de la efectividad de marketing: las ventas netas, la utilidad del período y la relación de gastos totales por peso de ingresos totales.

En el artículo 543 del sistema de planificación se hace énfasis en la medición del cumplimiento del plan, por lo que puede hacerse la lectura de una orientación hacia el enfoque metas.

En el sistema de contabilidad se declaran los principales métodos contables a emplear y los estados financieros a elaborar con carácter obligatorio. Por su generalidad, este tipo de información no es muy útil para su empleo en la medición de la efectividad de marketing y es por ello que se debe recurrir en gran medida al sistema de costos. En el caso de Perfeccionamiento Empresarial, el costo no está tratado de forma tal que explicita en alguna medida, su relación con el marketing de la empresa.

Los costos en el Decreto 281 están muy orientados a la tipología de costos de producción y no a la cuantificación de los gastos de marketing. Esto constituye una de las limitaciones fundamentales en la actividad legal, pues para el establecimiento de indicadores que midan la efectividad desde el enfoque de sistema, se requiere relacionar magnitudes de entrada con magnitudes de salida, pero siempre aquellas vinculadas a la actividad de marketing. Por lo que, si no se realiza una correcta clasificación de los gastos de marketing, no se pueden construir los indicadores que expliciten dicha relación⁶.

Este problema pudiera quedar resuelto en el Decreto 281 si en el sistema de mercadotecnia, en los artículos que se refiere al sistema de información de mercadotecnia (657 – 660), en el subsistema de datos internos se declarara la necesidad de recogida y procesamiento de información sobre los costos de esta función organizacional; sin embargo, esto no ocurre sino que el artículo 658 solo hace referencia a la información proveniente del área de contabilidad y finanzas.

No ocurre lo mismo en el artículo 660, sobre la investigación de mercadotecnia, donde sí se dejan bien claros una serie de estudios que pueden ser muy útiles en aras de medir la efectividad: “grado de satisfacción de los distintos públicos externos, sobre los productos y servicios ofrecidos por la entidad; información acerca de la demanda insatisfecha o de productos y servicios no brindados por la entidad; evaluaciones de los públicos acerca de los productos y servicios brindados por la entidad y sobre sus características y atributos; y estudios de la competencia”.

⁶ Este autor ha tenido la posibilidad de observar los sistemas de medición de costos en varias organizaciones del país, y en la mayoría no se clasifican y cuantifican los gastos asociados a las actividades de marketing. Es importante señalar que la actividad contable es un tipo de actividad muy normada y estandarizada, por lo que su cumplimiento eficiente demanda elevadas dosis de trabajo por parte de los especialistas que se ocupan de ella en las organizaciones. De este modo, dejar algo a la espontaneidad de dichos especialistas es casi dar por seguro que no se hará. Por esta razón, lo más recomendable es que si se desea en el país que los gastos de marketing sean analizados, se debe normalizar su tratamiento con carácter obligatorio, como mismo está normado actualmente el procesamiento de los costos y gastos del área de producción.

Como puede apreciarse, hasta aquí lo relacionado con los principales sistemas del Perfeccionamiento Empresarial, que constituyen el soporte legal para el diseño de una tecnología para la medición de la efectividad de marketing. De lo analizado se puede concluir que existe un respaldo sólido para la aplicación de dicha tecnología, aunque existe la limitación referida al tratamiento de los costos, que a su vez limita el establecimiento de indicadores asociados al enfoque sistema. Este elemento no se puede descartar a la hora de elaborar la propuesta de tecnología que se proponga.

En síntesis puede decirse que los aspectos político (lineamientos) – legales (perfeccionamiento) guardan una estrecha coherencia y permiten la asimilación de una tecnología de medición de la efectividad de marketing.

En este punto el lector puede haberse percatado que hay dos sistemas de Perfeccionamiento Empresarial que fueron mencionados al inicio pero no analizados, y son el sistema informativo y el sistema de comunicación empresarial. Ambos serán tratados en la siguiente actividad, por su estrecha relación la misma, aunque se encuentren establecidos en esta dimensión del análisis.

Actividad Comunicativa

El Decreto 281 plantea dentro de sus sistemas el informativo y el de comunicación empresarial, en los que queda claramente delimitado el papel de la información como insumo para la toma de decisiones gerenciales, y el de la comunicación, como el soporte por el cual transita dicha información. En el caso de la comunicación, se reconocen todas las formas de comunicación posibles hacia el interior de una organización, y se particulariza también para el caso de la comunicación de tipo externo.

En ambos casos quedan definidas recomendaciones precisas para el establecimiento de estos sistemas en las organizaciones.

En el caso de la efectividad de marketing y su medición, estos dos sistemas revisten una importancia particular: si se observa con detenimiento, la medición de la efectividad de marketing es una tarea puramente de gestión de información, por lo que los procesos de captura, análisis y distribución mediante el sistema de comunicación, tienen que engranarse de forma sistémica para que logren su cometido.

En esta actividad, el Perfeccionamiento Empresarial también constituye un buen soporte para el diseño de la tecnología de medición de la efectividad. Sin embargo, cuando se analiza desde una perspectiva práctica lo que ocurre en la realidad con la información de marketing que en las organizaciones se emplea en la práctica, los resultados no son más alentadores.

No es justo concluir el análisis de esta actividad humana limitándolo solamente a la información y comunicación organizacional. En la vida cotidiana también se reciben y emiten constantemente comunicaciones que pueden favorecer o entorpecer la adopción de una tecnología dada.

Sería muy atrevido emitir un criterio del papel de la comunicación en Cuba, en sentido general, en su relación con la efectividad de marketing. Sin embargo, si se contempla esta función como parte de la dirección de una organización, entonces se abre un poco más el abanico y sí se pueden pronunciar determinados comentarios.

La televisión es quizás uno de los medios de comunicación más ampliamente difundidos en Cuba y en el mundo. Y la televisión cubana hoy adolece de espacios donde se difunda el quehacer de los gerentes cubanos ni se eduque a la población en materias de dirección empresarial.

Por el contrario, existen programas cuya misión es ridiculizar y minimizar el trabajo de los directivos cubanos, como es el caso del programa “Deja que yo te cuente”. Es importante señalar que en el mundo existen muchos programas de televisión, de acceso a todos los públicos, en los que se resalta el valor positivo de la actividad gerencial. Se puede citar como ejemplo el reality show de fama mundial: “El Aprendiz” que ha circulado por algunos bancos de películas del país; y de forma más general, el canal Management TV, cuyos contenidos están exclusivamente relacionados con esta temática.

La ausencia de programas televisivos donde se presente la función de dirección, tal cual es, con sus ventajas y desventajas, felicidades y tristezas, retos y desafíos, no permite que se genere una cultura general hacia el valor social de este trabajo en la Cuba actual; y lo que es peor, en ocasiones se crea un halo mágico y místico, en el mejor de los casos, alrededor de las personas que desempeñan cargos elevados de dirección.

El autor de este trabajo tiene la experiencia de haber participado en la creación de un proyecto de programa televisivo titulado “El Directivo”, cuya propuesta emergió en el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de La Habana, que nunca ha visto la luz en los estudios de grabación del ICRT, mucho menos en las pantallas de los televidentes cubanos.

Desde este análisis queda claro que la actividad comunicativa de mayor alcance de públicos en el país, no constituye hoy un medio por el cual se transmita información sobre la dirección, mucho menos el marketing, y consecuentemente menos todavía para algo tan específico como el desarrollo de una tecnología para la medición de la efectividad de marketing.

Actividad gerencial

El desarrollo de una tecnología de medición de la efectividad de marketing cae indefectiblemente en esta arista de la actividad humana. Debería ser en los gerentes donde surgiera la necesidad de medir el desempeño de su organización en relación al mercado y los competidores, y a su vez quienes primero construyeran las propuestas tecnológicas que más se adecuen al contexto organizacional cubano. Y en este empeño pudieran solicitar ayuda de académicos e investigadores, quienes los pueden asesorar en la consecución de resultados superiores. Esto hoy no ocurre así.

Una de las razones del por qué no se genera en la actividad gerencial una tecnología para la medición de la efectividad de marketing está en que la mayoría de los directivos cubanos considera que no realizan marketing en sus organizaciones. Y hay factores que refuerzan esta percepción. Baste citar la ausencia de presupuestos de marketing en las empresas cubanas de hoy.

Si bien los Lineamientos y Perfeccionamiento empresarial recalcan la necesidad de realizar investigaciones de mercado, de perseguir la satisfacción de los clientes y de elevar la calidad de las producciones; los presupuestos de marketing de las organizaciones cubanas hoy puede decirse se encuentran en cero. Y este es el primer argumento de un directivo cubano cuando se le habla de la función de marketing: se asocia el marketing a su presupuesto, lo cual es totalmente racional, aunque no del todo cierto, pues se pueden hacer muchas acciones de marketing a un costo muy bajo, o de forma paralela a otras actividades; pero en sentido general, el planteamiento es válido.

Las actividades de marketing generan un determinado costo a cualquier organización en cualquier lugar del mundo. Y si la primera partida que se recorta del presupuesto de una empresa cubana en momentos de crisis es la vinculada al marketing, la percepción del directivo de que no se hace marketing es válida. Y si no se hace marketing, ¿qué sentido tiene medir el efecto de algo que no se hace?

Por otra parte, recuérdese que en el análisis del sistema de costo de Perfeccionamiento Empresarial quedó claro que no se establecía nada en específico para el análisis de los costos vinculados a esta actividad. A eso se debe sumar que actualmente el sistema informativo de una organización debe generar un caudal de información para un sinnúmero de públicos externos, que si no se tributa, se incumple. Y ante la elección de generar una información interna para la toma de decisiones, pero que nadie orienta; y una información cuasi obligatoria para la evaluación por entes externos, los directivos priorizan la segunda en detrimento de la primera.

Y existe un factor adicional, quizás explicativo de los anteriores, que es el grado de centralización de la toma de decisiones gerenciales, en muchas ocasiones fuera de la organización y del propio marco de acción del gerente. Y en lo que respecta a la actividad de marketing en la selección de mercados es mucho más evidente.

Esta excesiva centralización constituye un freno al despertar de la conciencia de necesidad de medición de desempeño real de cara a los clientes, los mercados y la competencia. Si la empresa no es la encargada de la búsqueda de sus clientes, sino que estos se le otorgan por instancias superiores; si ese proceso de detección de necesidades, evaluación de competidores en el mercado y creación de ofertas de valor superior a las de la competencia no ocurre de forma natural y espontánea en la organización, es muy probable que no despierte la necesidad de medición de desempeño en dicho mercado.

Y un último elemento que no se puede descartar en este análisis es que en el mundo gerencial, los modismos imponen la forma de actuación de los gerentes; y los cubanos no están exentos de esta realidad. El autor de este trabajo, en su experiencia con organizaciones cubanas ha podido apreciar como las modas hacen que los gerentes se concentren única y exclusivamente en la tendencia del momento. Se puede citar como ejemplo la avidez de muchas organizaciones cubanas por implantar un Cuadro de Mando Integral, o la norma de Capital Humano, por solo citar dos ejemplos extremos: una moda internacional y otra nacional.

De aquí que el lector puede inferir que la apreciación del autor es que la forma en la que realizan el trabajo los directivos hoy no favorece el desarrollo y adopción de una tecnología para la medición de la efectividad de marketing. Y es lamentable, pues son los gerentes los que mayores resultados pueden explotar de una tecnología de este tipo.

Vida cotidiana

Las relaciones económico – sociales y la actividad político – legal tienen lugar en la vida cotidiana de una sociedad. La educación y la investigación son herramientas para hacer que la vida cotidiana de los individuos sea más plena, más justa y más feliz. Por su parte, la comunicación es el medio que permite la interacción racional y emocional de los seres humanos, y que el resto de las actividades puedan ocurrir. Y la actividad gerencial provee a todas de herramientas de orientación y dirección hacia la consecución de los fines últimos.

Como puede apreciarse, todo parte de la vida cotidiana y termina en ella. Por esta razón puede resultar presuntuoso el desarrollo de cualquier tecnología que no tenga como origen y fin, la vida cotidiana y su continuo mejoramiento.

La vida cotidiana puede ofrecer al desarrollo de una tecnología para la medición de la efectividad de marketing el más común de los sentidos: el sentido común. Y es que no precisamente es en la complejidad donde se encuentran las respuestas a los problemas de hoy, sino más bien en el retorno a lo sencillo, al sistema de relaciones que emana de la interacción simple de los individuos entre sí y con el medio.

Es en la respuesta a las preguntas: “¿Cómo me gustaría ser tratado? ¿Qué quiero para mí? ¿Cómo quisiera mi prójimo que lo tratara? ¿Qué espera de mí? ¿Cómo puedo mejorar mi bienestar y a la vez mejorar el bienestar de otros?”, donde se puede encontrar un tamiz útil para validar el carácter de cualquier tecnología de medición de efectividad.

Hacia una propuesta de medición de la efectividad de marketing en la sociedad cubana de hoy

Hasta aquí el análisis de las diversas formas de actividad humana y la vida cotidiana en su relación con el desarrollo de una tecnología para la medición de la efectividad de marketing en la sociedad cubana del 2011.

Aunque no es objetivo de este trabajo definir cuál debe ser esta tecnología, sí constituye la meta al menos acercarse a esbozar dicha propuesta. A modo de conclusión se presentan las principales directrices a tener en cuenta por el investigador en su trabajo doctoral para arribar a un sistema de medición lo más contextualizado posible.

- Los tres enfoques conceptuales propuestos en la literatura (metas alcanzadas, sistema y públicos estratégicos) son válidos en el contexto cubano.
- Aunque la actividad económica hoy, lejos de constituir un estímulo se convierta en un freno, la ley económica del socialismo sigue vigente y las organizaciones cubanas deben velar por la satisfacción de las necesidades crecientes del hombre.
- La actividad educativa hoy no contempla el tema de la efectividad de marketing y su medición, por lo que en el futuro cercano, debe crearse algún tipo de programa académico que eduque a directivos, especialistas y la sociedad en general sobre la importancia del tema en cuestión.
- La actividad investigativa tampoco ha abordado hasta hoy el asunto de forma directa, sin embargo, los estudios sobre calidad y satisfacción de clientes ofrecen una guía de que al menos dos aspectos cruciales de la efectividad del marketing, según las tecnologías internacionales que hoy se implementan, han llamado la atención de investigadores, y que bien puede comenzarse por este camino.
- La actividad político – legal respalda la medición de la calidad y la satisfacción del cliente, y también deja claro la necesidad de abordar la dimensión competitiva, en aras de que las producciones nacionales puedan comercializarse en igualdad de condiciones en los mercados internacionales. Sin embargo, desde el enfoque de sistemas, se dificulta el cálculo de

indicadores por la falta de normalización sobre la forma de clasificar, contabilizar y analizar los gastos de marketing, por lo que las propuestas bajo este enfoque serán las más arriesgadas y las que menos probabilidades de éxito tendrán.

- La actividad comunicativa, en su arista al interior de las organizaciones, goza del respaldo legal para constituirse en el medio por el cual se capte la información necesaria para la generación de mediciones de efectividad de marketing, y para que sea devuelta a los que deben tomar las decisiones pertinentes. No obstante, es poco probable que la comunicación por los medios de difusión masiva haga suya esta necesidad.
- El cambio en el modelo económico del país debe constituirse en el factor desencadenante para que la actividad gerencial despierte sobre la necesidad del marketing en las organizaciones y la sociedad cubana, y el valor de medir su contribución al desempeño general. Si se articulan la actividad educativa e investigativa de acuerdo a los cambios que se avecinan por la adopción del nuevo modelo económico, la actividad gerencial otorgará mayor valor a la tecnología que se analiza.
- La vida cotidiana sugiere que ante situaciones difíciles, ante momentos de cambio, lo más recomendable es simplificar las cosas y no complejizarlas, para que la resistencia sea menor, y consecuentemente la asimilación de lo nuevo, mayor.

Bibliografía

Aggarwal, Navdeep; Gupta, Mohit. Marketing Performance Measures: Current Status in Indian Companies. *Decision* (0304-0941), Jan-Jun2006, Vol. 33 Issue 1, p47-74

Ambler, Tim; Kokkinaki, Flora. Measures of Marketing Success. *Journal of Marketing Management*, Oct97, Vol. 13 Issue 7, p665-678

Ambler, Tim; Xiucun, Wang. Measures of Marketing Success: A Comparison Between China and the United Kingdom. *Asia Pacific Journal of Management*, Jun2003, Vol. 20 Issue 2, p267-281

Ani Basuki, Whysnianti; Henderson, Steven. Whatever Happened to the Excellent Marketers? A Study of Financial Performance and Excellent Marketing. *Journal of General Management*, Winter2003, Vol. 29 Issue 2, p70-88

Clark, Bruce H.. Marketing Performance Measures: History and Interrelationships. *Journal of Marketing*, Nov99, Vol. 15 Issue 8, p711-732

Davidson, J. Hugh. Transforming the Value of Company Reports Through Marketing Measurement. Journal of Marketing Management, Nov99, Vol. 15 Issue 8, p757-777

Demma, Ken. Determining Dimensions. Marketing Management, Sep/Oct2004, Vol. 13 Issue 5, p28-33

Gaceta Oficial de la República de Cuba. Decreto – Ley 252 “Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano”. 2007

Gaceta Oficial de la República de Cuba. Decreto 281 “Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”. 2007

GEAP 2007, CD del evento, 2007

GEAP 2009, CD del evento, 2009

GESEMAP 2008, CD del evento, 2008

GESEMAP 2010, CD del evento, 2010

Grønholdt, Lars; Martensen, Anne. Key Marketing Performance Measures. Marketing Review, Fall2006, Vol. 6 Issue 3, p243-252

Kotler Philip, Keller Kevin Lane, Dirección de Mercadotecnia, Duodécima Edición, 2006; Pearson Educación de México, S.A. de C.V., México.

LOGMARK 2007, CD del evento, 2007

MES, Folletos Gerenciales, 2007- 2009. Partido Comunista de Cuba. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. 2011. Editora Política

O'Sullivan, Don. The Measurement of Marketing Performance in Irish Firms. Irish Marketing Review, 2007, Vol. 19 Issue 1/2, p26-36

Reichheld, Frederick F.. The One Number You Need to Grow. Harvard Business Review, Dec2003, Vol. 81 Issue 12, p46-54

Robbins, Stephen P. Organizational Effectiveness. Organization Theory: Structure designs and applications. 1990. Prentice-Hall International, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey.

Van Camp, Scott. CMO Council Issues Marketing Measurement Framework. Adweek Magazines' Technology Marketing. Oct2004.